

Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires



"La retención de personal en la consultoría de TI en la Argentina"



Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires

Tesista: Lic. Andrés Perez Ruffa

Tutor: Lic. Roberto Mazzanti

04 de Diciembre de 2009

Herburgania handle war. and some and so

Emblis Dr ALFREDO L PALACIOS

Índice.

1.	Introducción	4
2.	Marco teórico	6
	2.1. Organización, estructura y cultura	6
	2.2. Modelos mentales	10
	2.3. Contexto	13
	2.4. Definición de talento y capital humano	14
	2.5. Motivación	15
	2.6. Herramientas de Gestión del Capital Humano	17
	2.6.1. Administración salarial y beneficios sociales	17
	2.6.2. Evaluación de desempeño	18
	2.6.3. Seguridad e higiene laboral	20
	2.6.4. Formación	23
	2.6.5. Liderazgo	25
	2.6.6. Coaching	29
	2.6.7. Comunicación y clima organizacional	30
3.	Relevamiento y análisis	33
	3.1. Ambiente y estructura de las consultoras	34
	3.2. Cultura organizacional	37
	3.3. Muestra poblacional	39
	3.4. Características y preferencias	41
	3.5. Herramientas aplicadas para la Gestión del Capital Humano	48
	3.5.1. La administración salarial en la consultoría	48
	3.5.2. La evaluación del desempeño	
	3.5.3. Enfermedades laborales y seguridad	52
	3.5.4. La capacitación y el desarrollo	54
	3.5.5. Aplicación del liderazgo y coaching	56
	3.5.6. Comunicación interna	60

7.	Sitios web	109
6.	Bibliografía	107
5.	Apéndice	76
4.	Consideraciones finales	74
	3.7. Cuadro comparativo	73
	3.6.5. Política de liderazgo y clima laboral	68
	3.6.4. Política de plan de carrera y formación	67
	3.6.3. Política de capacitación	66
	3.6.2. Política de evaluación	64
	3.6.1. Política de desarrollo	63
	3.6. Herramientas aplicadas para la retención del personal	63

1. Introducción

El punto de partida de este trabajo fue la necesidad de establecer por qué existe un alto índice de rotación en los niveles no gerenciales en la consultoría de TI (ver apéndice, especialmente puntos 5.10. y 5.11.), sabiendo de antemano que la mayoría de las herramientas de Recursos Humanos existentes son tenidas en cuenta en este tipo de industria.

Según un estudio realizado en el 2008, al igual que en años anteriores se proyectó que iba a continuar registrándose una alta rotación de recursos. En 2007 el 50% de los profesionales IT cambió de trabajo, y se estimaba que esa cifra subiría en el 2008.

¿Entonces por qué no podemos lograr la fidelidad necesaria para que el personal considerado "talento o posible talento" permanezca un tiempo prolongado en la organización? ¿Podrá ser que las prácticas no cumplen con las expectativas de realización profesional y personal de los llamados talentos?

Los talentos que retiene la organización desde su base, son los futuros miembros gerenciales que aseguran la continuidad y el desarrollo de la organización en el tiempo. Por lo cual, considero que es fundamental implementar prácticas adecuadas de RR.HH. orientadas a la retención de los mismos.

Conociendo las teorías vigentes y el estado actual de la investigación sobre la temática, es que planteo un marco conceptual y un relevamiento realizado en varias consultoras, para poder contrastar lo que sugieren las "buenas prácticas" con lo que realmente sucede en el día a día de las consultoras en TI de la Argentina.

En la siguiente página se presentan el objetivo de la investigación, la hipótesis a contrastar con la realidad y el esquema detallado del trabajo llevado a cabo.

16/12/2009 Pág. 4 de 109

Objetivo

Comprender la problemática del empleo en el área de TI en la Argentina, ampliando la visión sobre la misma.

Hipótesis

"La falta de aplicación de estrategias de retención de talentos en los niveles no gerenciales (Juniors, Semi Seniors, Seniors) de las consultoras de tecnología hacen que estas organizaciones tengan una alta rotación de profesionales, y en consecuencia se pierda el conocimiento y experiencia que pueden potenciar el desarrollo de la organización".

Metodología de trabajo

El enfoque de esta tesis se basa en la retención de talentos en el área de consultoría en procesos y tecnología, abarcando la base de la pirámide organizacional (Juniors, Semi Seniors, Seniors), el empleado en relación de dependencia que trabaja en contacto directo con el cliente (generalmente en las locaciones del cliente), el núcleo operativo de las consultoras. Los niveles bajo análisis representan aproximadamente al 80% de los integrantes de estas organizaciones.

El esquema de trabajo es el siguiente:

- Un marco teórico que sustentará la investigación.
- Investigaciones previas y artículos relacionados, para ampliar el marco teórico y comprender el grado de estudio de la problemática (ver apéndice).
- Conclusiones de observaciones directas, a través de la experiencia personal en el sector, detallando casos puntuales.
- Encuestas a 36 consultores de las distintas categorías bajo análisis, pertenecientes a seis consultoras diferentes, para obtener el mayor grado posible de validez (ver encuesta en apéndice).
- Entrevistas a 15 de los consultores en tecnología (Juniors, Semi Seniors, Seniors) encuestados.
- Entrevistas a 3 analistas y 2 gerentes del área de RR.HH. de dos consultoras,
 con responsabilidades en los departamentos de Selección y Desarrollo.

16/12/2009 Pág. 5 de 109

2. Marco teórico

A continuación examino el marco teórico de la tesis, que posteriormente utilizaré como base para el análisis del relevamiento sobre la retención de personal en el área de consultoría de TI.

2.1. Organización, estructura y cultura

En la obra Organizaciones Modernas, Amitai Etzioni define a las organizaciones como "unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se cuentan entre ellas; tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familias se excluyen del concepto. Las organizaciones se caracterizan por: 1) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos; 2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concretos de la organización y los dirigen a sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura, donde es necesario, para aumentar su eficiencia; 3) substitución de personal; es decir: que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras". ¹

Entendidas desde esta perspectiva, las organizaciones son construcciones creadas por el hombre para alcanzar determinados fines. Punto de partida para comprender que las mismas cuentan con objetivos (definiendo la misión, la visión y los valores) y que para alcanzar los mismos generan estrategias, que serán el camino que recorrerán para lograr la situación deseada.

De acuerdo a la fijación de objetivos y estrategias, es que los demás elementos (estructura, procesos, tecnología, **recursos humanos**) de la organización deberán estar en consonancia, en armonía, para "llegar a la meta".

16/12/2009 Pág. 6 de 109

¹ Etzioni, Amitai – "Organizaciones Modernas" - UTEHA - México DF, 1965 – Págs. 4 y 5.

Entrando en las definiciones de qué es la estructura, cada autor le da un enfoque distinto... pero tienen un hilo conductor: las mismas involucran la división de las tareas y cómo se relacionan entre sí.

En palabras de Henry Mintzberg, "la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas". ²

Las diferentes partes que componen una organización (ápice estratégico, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo) se relacionan con la división del trabajo. Y para coordinar el trabajo se pueden utilizar varios mecanismos a saber: el ajuste mutuo que coordina el trabajo a través de la comunicación informal, la supervisión directa en donde la responsabilidad por el trabajo recae en otra persona que emite órdenes y controla las acciones, y la estandarización (de procesos, de producciones y de destrezas).

Las funciones de un departamento de staff tienen que se entendidas como un soporte a la función principal de la organización, que en este caso es el servicio de consultoría. Pero la importancia reside, en que deben estar alineadas las funciones o actividades con la estrategia organizacional.

Dave Ulrich en su libro "Recursos Humanos Champions" especificó cuatro áreas que definen el desempeño del rol de especialista de recursos humanos, que podemos aplicar a las funciones del área en la estructura:

- Como socio estratégico, encargado de definir una gestión de recursos humanos acorde a la estrategia organizacional.
- o Como experto funcional, gestionando la estructura del sector.
- Como desarrollador del capital humano, haciendo hincapié en los procesos de cambio y transformación.
- Como adalid de los empleados, dando el ejemplo y representando tanto a los empleados como a la organización.

16/12/2009 Pág. 7 de 109

² Mintzberg, Henry - "Diseño de organizaciones eficientes" - 1ª Edición, 8ª reimp. - Buenos Aires: El Ateneo, 2000, pág. 6.

Dentro de los dispositivos de enlace que se incorporan en la estructura formal para alentar contactos de enlace entre individuos (o partes de la organización) tenemos las estructuras matriciales, en las cuales se evita elegir una base de agrupamiento, se eligen ambas (autoridad dual, se rompe la unidad de mando, principio de Fayol). Pero también trae problemas como son la confusión, el stress y el conflicto. Requiere muchos más gerentes y es difícil mantener el equilibrio de poder.

Dentro de los parámetros a tener en cuenta para que la organización funcione como un todo, se encuentra la formalización que es la manera de regular el comportamiento de los miembros a través de normas, la capacitación que es el entrenamiento para realizar las tareas que forman parte del cargo y el adoctrinamiento que es el proceso por el cual se obtienen las normas organizacionales (cultura y socialización).

Siguiendo el tema de la cultura y la socialización, al ser construcciones sociales, este otro componente que forma parte de las organizaciones juega un papel importante en el comportamiento de los individuos y de las decisiones que toman.

La cultura es el producto de un proceso histórico de construcción social del sistema de significados, que son asimilados por las personas e inciden de modo operativo en la vida cotidiana, moldea la conducta y le da una identidad a la vida de los individuos.

Schein, en su libro "La cultura empresarial y el liderazgo", define como cultura "a un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas". ³

Las culturas organizacionales son creadas por los líderes o fundadores, y también es su función la transmisión de la misma a los nuevos ingresantes.

La cultura se aprende, evoluciona, se refuerza y continúa evolucionando. Una cultura puede cambiar, es más, es algo fundamental para poder adaptarse a los cambios del contexto. La rigidez puede llevar a la extinción.

16/12/2009 Pág. 8 de 109

³ Schein, Edgar - "La Cultura empresarial y el liderazgo" - Edit. Plaza & Janes editores S.A. - 1988 - Pág. 25.

¿Cuáles son las características de la cultura organizacional? Según investigaciones de la actualidad, son 10 las características principales:

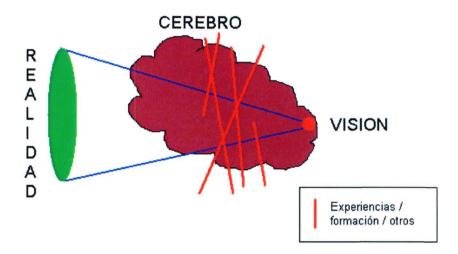
- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y/o a personas.
- o El enfoque hacia las personas. Grado en que las decisiones que se toman tienen en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades. La forma en la que se fomenta que las unidades de la organización funcionen coordinada e independientemente.
- El control. El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar. Cómo se distribuyen las recompensas, cómo los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
- El perfil hacia los fines o los medios. De qué manera se perfila, si hacia los resultados o metas, o hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- o Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

16/12/2009 Pág. 9 de 109

2.2. Modelos mentales

Los modelos mentales son esquemas de pensamiento que se van formando a través de las experiencias vividas.

Son como vidrios a través de los cuales nuestra visión interpreta la realidad que nos circunda, son filtros para comprender e interpretar nuestras experiencias.



Peter Senge los define como "profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar". 4

Como los modelos condicionan lo que vemos, actuamos de acuerdo a ellos, y un mismo acontecimiento puede ser descripto de manera diferente por dos personas distintas.

En el ámbito de las organizaciones es importante entender que las empresas que desarrollen modelos mentales compartidos (paradigmas) centrados en la misión, visión y valores, podrán hacer que sus empleados se sientan identificados, con un sentido de pertenencia a la organización.

Por eso es que en el momento de la selección del personal, no sólo es importante contrastar las competencias de los postulantes (entendidas como los conocimientos, destrezas y aptitudes) sino también examinar los esquemas mentales de los mismos para comprobar si compatibilizan con las creencias de la organización.

Es así, como el paradigma de la organización está conformado por su misión, visión y valores, que se pueden definir de la siguiente manera:

16/12/2009 Pág. 10 de 109

.

⁴ Senge, Peter – "La Quinta disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje" - 2ª ed. 5ª reimp. – Granica - Buenos Aires, 2006 - pág 222.

- Misión, como la razón de ser de la organización, de su existencia. El alcance de sus operaciones y la definición de su propósito (el para qué).
 - Es única, muchas veces no se puede cuantificar en términos reales u objetivos, y es atemporal.
- Visión, es la expresión de deseo de alcanzar un estado futuro.
 Es alcanzable (puede establecerse la veracidad de su cumplimiento), es mensurable y posee un plazo determinado para su cumplimiento.
- Valores, son las creencias más profundas, los pilares fundamentales en los cuales se sustentan las acciones de la organización.

Ahora bien, más allá de que la misión y los valores (no incluyo la visión ya que tiene un "plazo de vencimiento") sean mayormente atemporales, es necesario que cada cierto tiempo sean llamados a la reflexión y la indagación.

Estos dos procesos, mencionados por Senge en su libro y que traslado a las organizaciones, tienen que ver con la desaceleración de los procesos organizacionales que se llevan cabo para analizar por qué se hacen de esa manera, y por el otro lado con el manejo de los conflictos entre los miembros que constituyen la organización.

Y la visión, que tiene su base en la misión y los valores, debe ser "compartida" por los miembros de la organización.

Una visión compartida conecta a la gente, crea un vínculo que hace que todos "tiren para el mismo lado", sigan la misma dirección y se comprometan con los objetivos organizacionales. Pero además, da un sentido de identidad que identifica a los miembros con la organización y los une a ella.

Resumiendo las condiciones que menciona Senge del alistamiento de los miembros con la visión compartida de la organización: ⁵

- o Alístese usted mismo. La actitud demuestra mucho más que las palabras.
- o Sea franco. No exagerar los beneficios ni ocultar los problemas.
- Deje que la otra persona elija. La libre opción es la "mejor opción", ya que lleva a la elección, al compromiso.

Si nos situamos del lado de los empleados, debemos analizar cuál es el modelo mental que rige a los mismos, teniendo en cuenta las teorías actuales.

"El tema de los supuestos sobre cómo funcionan las personas no es menor pues depende de la visión que de los seres humanos tengamos, serán los medios que

16/12/2009 Pág. 11 de 109

⁵ Senge, Peter - "La Quinta disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje" - 2ª ed. 5ª reimp. - Granica - Buenos Aires, 2006 - pág 281.

elijamos. Algunas técnicas servirán para ayudarlos, otras para apoyarlos y otras, lamentablemente, para dominarlos o domesticarlos". ⁶

Nacidos aproximadamente entre 1978 y 1989, el grupo bajo análisis responde en principio a las características de la llamada **Generación Y**.

El trabajo no es su vida, sino que les interesa el control de sus tiempos. Se abocan a su formación y tienen (la mayoría de las veces) las ideas muy claras con respecto a sus objetivos laborales y personales.

Según una nota sobre la Generación Y, hay que tener en cuenta los siguientes puntos de su modelo mental, para entender su actitud y poder motivarlos:

Actitud ante el trabajo

- Equilibrio laboral y personal. No desean renunciar a sus otras actividades y aficiones, aunque trabajen.
- Desarrollo profesional. Quieren desempeñar una tarea por objetivos, y saber cómo y cuándo, si lo desean, pueden escalar y ascender puestos en la empresa.
- Salario ligado a objetivos. Exigen que su salario se adecue al desempeño de su tarea y, recompense su trabajo y su formación. Reclaman beneficios sociales.
- Formación. La instrucción forma parte del estado vital de estos jóvenes, y no quieren renunciar a ella. Les gusta viajar y desenvolverse en un buen ambiente de trabajo.

Principales puntos a tener en cuenta para motivarlos

- Recompensa. La generación Y rinde más en un entorno creativo donde el pensamiento independiente es valorado. Hágale saber que cree en ellos y que las labores que desempeñan son importantes. Premie sus éxitos profesionales.
- Retos. El desafío forma parte del éxito. El conformismo no entra en su escala de valores. Conviene apelar a todos sus sentidos, interesarlos, entretenerlos.
 Crear un entorno de trabajo variado y con objetivos.
- Transparencia. Quieren jefes comprometidos y justos, y tienen tendencia a cuestionar el status quo. Es imprescindible decirles siempre la verdad. Para conseguir su apoyo conviene explicar el por qué de cada decisión adoptada y recordarles los beneficios.

16/12/2009 Pág. 12 de 109

⁶ Bolaños, Horacio - "Del dicho al hecho" - 1ra Edición - Temas Grupo Editorial - Buenos Aires, 2007 - Pág. 168.

2.3. Contexto

El ambiente externo o contexto comprende todo lo que "está fuera" de la organización y tiene cuatro características que lo definen:

- Estabilidad: varía de estable a dinámico, en donde el punto determinante es qué tan difícil es predecir los cambios en el contexto.
- Complejidad: varía de simple a complejo, cuanto más variables existen en el ambiente y la dificultad de comprensión es alta más complejo es el mismo.
- Diversidad de mercado: varía de integrado a diversificado, se relaciona con la cantidad de mercados en los que opera una organización.
- Hostilidad: varía de liberal a hostil, dependiendo de qué tanto favorece o no el ambiente a la organización.

Pero eso no basta para tener una visión integral del contexto, también es necesario comprender cuáles son las características de la sociedad actual que forma parte del mismo.

Para lograr este propósito, es que a continuación me remito a un cuadro comparativo entre la sociedad de producción y la sociedad de consumo actual, extraído del libro de Horacio Bolaños:

Diferencias entre la sociedad de la producción y la sociedad de consumo		
SOCIEDAD DE LA PRODUCCION	SOCIEDAD DE CONSUMO	
El esfuerzo.	El ocio.	
El trabajo a largo plazo.	El trabajo a corto plazo.	
La disciplina.	La diversión.	
La postergación del disfrute.	Los estímulos permanentes.	
La necesidad de agentes productores.	La necesidad de agentes consumidores activos	
La identidad a través del trabajo.	Múltiples identidades.	
Empleo estable.	Relaciones frágiles.	
La fábrica, el barrio.	El shopping.	
El orgullo de ser un buen empleado.	Orgullo fragmentado.	
Consumo racional.	Consumo por impulso.	
Previsibilidad, rutina, lealtad.	Imprevisibilidad, sorpresa, vértigo.	
Estabilidad.	Fugacidad.	

Fuente: Bolaños, Horacio – "Del dicho al hecho" – 1ra Edición – Temas Grupo Editorial – Buenos Aires, 2007 – Pág. 87.

16/12/2009 Pág. 13 de 109

2.4. Definición de talento y capital humano

Según el diccionario de Wikipedia, "el talento se puede considerar realmente como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que puede o no llegar a desarrollar, o desplegarlas a un ritmo mayor o menor en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño".

En la página de Codner & Co (Personas y Organizaciones), se define a los talentos como "los empleados calificados que por alguna razón hacen la diferencia y son aquellos que agregan alto % de valor en los procesos que intervienen", mientras que en la página de "Frases y Pensamientos" se define de la siguiente manera: "Talento son los dotes intelectuales que dan valor a un individuo, así el conjunto de éstos valores constituyen el capital humano en una organización. Una definición de talento, desde el punto de vista de las organizaciones sería: la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinados".

Dave Ulrich, define el talento como una ecuación: "Talento = Capacidad x Compromiso". No basta ser inteligente, se precisa la predisposición del carácter. La capacidad es la suma de aptitud (conocimientos y habilidades) y actitud (comportamientos habituales que definen una forma de hacer las cosas). "Una persona talentosa es la persona comprometida que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinada".⁷

Y unido a este concepto, existe el llamado "capital humano". Haciendo referencia a la definición de Johan Roos (1997) y otros autores, el capital humano se compone de tres características inmateriales:

- o Competencia, combinación del conocimiento, la habilidad y la aptitud.
- o Actitud, que tiene que ver con el "querer", con la motivación.
- Agilidad intelectual, la habilidad de los miembros de la organización para responder rápidamente, innovar, tener iniciativa.

Desde esta perspectiva, no sólo es importante la retención del talento individual, sino también la sinergia que se genera en la interacción de los miembros para poder lograr los objetivos organizacionales.

16/12/2009 Pág. 14 de 109

⁷ Jericó, Pilar – "Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo" - Ed. Prentice.

2.5. Motivación

La motivación, como su palabra lo indica, proviene de "motivo".

Un motivo que pone en movimiento ciertas acciones por parte del individuo, que las organizaciones desean que estén alineadas con "sus objetivos".

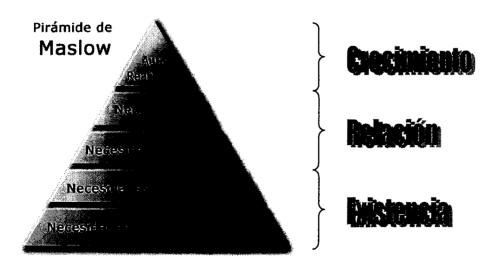
Según Stephen Robbins, se puede definir a la motivación "como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por consequir una meta". 8

El concepto de motivación ha sido estudiado por muchos autores, pero en este esquema, utilizaré como base teórica la teoría ERC, de Clayton Alderfer de la Universidad de Yale.

Es una teoría que se centra en las necesidades de los individuos y que forma parte una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow.

Tres son los grupos de necesidades que describe Alderfer:

- Existencia. Necesidades básicas, en el caso bajo análisis puede relacionarse con la cuestión salarial.
- Relación. Vínculos que se establecen con las demás personas y el reconocimiento que obtenemos de las mismas. Temas como liderazgo, coaching, evaluación de desempeño, entre otros, están vinculados con estas necesidades.
- Crecimiento. Anhelo de superarse, de crecer y desarrollarse. La capacitación y el desarrollo son herramientas que influirán en el cumplimiento de este escalón.



Robbins, Stephen P. - "Comportamiento Organizacional" - 10ma Edición - Pearson Educación - Méjico, 2004
 Pág. 155.

16/12/2009 Pág. 15 de 109

A diferencia de la teoría de Maslow, es importante destacar que Alderfer plantea que podemos tener dos o más necesidades al mismo tiempo en cualquier momento de nuestras vidas.

Pero también es interesante no sólo analizar el punto de partida de las necesidades, sino distintos puntos de vistas que se desprenden de otras teorías y que se enfocan en etapas diferentes del circuito de la motivación, que pueden ser de utilidad de acuerdo a la relación/contexto del momento:

- La teoría de la fijación de metas establece que el establecimiento de objetivos desafiantes pueden llevar a mejorar el rendimiento. Si tenemos en cuenta este punto y lo comparamos con las características de la Generación Y, podemos notar que existe una correspondencia entre ambos.
- La teoría del reforzamiento menciona que una conducta es una función de sus consecuencias. Con lo cual, si queremos ciertos comportamientos en nuestros empleados (que llevan a los resultados que deseamos), debemos buscar la manera de reforzarlos a través de mecanismos de gestión.
- La teoría de la equidad menciona cómo los individuos analizan y comparan su trabajo con ellos mismos, y con los demás (así como los resultados obtenidos). Es importante tener en cuenta este tema en la administración de recompensas (o castigos) y especialmente en la administración salarial.

El circuito de la motivación, incluyendo las diferentes teorías, es como el diagrama que adjunto a continuación:

Necesidad → Tensión → Comportamiento → Recompensa → Metas

Esfuerzo Int. y externas

ERC Equidad Reforzamiento Fijación

Equidad de metas

16/12/2009 Pág. 16 de 109

2.6. Herramientas de Gestión del Capital Humano

A continuación examino las herramientas de Gestión de Recursos Humanos que considero más relevantes para el análisis de esta tesis.

2.6.1. Administración salarial y beneficios sociales

La relación de empleo es una forma de intercambio de "servicios" por parte del trabajador a cambio de dos tipos de retribuciones por parte de la organización: las monetarias y las no monetarias.

La remuneración total la forman el salario base, los incentivos salariales y los beneficios sociales. El salario base es una cantidad fija de dinero que el empleado recibe periódicamente. Los incentivos salariales (pago variable) depende generalmente del desempeño de los empleados durante un cierto período. Los beneficios sociales son percepciones indirectas, que generalmente no están asociadas a dinero en mano, sino a servicios como celular, seguros médicos, vacaciones, otros.

¿Cuál es el quid de la cuestión en el establecimiento de un sistema de administración salarial?

- La consistencia interna, la equidad interna con respecto a la remuneración percibida en cada puesto de trabajo.
- La competitividad externa, la relación entre los niveles salariales de la organización y el mercado en el cual se encuentra inmersa.
- o El reconocimiento de las diferencias individuales, el desempeño como elemento diferenciador.

Cabe destacar en este apartado, la importancia de los incentivos grupales, que dependen del desempeño del grupo y se distribuyen de acuerdo a algún criterio preestablecido.

16/12/2009 Pág. 17 de 109

2.6.2. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño, desde la perspectiva aquí planteada, servirá para obtener información del rendimiento del empleado en un periodo determinado, para poder tomar decisiones que impactarán en las demás herramientas de recursos humanos mencionadas.

La evaluación abarca varios aspectos o propósitos:

- o Controlar el desempeño de los empleados.
- o Mejorar el rendimiento de los empleados, con un propósito de desarrollo.
- Inculcar las normas y valores organizacionales.
- o Validar la eficacia de las demás prácticas de recursos humanos.

Es primordial, contar con criterios de evaluación acordes a las exigencias y objetivos estratégicos. Ya que identificar las dimensiones correctas, modelan el comportamiento del empleado hacia los objetivos buscados.

"La evaluación de resultados, cuando adquiere la forma de dirección por objetivos, satisface determinados factores importantes en todo puesto de trabajo. En concreto: (1) los empleados trabajan mejor cuando saben lo que se espera de ellos y cómo contribuye su esfuerzo al rendimiento global de la organización; (2) los empleados tienen algo que decir de los resultados que se espera de ellos; (3) cuando trabajan, los individuos necesitan saber cómo lo están haciendo; (4) los empleados quieren recompensas reconocimiento, sensación de logro) en línea con sus niveles de rendimiento, y (5) permite vincular con toda claridad los objetivos individuales con los organizativos". 9

Y por otra parte, es importante que los evaluadores estén preparados para "valorar el rendimiento" de sus empleados. El área de RR.HH. asesora con respecto a la construcción de la evaluación, pero quien finalmente evalúa es (o debería ser) el superior inmediato que conoce al trabajador.

Según Judge y Ferris (extraído del libro de Bonache y Cabrera), hay ciertos determinantes que influyen en las valoraciones: la facilidad de observación, la experiencia del evaluador, la simpatía del evaluador por el evaluado y la inferencia del evaluador de la autoevaluación del evaluado.

Por eso este proceso es complejo, hay muchos factores subjetivos que afectan esta tarea y limitaciones que vienen dadas por el ser humano en sí mismo.

16/12/2009 Pág. 18 de 109

⁹ Bonache, Jaime; Cabrera, Angel – "Dirección Estratégica de Personas" – Prentice Hall – España, 2004 – Pág. 169.

¿Cómo evitar o limitar los sesgos que se dan en el proceso de evaluación? Además de lo mencionado con respecto a su construcción o armado, en el caso del evaluador tener en cuenta qué lo motiva (recompensas, las consecuencias de la evaluación, otros) y capacitarlo para que sea idóneo para tomar este tipo de decisiones.

Otro punto a tener en cuenta, es cómo se realiza la "devolución" de la evaluación de desempeño al empleado. "La formación sobre como dar un feedback constructivo es una práctica útil y a menudo imprescindible. Tal retroalimentación, en lugar de ser vaga, ha de ser concreta, mostrando no sólo qué debe cambiar, sino también cómo hacerlo. Además, tiene que estar centrada en los comportamientos (lo que ha hecho o dejado de hacer) y no en rasgos de la persona (lo que es o deja de ser), dado que éstos, a diferencia de aquellos, son muy difíciles de cambiar y provoca una reacción defensiva de la persona". 10

Para finalizar, quiero incluir en este capítulo una herramienta puntual de evaluación de desempeño, el sistema de 360 grados. La misma se basa en que el desempeño de un empleado no puede ser medido únicamente por la observación de su supervisor o jefe inmediato, ya que mucha información pueden verla solamente los grupos con los cuales trabaja (clientes, proveedores, pares, otros). En resumen, generalmente el sistema de 360 grados funciona de la siguiente manera: se seleccionan los grupos que proporcionarán la información, se los provee de una evaluación para valorar el rendimiento del empleado, el evaluado realiza su autoevaluación y, el evaluador hace la síntesis de toda la información y se encarga de la entrevista de feedback.

Más allá de las complicaciones que trae aparejadas este tipo de evaluaciones (el procesamiento de información, la aceptación cultural), es una herramienta que es coherente con la cultura del trabajo en equipo y con la idea de mayor participación en la toma de decisiones, fomentando la comunicación dentro de la organización y con los actores externos.

16/12/2009 Pág. 19 de 109

¹⁰ Bonache, Jaime; Cabrera, Angel – "Dirección Estratégica de Personas" – Prentice Hall – España, 2004 – Pág. 183

2.6.3. Seguridad e higiene laboral

La "Seguridad Laboral" es la disciplina que se ocupa de detectar y controlar los riesgos capaces de producir accidentes, mientras que la "Higiene Laboral" es la disciplina que se encarga del reconocimiento, evaluación y control de los riesgos que se originan en el ámbito del trabajo y que pueden ocasionar enfermedades profesionales. Ambas disciplinas se enfocan en reconocer, evaluar y controlar los factores ambientales que influyen sobre la salud de los trabajadores.

Los dos aspectos que hay que tener en cuenta, son que los accidentes o enfermedades se producen por acciones inseguras (un procedimiento no cumplido por parte de los trabajadores) o por condiciones inseguras.

En el caso del tipo de trabajo bajo análisis, no es tanto el riesgo de accidentes, sino que es más común el tema de las enfermedades laborales. Y principalmente, de algunas enfermedades laborales llamadas "de fin de siglo":

El mobbing es una forma de violencia discriminatoria hacia una determinada persona por parte de sus superiores o el resto de compañeros que afecta por igual a hombres y mujeres de todas las edades y puede llegar a causar el hundimiento psicológico. Los especialistas han definido diferentes fases del fenómeno, lo cual significa que si no se previene a tiempo puede llegar a ser causa de despido, del abandono voluntario del trabajo y hasta llevar al suicidio a la victima del mismo.

Se ejerce una violencia psicológica extrema y prolongada en el tiempo. En España se lo ha calificado como un psico-terror laboral. En cuanto a las manifestaciones más comunes son: acciones contra la reputación o la dignidad, contra el ejercicio de su trabajo, manipulación de la comunicación o de la información.

En cuanto a su desarrollo, éste comienza con ataques suaves seguidos de una intensificación en lo que se refiere a los comportamientos violentos o agresivos por parte de los superiores o de sus compañeros. Pasado un lapso de tiempo la empresa toma conocimiento y finalmente se llega a la marginación o bien a la expulsión del trabajador de la vida laboral. En cuanto a las consecuencias negativas del MOBBING, éstas afectan al trabajador ya que daña su salud física y psíquica (insomnio, estrés, depresión, etc.). En lo que respecta a la empresa, las consecuencias son una disminución del rendimiento y el enrarecimiento del clima laboral.

16/12/2009 Pág. 20 de 109

- El Burn-out es un estado de agotamiento físico, emocional y mental, causado por involucrarse en situaciones emocionalmente demandantes, durante un tiempo prolongado.
 - La feroz competitividad e inseguridad que rigen en el ámbito laboral, las exigencias del medio, los cambios trascendentales en los enfoques de la vida y las costumbres, condicionan un ritmo vertiginoso, que genera angustia, agotamiento emocional, trastornos en los ritmos de alimentación, actividad física y descanso, con dolencias físicas, psíquicas y factores de riesgo que ponen en jaque a la salud de los individuos del nuevo milenio. Un alto porcentaje de gente con trabajo sufre enfermedades psicosomáticas causadas por la falta de adaptación a las nuevas reglas del mercado.
- La revolución tecnológica e informática ha introducido riesgos o ha renovado antiguos peligros para la salud. La informática no es dañina, pero su uso inadecuado puede serlo.
 - 1) Los trastornos músculo-esqueléticos. Estos trastornos devienen de la postura inadecuada en la silla frente a la pantalla y afectan a la columna vertebral, en sus segmentos cervical (cuello) y lumbar (cintura). El defecto puede originarse en cosas tan simples como una silla defectuosa, con mal respaldo o sin apoya-brazos. O también el defecto puede estar en la iluminación y los reflejos sobre la pantalla, que obliga a forzar movimientos de cuello y cabeza en forma constante. Por último, los movimientos de brazos, antebrazos y manos en forma reiterada, y sin descanso adecuado pueden ser causantes de una enfermedad; se trata de la tendinitis, que puede llegar a generar importantes incapacidades.
 - 2) Los trastornos de la visión. El tema de la iluminación de la pantalla, de los brillos y los reflejos en la misma, como el tamaño y tipo de la escritura, tiene importancia de primer orden en este puesto de trabajo.

La idea central de una política empresaria sobre las enfermedades profesionales, es entender los riesgos que pueden causarlas, prevenirlas y aprender a vivir con ellas en el momento que surjan.

Se intenta proteger a la fuerza de trabajo, que es una manera de proteger el negocio de la empresa. Pero más allá de los objetivos de esta política, se debe tener en cuenta que no podría lograrse sin el compromiso empresario correspondiente.

Para implementar una política, se deben tener presentes los siguientes pasos:

- 1. Asignar responsabilidades bien definidas a la gente que participará de la formulación y la implementación.
- 2. Conocer la situación actual de la compañía y ver qué medidas toman otras empresas en la industria.
- 3. Obtener información de programas que se utilizan en organizaciones especializadas en temas relacionados.
- 4. Construir un plan de acción acorde a las necesidades de la organización, estimando costos y tiempo requerido.
- 5. Realizar el seguimiento y el mantenimiento de la política, teniendo presente como principio la mejora continua.

¿Cómo prevenir las enfermedades laborales?

- La información es una fuente importante de prevención. Se pueden distribuir las políticas sobre enfermedades laborales, publicar mensajes que llamen la atención de los empleados sobre la temática, repartir folletería informativa, realizar campañas a través de los medios de comunicación.
- La capacitación es otra pata fundamental para la prevención. La realización de cursos (educación preventiva) no sólo para empleados, sino para familiares, proveedores, clientes, entre otros. La palabra clave: concientización.
- o El proceso de entrenamiento debería implementarse en los tiempos de la compañía, en pequeños grupos, incluida la participación del nivel más alto del management, obligatorio para todo el personal, con tiempos para debates y discusiones, con constantes refuerzos y retroalimentación para monitorear los avances.
- La identificación de las necesidades de los empleados también forma parte de la prevención de enfermedades.
- Ayudar a la estructuración entre el personal y la familia, estimula el mejoramiento y mantenimiento de la salud del empleado.
- o Desarrollar coaliciones con organismos especializados en la temática.

16/12/2009 Pág. 22 de 109

2.6.4. Formación

Cuando una empresa decide invertir en la formación de sus empleados, tiene en cuenta como en cualquier otra inversión el **costo-beneficio** de realizar dicha actividad.

"A la hora de analizar los beneficios de la formación deben considerarse tres factores fundamentales: (1) el tiempo que el empleado espera trabajar con la empresa; (2) las habilidades que el empleado posee antes de la formación, y (3) el grado en que las habilidades proporcionadas por la formación complementan las otras habilidades del trabajador". ¹¹

No sólo se deben tener en cuenta los beneficios mencionados, sino que también hay aspectos que conlleva este tipo de decisiones de formación que son más difíciles de identificar pero que son altamente beneficiosos para la organización (sociales y simbólicos), por ejemplo, el reforzamiento de la cultura. Además, bien aplicada, puede funcionar como una práctica que ayuda a la atracción y retención de talentos, provoca un sentimiento de lealtad en los empleados.

¿Cuáles son los principios básicos del aprendizaje, que se deben tener en cuenta en un programa de formación, según lo expuesto por Bohlander y Snell?

- o Establecimiento de metas, explicitar los objetivos de la actividad.
- o Importancia de la presentación, expuesta de la manera más significativa posible.
- Modelado, muestra de los comportamientos deseados a través de demostraciones.
- o Diferencias individuales, para facilitar el ritmo y estilo de aprendizaje.
- o Práctica activa y repetición, para consolidar los conocimientos adquiridos.
- Aprendizaje global en comparación con el aprendizaje parcial (división).
- Aprendizaje masivo en comparación con el aprendizaje distributivo (espacios).
- o Retroalimentación y refuerzo, para conocer los resultados y motivar.

16/12/2009 Pág. 23 de 109

¹¹ Bonache, Jaime; Cabrera, Angel – "Dirección Estratégica de Personas" – Prentice Hall – España, 2004 – Pág. 141.

Los puntos a tener en cuenta en un programa de formación, según lo explicitado en el libro de Bonache y Cabrera, de manera resumida son los siguientes:

- Determinación de las necesidades de formación (análisis empresarial, de las tareas y de personas). En este punto, saliendo del concepto de los autores mencionados, es importante determinar si el programa estará orientado a las necesidades actuales (capacitación) o a las futuras (desarrollo).
- o Diseño y ejecución del programa de formación.
- o Tipos de formación (según el sujeto, el objeto, el contenido y la periodicidad).
- El lugar donde se proporciona la formación (dentro o fuera del puesto de trabajo).
- o Formadores/instructores (internos o externos).
- o Medios de enseñanza (simulación, enseñanza en el aula, e-learning, otros.
- o Evaluación (reacciones, aprendizaje, comportamiento, resultados).

Ampliando el punto de los medios o métodos de enseñanza, paso a citar los más conocidos y/o utilizados:

- Capacitación en el puesto, experiencia práctica en condiciones de trabajo habituales.
- o Instrucción en el aula, permite alcanzar un grupo grande de empleados.
- Métodos audiovisuales, por ejemplo una guía de pasos a seguir en un procedimiento.
- E-learning, capacitación a través de un medio electrónico. Aulas virtuales, intranet e internet, programas interactivos, otros.
- Seminarios/conferencias, generalmente externos.
- o Desempeño o juego de roles, asumir la actitud y conducta de otros.
- o -Estudios de caso, por medio de ejemplos documentados.
- o Juegos de negocio, toma de decisiones en una situación hipotética.

Para finalizar este apartado, cabe aclarar que esta herramienta debe complementarse con otras prácticas para poder ser efectiva (compensaciones, oportunidades de crecimiento, delegación de poder, entre otras). De lo contrario, todos los esfuerzos formativos no lograrán los objetivos planteados.

16/12/2009 Pág. 24 de 109

2.6.5. Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de motivar, desarrollar y conducir personas para alcanzar las metas organizacionales. Presupone mantener un ambiente de colaboración y uso del potencial de cada miembro del equipo de manera alineada con las estrategias de la empresa.

En este tema, al contar con tantas teorías diferentes, me basaré principalmente en los conceptos expuestos por James Hunter en su libro "La Paradoja" y, en la "Teoría Situacional" de Hersey y Blanchard.

Hunter a través de su relato, nos presenta cuáles son para él las bases de un buen liderazgo, que se puede resumir de la siguiente manera:

- Para ser líder uno debe tener "voluntad", la capacidad de elegir. Es un mecanismo interno que nos permite decidir, querer serlo.
- Cuando se tiene la voluntad necesaria, se puede optar por "amar" (ágape), como el comportamiento positivo que me lleva a tratar a los demás con respeto, paciencia, entre otras características. Entendido como una preocupación real por mis subordinados o seguidores.
- Esas características llevarán al "servicio y el sacrificio", dejar de lado las cosas de uno para ponerse a disposición de los demás... nuestros seguidores.
- o Todos esos pasos forjarán la "autoridad", que hará que nos llamen "líderes".En su modelo de pirámide del liderazgo, Hunter muestra lo que para él es la paradoja del liderazgo: para ser líderes hay que aprender a servir a los demás.

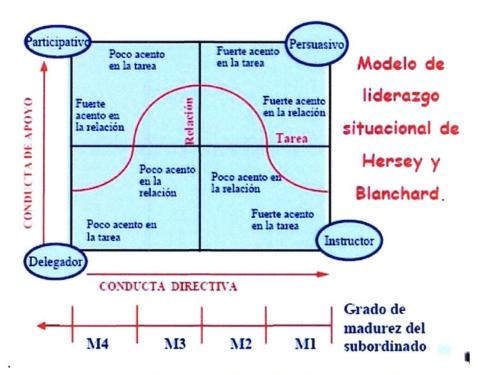
Por otro lado, la "Teoría Situacional" de Hersey y Blanchard enfatiza que quienes aceptan o rechazan al líder son los seguidores y que la eficacia de él depende de las acciones de ellos.

Tomando como base este concepto, es que ellos "juegan" con los distintos momentos en los cuales se encuentra un grupo de trabajo y cómo es necesario detectar en cuál está el mismo (o cada persona dentro del grupo) para poder tener la conducta adecuada en cada situación.

Las necesidades de los grupos (o individuos) van cambiando y eso debe modificar el comportamiento del líder. A veces el grupo necesitará soporte de conocimientos (por ejemplo, si el equipo no tiene las destrezas adecuadas) y otras veces será necesario el soporte emocional (por ejemplo, cuando exista falta de motivación por algún factor).

16/12/2009 Páq. 25 de 109

No veo ambas teorías como excluyentes, sino que lo interesante es entender cómo ambas pueden complementarse para poder lograr el liderazgo que considero efectivo.



Fuente: Comportamiento organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Eduardo Amorós.

Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales - http://www.eumed.net/

Como menciona Senge, "el arte del liderazgo implica una evaluación de actores y necesidades en cada situación y el diseño de estrategias adecuadas al tiempo y lugar". ¹²

Para poder desarrollar esta capacidad de liderazgo, es necesario contar con características personales que no todas las personas tienen o están dispuestas a aprender. Una de las ideas fuerza de la concepción del liderazgo que considero como pilar, es que puede desarrollarse la capacidad si existe la voluntad necesaria.

Y acá, quiero remarcar un punto, que es la inteligencia emocional asociada a esta actividad. Si tuviera que definir el concepto, y acá coincido con la apertura del libro de Daniel Goleman, utilizaría la frase escrita por Aristóteles en Ética a Nicómaco, "cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso

16/12/2009 Pág. 26 de 109

.

¹² Senge, Peter – "La Quinta disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje" - 2ª ed. 5ª reimp. – Granica - Buenos Aires, 2006 - pág 424.

con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil".

La inteligencia emocional está relacionada con el correcto manejo de los sentimientos, de las emociones, de los impulsos que nos llevan a actuar de determinada manera.

Es primordial contar con esta capacidad para poder llegar a ser un líder efectivo. La voluntad de "querer ser líder" debe llevar a que cada uno haga un examen minucioso de sus emociones, es decir, de tener un real autoconocimiento.

¿Por qué es necesario autoconocerse? Porque para poder manejar los impulsos que tenemos (autocontrol), primero hay que saber qué los provoca... y entender que existen.

Si un líder no puede controlar sus impulsos, es muy probable que no cause efectos positivos en los demás, y muy posible, que nunca pueda ponerse en el lugar del otro para entender sus necesidades.

Como menciona Goleman en su libro, Salovey incluye las inteligencias personales de Gardner en su definición básica de inteligencia emocional:

- Conocer las propias emociones: la conciencia de uno mismo, el reconocer un sentimiento mientras ocurre.
- Manejar las emociones: manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo.
- o La propia motivación: ordenar las emociones al servicio de un objetivo.
- o Reconocer emociones en los demás: la empatía.
- Manejar las relaciones: como habilidad de manejar las emociones de los demás.

Para poder tener una conducta de apoyo emocional con los subordinados, es necesaria la madurez de dos habilidades emocionales, el autogobierno y la empatía.

A continuación, adjunto los resultados de una encuesta sobre conducción, realizada a más de 70 directivos del Grupo Techint sobre los atributos de los jefes que los ayudaron a crecer en sus carreras laborales, que considero que resume las características más importantes de un líder en una organización: ¹³

Capacidad para administrar su sector.

16/12/2009 Pág. 27 de 109

¹³ Bolaños, Horacio – "Del dicho al hecho" – 1ra Edición – Temas Grupo Editorial – Buenos Aires, 2007 – Pág. 94.

- o Capacidad para posicionar estratégicamente al sector dentro de la organización.
- o Capacidad para trabajar con el proyecto de crecimiento de las personas.
- o Capacidad para crear y mantener un clima estimulante de trabajo.
- o Capacidad para controlar la tensión que produce la cotidianidad.
- o Capacidad para dar sentido al trabajo de cada persona y cada grupo.
- Capacidad para comprender y procesar los legítimos intereses personales de sus colaboradores.
- o Capacidad para producir y conducir una agenda de cambio.
- Capacidad para administrar las recompensas y las sanciones.
- Lograr, a través de la evaluación de desempeño, crear condiciones para mejorar la gestión.

16/12/2009 Pág. 28 de 109

2.6.6. Coaching

"El proceso de coaching incluye cuatro habilidades básicas: observación, análisis, entrevista y comunicación. Unas buenas habilidades de observación aseguran un buen conocimiento de los subordinados y su ambiente. Este conocimiento de las necesidades y valores de cada uno de los subordinados permite asignar responsabilidades adecuadas a la preparación de cada subordinado y ofrecer retos moderadamente difíciles que les motiven y desarrollen. Unas buenas habilidades conceptuales son necesarias para ayudar a los subordinados a resolver problemas y a proponer soluciones creativas. Un buen coach es también un buen entrevistador que sabe centrar las preguntas en temas conductuales y relacionados con la problemática del momento. Por último, es necesario tener buenas habilidades de comunicación y saber dar feedback negativo de forma constructiva sin crear defensividad".

Los coaches deben desarrollar las capacidades de sus subordinados mediante dos acciones específicas: la consideración individual y la estimulación intelectual. 14



Los dos puntos mencionados son indispensables para el papel que debe cumplir el coach: comprender las diferencias entre las personas, entendiendo que cada individuo es distinto y no existen las repeticiones, y la búsqueda del desarrollo intelectual, a través del trabajo sobre los modelos mentales propios y ajenos.

16/12/2009 Páq. 29 de 109

¹⁴ Bonache, Jaime; Cabrera, Angel – "Dirección Estratégica de Personas" – Prentice Hall – España, 2004– Pág. 78.

2.6.7. Comunicación y clima organizacional

La comunicación organizacional que analizaré en este punto, tiene que ver con el público interno, los miembros que conforman las organización, que participan en ella.

"La comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados". ¹⁵ Es un proceso complejo, dinámico, permanente, que marca la relación que se establece entre la organización y sus miembros. La comunicación interna es una de las claves de la motivación, es lo que permite que la gente pueda expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas; generando así una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, es decir, un mayor compromiso. La gestión de la comunicación está dada no sólo por el flujo vertical (ascendente y descendente), sino también por el flujo horizontal, tanto en la utilización de los canales formales como de los informales.

Una gestión efectiva de la comunicación permite:

- Que la estrategia de la organización sea comunicada de manera precisa y pueda desarrollarse de acuerdo a su concepción real.
- Que se implementen los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.
- La integración entre las distintas áreas de la organización ya que promueve la interacción entre ellas.
- Que los empleados conozcan más a la organización y se sientan partícipes de la misma.

Para gestionar la comunicación existen diversas herramientas, a saber: desayunos de trabajo, videoconferencias, carteleras, house organ (publicación de circulación interna con datos, novedades, cronogramas y toda la información que el personal puede necesitar), Intranet, buzón de sugerencias y organización de eventos internos (eventos, conmemoraciones, fiestas de fin de año, otros).

El clima organizacional es el "aire", "el estado de ánimo" que se respira hoy y que mañana puede cambiar en la organización. Es generado por las personas que conforman la organización y, a su vez, condicionante de su comportamiento. Es difícil crear un clima al menos razonable sin un programa de comunicaciones, que será percibido como una clara intención de que a la organización le interesa

16/12/2009 Pág. 30 de 109

¹⁵ Robbins, Stephen P. – "Comportamiento Organizacional" – 10ma Edición – Pearson Educación – Méjico, 2004 – Pág. 284.

que cada uno conozca con el mayor grado de detalle posible cuáles son los proyectos o los problemas existentes. La comunicación permite que el conocimiento se transmita sin barreras con máximo aprovechamiento para el conjunto. Un programa de comunicaciones es una buena forma de reconocer que el individuo es importante. Además de motivar, confirma qué se espera de cada uno.

El clima organizacional está formado fundamentalmente por las percepciones que el empleado tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un empleado no es una resultante de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que tenga el empleado de dichos factores. Estas percepciones dependen - en buena medida - de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que resalta las siguientes dimensiones:

- Estructura: cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- o Responsabilidad: es el sentimiento de los empleados de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- Recompensa: corresponde a la percepción de los empleados sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- Desafío: la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: percepción que tienen los empleados de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
- Cooperación: sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- Estándares: es la percepción de los empleados acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: aceptación de las opiniones discrepantes.
- Identidad: sentimiento de pertenencia a la empresa.

16/12/2009 Pág. 31 de 109

En esta sección, se ha planteado un marco conceptual, en el cual se detallan las prácticas de Recursos Humanos en un nivel teórico.

En la sección de "Relevamiento y análisis" se ven estas políticas aplicadas en el sector de consultoría y su incidencia en la relación miembro-organización.

3. Relevamiento y análisis

En esta sección se detallan los resultados de las encuestas realizadas a 36 consultores de distintas categorías (Juniors, Semi Seniors, Seniors) pertenecientes a seis consultoras diferentes, observaciones y casos detectados en las entrevistas con los consultores mencionados, se han tomado en cuenta opiniones del personal del área de RR.HH. y se han relevado prácticas de recursos humanos de cuatro organizaciones.

Los resultados extractados de estos estudios son los siguientes:

- 1. Conclusiones acerca del entorno y ambiente.
- 2. Conclusiones acerca de la estrategia y la estructura.
- 3. Conclusiones acerca de la cultura organizacional.
- 4. Conclusiones de las encuestas y entrevistas a los consultores (que incluyen casos relevados), con respecto a sus preferencias con respecto al trabajo y a la aplicación de las herramientas de RR.HH. en las organizaciones.
- 5. Conclusiones de la comparación entre las prácticas de RR.HH. y las políticas existentes de cuatro consultoras.

16/12/2009 Pág. 33 de 109

3.1. Ambiente y estructura de las consultoras

El medio ambiente en el cual están insertas este tipo de organizaciones en general es bastante estable, no se producen cambios impredecibles rápidamente. Los cambios tecnológicos son constantes, pero tienen una tendencia a ser actualizaciones de funcionalidades existentes (relacionadas a los aplicativos de gestión de procesos) o nuevas aplicaciones pero enfocadas a procesos conocidos. Las preferencias de los clientes tienden a ser más variables, dependiendo del mercado en el cual están o los cambios organizacionales que están sufriendo.

A la vez el ambiente es complejo, son organizaciones profesionales que tienen tareas que necesitan de una cierta comprensión y poder de análisis, una capacitación alta para poder entender los procesos de gestión y su relación con las aplicaciones.

Por lo mencionado, es que hay que tener en cuenta que la organización va a tener exigencias muy fuertes provenientes de sus clientes.

En el caso particular de la consultoría, el cliente es muy exigente con el servicio brindado y se debe tener particular cuidado en el relevamiento de las necesidades de los mismos, que cambian dependiendo de la industria, el tamaño u otros factores. Los entregables se realizan "a medida" y el consultor debe tener la capacidad para interpretar las necesidades del cliente de acuerdo al negocio en el cual se encuentra inmerso.

En resumen, el análisis del ambiente que influye en las políticas de la consultora (entre ellas las correspondientes a los recursos humanos) debe tener en cuenta:

- Factores económicos, las condiciones generales del país. En nuestro caso, bastante inestables e inciertas, dependiendo del periodo analizado.
- o Tendencias de la competencia y los clientes. El análisis de los nuevos procesos (servicios, innovaciones, otros) y de las exigencias de los clientes.
- Cambios tecnológicos. En el caso de este tipo de organizaciones, el avance tecnológico es un factor demasiado importante para no tenerlo en cuenta.
- o Preocupaciones sociales. Temas de RSE y demás son valorados por la sociedad, que incluye a los empleados que participan de la organización.
- Leyes gubernamentales. En el caso de la consultoría, más allá de las políticas generales no existe una definición clara de muchos aspectos, entre otros, no existe un sindicato para esta actividad (discusión actual).

Entrando en la estructura, tomando en consideración las características del ambiente, en general estas organizaciones tienen un componente orgánico, de

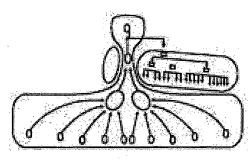
16/12/2009 Pág. 34 de 109

flexibilidad, que les permite adaptarse a las necesidades de los clientes. Pero al mismo tiempo, cuentan con un fuerte componente de formalización (normas que regulan el comportamiento dentro de las organizaciones) y, una importante normalización de habilidades y destrezas debido a la capacitación recibida por los profesionales que la componen (capacitación externa).

Es muy común que establezcan agrupamientos matriciales, en los cuales existen unidades verticales y horizontales que interactúan constantemente (o por proyectos específicos), en los cuales es fundamental el equilibrio de poder y la correcta división de responsabilidades.

Son estructuras en las cuales se les da autonomía y un grado alto de poder decisión a los profesionales, para que puedan llevar a cabo sus tareas y actividades en los clientes.

No cuentan con una estructura jerárquica alta, sino que tienden a ser chatas, con una amplia extensión de consultores en el núcleo operativo y pocos niveles gerenciales.



Y generalmente dentro de la estructura, cuentan con un departamento de staff (de apoyo) como es el área de Recursos Humanos.

Como departamento de staff, da soporte a la actividad principal de la organización a través de un marco general de políticas, enmarcadas dentro del paraguas que es la estrategia organizacional. Estas políticas incluyen los procesos de selección, capacitación / desarrollo, análisis salarial, entre otras.

Según la tipología mencionada por Mintzberg, la estructura tiende a ser un híbrido entre una Burocracia Profesional y una Adhocracia Administrativa.

16/12/2009 Pág. 35 de 109

La problemática que plantea este tipo de estructura se asocia con la confusión, el stress y el conflicto. Es difícil mantener el equilibrio entre las exigencias de los jefes de las unidades (ya que cada uno tiene objetivos distintos que impactan en el trabajo de los consultores), sin olvidar las exigencias del cliente. Las reuniones periódicas, también las de "crisis", son comunes para resolver los diferentes sucesos que se van desarrollando en el transcurso de los días.

Para ejemplificar este punto, voy a mencionar un caso:

En un momento crítico de un proyecto de Chile (fecha de entregables sobre el impacto de los nuevos procesos), el superior de la unidad le exigió al consultor responsable del proyecto, que prepare una propuesta comercial para otra empresa y una capacitación para los "analistas" (el pedido de la consultora se hizo un martes, el entregable del cliente era para el viernes, la propuesta para el día jueves y la capacitación para la semana siguiente).

El responsable tuvo que quedarse horas extras los días subsiguientes y trabajar el fin de semana para llegar a los objetivos planteados, pero igualmente el entregable tuvo observaciones por parte del cliente (que luego fueron corregidas por el equipo de trabajo), generando un conflicto entre el líder del proyecto y el consultor, que deterioró la relación durante todo el proyecto.

Por otra parte, la capacitación no fue realizada porque el cupo no llegó a completarse (no volvió a replanificarse) y la presentación de la propuesta comercial se atrasó una semana.

La relación con el cliente desmejoró notoriamente ya que era primordial el entregable para las negociaciones con Chile y la consultora no pudo subsanar la situación (no pudo generar el vínculo de confianza nuevamente con el cliente y afectó la licitación en otros proyectos) o el impacto generado en el equipo (frustración en el equipo por no alcanzar los objetivos fijados).

16/12/2009

3.2. Cultura organizacional

Las consultoras requieren culturas organizacionales que fomenten altos niveles de compromiso, que logren el involucramiento de los empleados.

Es importante crear lazos entre los miembros, que trabajan en grupos y deben negociar / discutir para entregar los resultados exigidos por los clientes. La tolerancia al conflicto y al riesgo es una característica que deben poseer los miembros de la organización.

La orientación de este tipo de organizaciones se perfila hacia los resultados o metas, sin olvidar las técnicas o procesos usados para alcanzarlos. El resultado o satisfacción del cliente no sólo se basa en los resultados, sino en el proceso por el cual se lleva a cabo (que puede estar medido en horas a facturar).

A veces la integración entre unidades se dificulta en cuanto a la dispersión de los miembros en los clientes. La integración es un tema complejo que resulta difícil de solucionar. Y existe un control muy orientado hacia la imagen que la organización quiere proyectar a través de sus consultores, y a temas administrativos como puede ser, por ejemplo, la facturación. Existe un supervisión directa, pero no es estrecha, ya que la idea es que los profesionales puedan tomar decisiones.

El enfoque (grado en que las decisiones que se toman tienen en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización) no se centra muchas veces en las personas. A veces se decide participar en proyectos que sobrepasan el límite de la capacidad de los consultores y no se tienen en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

Por lo mencionado, es que la inducción es una herramienta muy utilizada, por la cual se busca incorporar en los consultores un "sentido de pertenencia". Representan a la organización, son la imagen que tiene el cliente de la consultora y hasta muchas veces pueden ser "tentados" por el mismo para que pasen a pertenecer a su nómina.

El proceso de inducción es variado, desde reuniones de mediodía durante la primera semana de trabajo, hasta dos semanas de 9 a 18 hs. entrando en el "mundo interno de la organización".

La identidad de los miembros para que se identifiquen con las organización es un factor clave. Es común escuchar frases como "Nuestra consultora..." o "En el estudio hacemos...", reflejando el sentido de pertenencia.

16/12/2009 Pág. 37 de 109

Misión, Visión y Valores

Las organizaciones que se dedican a la consultoría, generalmente tienen claramente enunciado cuáles es su Misión, Visión y Valores.

Remarcando el ¿Quiénes somos?, muestra una imagen enfocada al cliente y sus necesidades, trabajando en conjunto para satisfacerlas.

En las misiones se hace hincapié en el valor agregado a los negocios, con soluciones de tecnología. El establecimiento de relaciones de largo plazo con los clientes. Cada consultora con su modelo de gestión que permite mejorar los resultados de las organizaciones que solicitan sus servicios.

La visión depende de la organización analizada, pero incluye temas como el liderazdo en determinados servicios. Algunos enunciados son muy amplios y otros se restringen a ciertos aspectos de tiempo y alcance. Por ejemplo, "Ser la empresa líder en generación de valor de negocios para nuestros clientes" o "Nuestra visión y estrategia para la década de 2010, desarrollada en colaboración con nuestros líderes y socios de las firmas miembro alrededor del mundo, se enfoca en convertir a la organización en...".

Dentro de los valores que mantienen se marcan por sobre todo la ética en la manera de hacer negocios, el compromiso con la labor, la flexibilidad y creatividad, el sentido de equipo, entre otras.

Y enfocándo la "lupa" sobre la ética, es interesante ver los "Códigos de Ética" y de "Confidencialidad de la Información" que existen en las consultoras. Basados en los valores de las mismas, es una manera de mostrar también al cliente que se lo protege y se lo cuida por sobre todas las cosas... se basa en la "confianza".



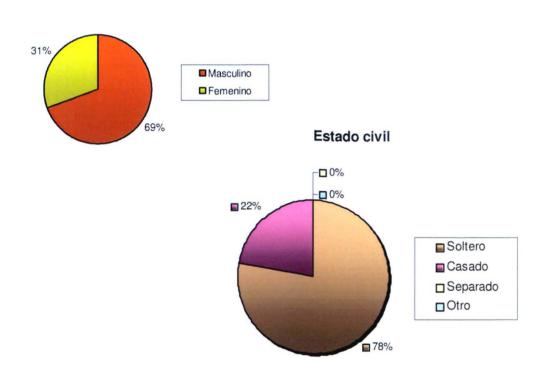
16/12/2009 Pág. 38 de 109

3.3. Muestra poblacional

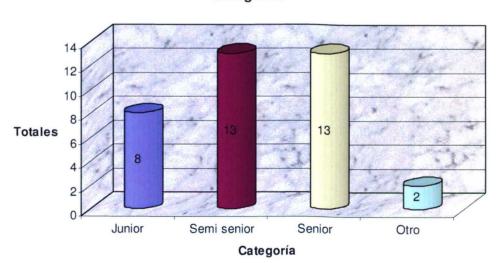
De acuerdo a lo expresado en la metodología seleccionada, se adjuntan a continuación las características poblacionales de la muestra analizada.

Se realizaron 36 encuestas a miembros de diversas consultoras en tecnología, obteniendo los siguientes resultados:

Sexo

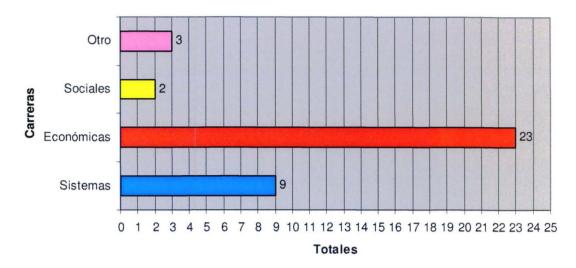


Categorias



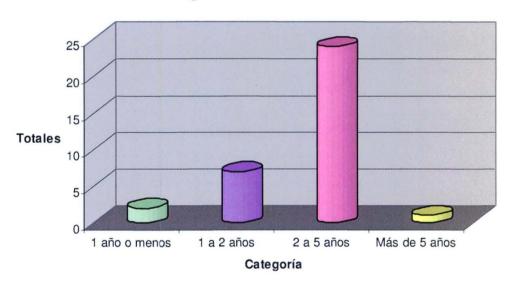
16/12/2009 Pág. 39 de 109

Carreras de los consultores



Nota: hay un miembro que estudió una carrera de Ciencias Económicas y otra de Sistemas.

Antigüedad en consultoría



El promedio de edad de la muestra es de 27,5 que enmarca al grupo bajo análisis en principio en la llamada **Generación Y**.

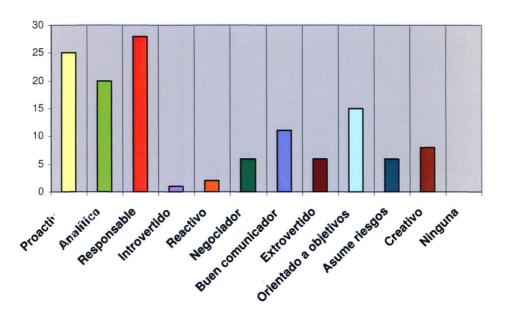
Son un grupo formado mayormente por solteros (78%), sin hijos. Con experiencia en consultoría de 2 a 5 años, la mayoría ocupa cargos de Semi Senior y Senior.

Las carreras se relacionan al trabajo de procesos y tecnología, preponderando las carreras en Ciencias Económicas, seguidas por las de Sistemas.

16/12/2009 Pág. 40 de 109

3.4. Características y preferencias



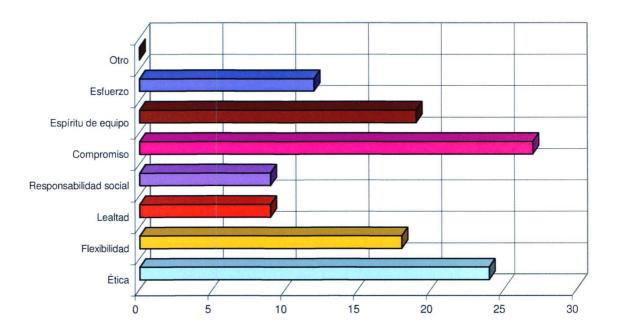


Los consultores que realizaron la encuesta resaltaron la responsabilidad, la proactividad, el poder analítico, la orientación a objetivos y la buena comunicación, como características de sus personalidades. No es extraño que remarquen las mismas teniendo en cuenta el trabajo que realizan:

- Cada consultor debe responsabilizarse por los resultados obtenidos frente al cliente.
- La proactividad es fundamental al momento de encontrar soluciones, buscar la respuesta frente a los obstáculos planteados y generar negocios para la consultora.
- El poder analítico introduce cómo se logra captar un problema y analizar la situación para lograr una mejora, o un resultado esperado exigido por el cliente... o por la misma consultora.
- La orientación a objetivos para comprender las necesidades de los clientes y no sólo la tarea en sí misma, es la base de la consultoría.
- La comunicación es vital en el proceso, vincula al cliente con la consultora. Una mala comunicación puede "tirar abajo" un proyecto, aunque sea perfecto técnicamente.

16/12/2009 Pág. 41 de 109

Valores compartidos



En este punto se analizan cuáles son algunos de los valores que marcan la personalidad de la población analizada.

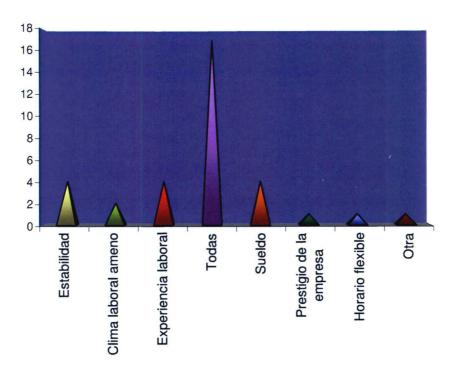
El compromiso, la ética, el espíritu de equipo y la flexibilidad son tomados como pilares principales para identificarse con una organización, con la forma de ser y de pensar.

Y tiene relación nuevamente con el trabajo que efectúan los consultores, el compromiso con los objetivos perseguidos (con el valor agregado para los clientes), la ética en la relación con el cliente (siempre buscar el bien en el trabajo realizado), el espíritu de equipo para generar la sinergia necesaria en el trabajo diario y, la flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente y de la consultora.

Si comparamos los enunciados de las consultoras (Misión, Visión y Valores) con los valores que identifican a la muestra poblacional vemos que existe una relación positiva entre los mismos, una correlación entre ambos. Lo que no significa que no haya que analizar si en verdad ambos "modelos mentales" se transforman en acción o son sólo una manera de mostrar una imagen positiva.

16/12/2009 Pág. 42 de 109



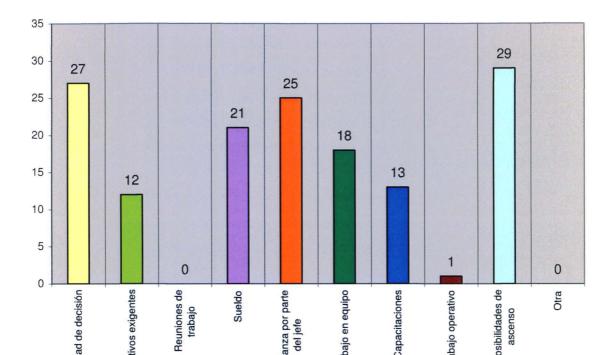


En el esquema presentado, se muestran cuáles son los puntos que toman en cuenta a la hora de seleccionar un trabajo. Como se ve en el gráfico, existe una tendencia a equilibrar todos los aspectos tenidos en cuenta en el análisis.

Lo que se busca (siguiendo y comprobando los lineamientos de la teoría sobre la Generación Y) es el equilibrio laboral y personal, el desarrollo profesional, salario (seguramente ligado a objetivos) y la formación (incluido desenvolverse en un buen ambiente de trabajo).

No es preponderante ninguna de las características por separado, sino que se busca el conjunto, la combinación exacta de cada componente.

16/12/2009 Pág. 43 de 109



Situaciones o características laborales motivadoras

Algunos puntos para remarcar de estas situaciones o características laborales que fomentan la motivación en los individuos son: las posibilidades de ascenso, la libertad de decisión, la confianza por parte del jefe y el sueldo.

Confianza por parte del jefe

Trabajo en equipo

Capacitaciones

Trabajo operativo

Posibilidades de

Otra

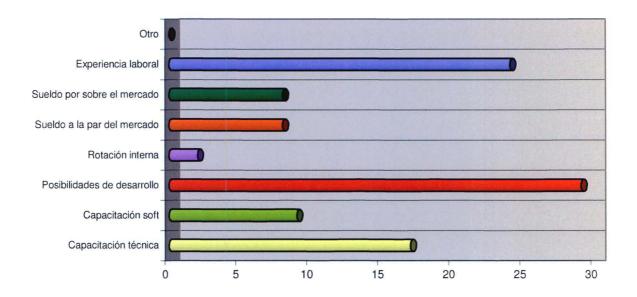
Libertad de decisión

Objetivos exigentes

Estos factores nos ayudan a comprender cuáles son los motivos por los cuales los empleados se mantienen en sus trabajos, qué los lleva a mantener la motivación. Se vuelve a notar, que el sueldo no es el factor principal de motivación (que no significa que no sea importante, como remarco en el próximo gráfico), sino que existen puntos más destacados que tienen que ver con el reconocimiento, la libertad y el desarrollo.

16/12/2009 Pág. 44 de 109

Expectativas sobre el trabajo en consultoría

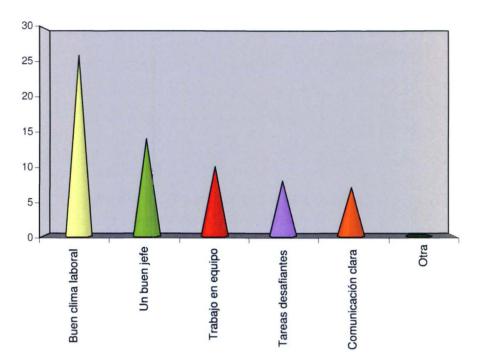


En este apartado, el relevamiento se basa en las expectativas sobre el trabajo en consultoría, ¿cuáles son las expectativas que forman parte del contrato (escrito o psicológico) entre los consultores y la consultora?

Las posibilidades de desarrollo y la experiencia laboral son las más elegidas. Pero no hay que dejar de lado la capacitación (que en este esquema se dividió en técnica y soft), elemento fundamental a la hora de pensar en este estilo de trabajo. Crecimiento como el anhelo de superarse, como menciona la teoría de ERC.

El sueldo es importante, pero una gran parte piensa que es suficiente si es a la par del mercado. No es el factor fundamental de decisión al ingresar a esta industria, ya que también hablando con los encuestados se muestran más interesados en la experiencia profesional que en el salario ofrecido. Lo destacable de este punto, es la comparación que siempre existe entre lo remunerado en la organización y el contexto (interno y externo), haciendo hincapié en la teoría de la equidad.

16/12/2009 Pág. 45 de 109



Características más relevantes del ambiente de trabajo

Y para concluir esta sección, se muestra el relevamiento de las dos características más relevantes en cuanto al ambiente de trabajo.

La que supera a todas las demás es el buen clima laboral, que tiene que ver con las necesidades de relacionamiento de los seres humanos, las estructuras de la organización, la identidad, la cooperación, entre otros. Más allá de los obstáculos que existan, de las crisis institucionales, de las dificultades en el trabajo, la unión con los pares, la contención por parte de los compañeros de trabajo es un gran escudo que permite enfrentar todos los eventos que se presenten.

Y para agregar, algunos ejemplos de cómo puede evolucionar el clima, en consonancia con las actos o sucesos en la organización.

En un grupo de trabajo conformado por 12 consultores aproximadamente, para fin del año 2007, las exigencias del cliente aumentaron debido a la cantidad de tareas que debían finalizarse (auditorías de sistemas, certificaciones, cierres contables, otros). El equipo tuvo que quedarse horas extras (no pagas y sólo algunas compensadas) durante todo el mes de Diciembre para poder afrontar la carga de trabajo. El 24 y el 31 del mes mencionado fue necesario trabajar hasta las 18 horas.

Más allá de las exigencias planteadas, el equipo pudo llegar a los objetivos y seguir trabajando durante mucho tiempo más, debido principalmente a la

16/12/2009 Pág. 46 de 109

contención que existía entre los miembros. Nunca fue una cuestión de sueldo o de reconocimiento, sino una cuestión de unión ante la situación que se presentó. Cada uno complementaba las tareas del otro y existía un espíritu de cooperación y compromiso.

 El equipo mencionado unos meses después tuvo varios inconvenientes con el ingreso de una persona nueva que se "relacionó" con un miembro conflictivo del mismo.

Ambos pertenecían a proyectos aplicativos, una división dentro del equipo. Provocaron el despido y renuncia de varios compañeros (que iban rotando en el mismo cargo), a través de ciertas situaciones: no les permitían pasarse ni siquiera unos minutos de sus horarios de almuerzo, criticaban constantemente sus trabajos, les prohibían realizar trámites personales en horario laboral (flexibilidad que nunca se le negó a nadie en el equipo), los criticaban cuando no estaban presentes frente a los líderes.

Esta situación generó un malestar generalizado que duró aproximadamente un año (por los lazos generados con el resto del equipo) y que abrió el juego a conflictos que no pudieron resolverse, enrareciendo el clima laboral, más que nada por la falta de visión sobre la cuestión de los líderes que no intervinieron a tiempo. El suceso no sólo afectó la relación con esos miembros, sino que también la relación con los líderes, con los cuales se quebró la confianza que existía hasta ese momento.

Estos ejemplos quieren reflejar la importancia del clima laboral en el trabajo, y la influencia que tiene en las decisiones de los miembros de la organización. Puede reforzar los resultados, generando un valor agregado a las tareas y una contención para los miembros, o ir en el sentido contrario.

En estos primeros apartados, se intentan mostrar las preferencias y características del grupo de consultores analizado, estableciendo su relación con las características organizacionales.

En principio, se demuestra que hay una relación entre estas características y el estilo de trabajo (estructura, valores y procesos) que mantienen las consultoras, que favorece las relación entre los miembros y la organización.

3.5. Herramientas aplicadas para la Gestión del Capital Humano

A continuación examino la aplicación de las herramientas de Gestión de Recursos Humanos en la realidad organizacional, de acuerdo al relevamiento realizado desde la perspectiva de los consultores.

3.5.1. La administración salarial en la consultoría

Como hemos visto en las expectactivas sobre el trabajo en consultoría, el salario tiene importancia para los consultores, pero existen otros factores preponderantes a la hora de elegir trabajar y mantenerse dentro de una consultora.

La inflación producida durante este último tiempo no fue un factor que se haya manejado de la mejor manera en la mayoría de las consultoras. Algunos ejemplos y cuestiones, a saber:

- A Julio de 2009 el 80% de los miembros de una consultora no habían tenido ninguna actualización de su sueldo desde Enero del 2008. Un tema que frena o disminuye el poder de negociación de la fuerza de trabajo es la falta de un sindicato que los represente.
- En el año 2008, se suspendieron algunos beneficios, entre los cuales por ejemplo, en una consultora se suspendió el bono anual que estaba ligado a la evaluación de desempeño. Se aumentó el sueldo mensual, argumentando que ese porcentaje representaba el total del bono anual, pero nunca pudieron modificar la percepción negativa de los empleados, que afectó también la visión sobre la evaluación de desempeño (el valor de la misma en la visión de los empleados disminuyó).
- Se llevaron a cabo modificaciones en las escalas salariales y se hicieron presentaciones ante todos los miembros de las organizaciones. Los inconvenientes generados en estas implementaciones tuvieron mucho que ver con la comunicación realizada.

En esta sección, teniendo en cuenta las consideraciones remarcadas, el principal factor que afecta a la motivación es la manera en la que se implementan y comunican (o no comunican, ver apartado 3.5.6.) las modificaciones en las políticas salariales. El sueldo es necesario, es la retribución que completa la relación en esta prestación de servicios, pero no es el desencadenante principal por el cual el personal se desvincula de la organización, si se mantiene aproximadamente en la media del mercado analizado.

16/12/2009 Pág. 48 de 109

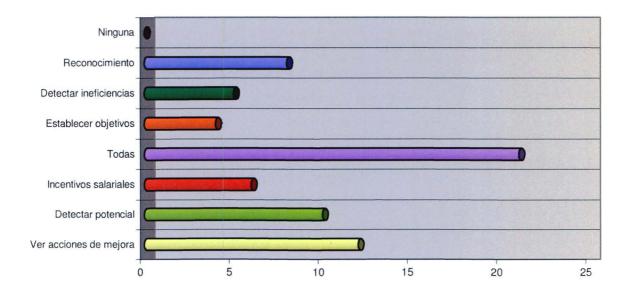
3.5.2. La evaluación del desempeño

Del relevamiento de las encuestas realizadas, surge que casi el 100% de las consultoras realizan evaluaciones de desempeño. Esta es una herramienta que se relaciona con el ascenso y las posibilidades de progreso dentro de estas organizaciones.

Cuando se les consulta a los encuestados si se comunican los objetivos y evalúan en función a ellos, el 94% responde que esta premisa se cumple satisfactoriamente.

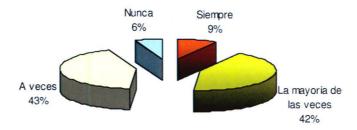
A continuación, adjunto los resultados sobre las encuestas en el punto sobre cuáles deberían ser los objetivos de esas evaluaciones.

Objetivos de la evaluación de desempeño



El siguiente punto relevado, fue consultarles si sentían que la evaluación y la devolución de su desempeño era justa. El 43% de la muestra indicó que sólo a veces.

16/12/2009 Pág. 49 de 109



Para aclarar un poco más este punto, es que cito a continuación dos casos mencionados en las entrevistas que mantuve:

O Un consultor mencionó que 4 meses después de haber ingresado a la consultora, realizaron su primera evaluación de desempeño (el caso lo corroboraron tres consultores del equipo, de los cuales dos habían pasado por una situación similar). El trabajo que había realizado era muy bueno, el cliente estaba muy conforme con la relación establecida con las auditorías de sistemas internas en relación al control de accesos, y su jefe sólo tenía muy buenos comentarios sobre su desempeño.

El sistema de evaluación contaba con una ponderación de los objetivos por parte del jefe, que luego eran discutidos en reuniones en las cuales participaban todos los jefes de los distintos clientes y negocios, y se trataba de llegar a una equidad entre los resultados de los evaluados.

Luego de esa reunión, en el momento de la devolución, se sienta el superior con el consultor y le comunica todos los aspectos mencionados en el primer párrafo sobre su trabajo, pero aclarando que como es nuevo no pueden ponerle más de un 3 (cumple con los objetivos) de acuerdo a lo decidido en la reunión mencionada, sin ningún otro tipo de justificativo respecto de su desempeño.

Un encuestado perteneciente a una de las seis consultoras analizadas, detalló que el último año de trabajo había rotado por varios proyectos dentro del mismo cliente con resultados satisfactorios, demostrando su flexibilidad frente a los distintos desafíos. El feedback por parte del cliente era muy bueno, se transformó en referente sobre ciertos temas. En la consultora participaba en la preparación y el dictado de capacitaciones. Al momento de la entrevista de devolución, su superior le comunica que había sugerido una nota destacada de acuerdo al desempeño observado, pero que los responsables de la cuenta

16/12/2009 Pág. 50 de 109

subieron el nivel de exigencia y modificaron la mayoría de las notas finales, incluida la de él.

De acuerdo al relevamiento realizado y las explicaciones al respecto, cabe destacar que donde se presenta el momento más crítico y de mayor confusión en la evaluación es en la entrevista de devolución o feedback.

Los jefes muchas veces no tienen una preparación para afrontar este tipo de situaciones debido a que no realizan una correcta planificación, no focalizan en los hechos y ejemplos específicos de comportamiento (y sí en cuestiones personales u organizacionales), no escuchan activamente a su subordinado y no diseñan acciones de trabajo a futuro.

Además, no es posible que los lineamientos fijados antes del periodo de evaluación sean luego modificados (y menos comunicados en el momento de la devolución), ya que quiebra la relación entre los empleados y la organización.

Recursos Humanos como responsable en la fijación de políticas generales que dan el marco en el cual se deben movilizar los miembros de la organización, tiene que entrenar a los jefes para comprender la importancia del proceso y no imponerlo como una norma más de la misma.

3.5.3. Enfermedades laborales y seguridad

Este es un tema poco analizado en el ámbito de la consultoría.

Con respecto a la seguridad, lo más común son los simulacros de incendio que deben cumplirse por lo menos 2 por año (con todo lo que implica, determinación de líderes de piso, forma de evacuar, otros), el uso de las señalizaciones y los extintores. El trabajo de oficina no incluye tantos riesgos como otras profesiones. Lo que tal vez sucede con más frecuencia, es que al trabajar en las oficinas del cliente, las experiencias sean distintas de acuerdo a la industria en la cual se desenvuelve el cliente (por ejemplo, prácticas de RCP en los edificios del cliente). Y en relación a las enfermedades laborales existen algunas que afectan particularmente a los consultores en sistemas, que trabajan constantemente frente a la computadora.

Durante el transcurso de mi experiencia laboral en consultoría, estuve en contacto con varios compañeros que sufrieron algunas de estas dolencias:

- O Una consultora de 25 años, que trabajaba en la mesa de soporte de SAP en las instalaciones del cliente, sufrió una tendinitis (inflamación de un tendón). Según el diagnóstico del médico provocada por el sobreuso de esta estructura durante el trabajo (la posición de la mano sobre el mousse).
- Los trastornos músculo-esqueléticos son muy comunes en este tipo de trabajo en el cual el consultor está la mayor parte del tiempo sentado frente a la computadora. Las malas posturas, producto muchas veces de las sillas de las oficinas, provocan trastornos en los segmentos cervical (cuello) y lumbar (cintura), y en el cuello.
- También se producen problemas en la visión. Muchos consultores deben empezar a utilizar anteojos después de un tiempo de trabajo, debido a la mala iluminación (falta o exceso de la misma), el reflejo en las pantallas de los monitores, los esfuerzos de la vista en la utilización de planillas en la computadora (por ejemplo, un excel de gran tamaño) o por la falta de protectores en las pantallas.
- En clientes muchas veces los consultores son enviados a trabajar en sectores con poca iluminación, sin ventanas, entre otras posibilidades. Por ejemplo, en una petrolera había un grupo de consultores que trabajaba en el entrepiso de un edificio que no poseía ni ventanas ni una buena circulación de aire.

16/12/2009 Pág. 52 de 109

Los casos de mobbing no son tan comunes, o por lo menos en este relevamiento no surgió ningún detalle particular al respecto. Es posible que las personalidades o identidades del grupo analizado tal vez no permitan este tipo de abuso.

Pero es más común el surgimiento del burn out. Las características mencionadas sobre el trabajo del consultor producen el agotamiento físico, emocional y mental. Es un ambiente competitivo, con demandas tanto del lado de la consultora como del lado del cliente, el manejo del conflicto y la negociación son constantes.

A veces son necesarios los horarios de trabajo hasta altas horas de la noche, por ejemplo en momentos críticos como auditorías. No sólo afecta por la cantidad y la exigencia constante durante un periodo prolongado, sino que también por los trastornos en la alimentación (a veces comer en el escritorio es una regla que no puede quebrarse), porque no permite que los trabajadores tengan tiempo libre para hacer alguna actividad física o descanso, entre otros.

Analizando lo visto en este punto, se debería tener en cuenta la ergonomía que es el estudio del cuerpo humano con respecto al medio artificial que lo rodea; y en la informática estas técnicas son muy usadas en teclados, sillas, ratones, etc. para mejorar la postura del cuerpo, pero también vemos que no son suficientes, más si no son tenidas en cuenta al momento del trabajo. Las consultoras deberían encontrar la manera de negociar con el cliente cuál es el lugar de trabajo que va a ocupar su equipo (no sólo por este tema, sino por las condiciones generales de trabajo)... pero a veces no es un tema tomado en consideración, porque no se le da mayor importancia o porque no se tiene ese tipo de poder de negociación con el cliente.

En el caso del burn out, para prevenirlo es importante la claridad en los roles, una comunicación efectiva y un clima laboral apropiado, creación de espacios para conversar sobre temas personales, políticas claras (horarios de almuerzo, viajes, horarios laborales, vestimenta, etc.) y hasta la implementación de ejercicios sencillos de relajación en el lugar de trabajo.

Una política que contemple estos temas debería construir un plan de acción acorde a las necesidades de la organización y de los clientes. La información (folletería informativa, publicación de mensajes) y la capacitación (educación preventiva) son herramientas útiles que favorecen la concientización para que sean los mismos empleados los que puedan prevenir estas enfermedades.

16/12/2009 Pág. 53 de 109

3.5.4. La capacitación y el desarrollo

Al momento de determinar las expectativas sobre el trabajo en consultoría, una buena parte de la muestra, reconoció que espera capacitaciones (tanto técnicas como soft) a cambio de su trabajo en consultoría.

El concepto dentro de este ambiente (mencionado por la mayoría de los entrevistados de las consultoras), es que a cambio de un sueldo menor uno busca un desarrollo y una experiencia mayor que en una empresa privada. Y lógicamente este desarrollo viene acompañado de las capacitaciones necesarias.

Al profundizar en las capacitaciones otorgadas, surgieron las siguientes situaciones:

- La obligatoriedad de las capacitaciones para poder pasar de categorías. En realidad, el concepto no es erróneo, la dificultad se presenta en los tiempos que se manejan para esas capacitaciones. Muchas veces se dan las mismas cuando el consultor ya aprendió su trabajo "haciéndolo" y al momento del dictado no agrega valor, y se percibe como una pérdida de tiempo por parte de los participantes. La retroactividad en los cursos no es un factor que motive en la mayoría de los casos analizados.
- La suspensión de cursos debido al cupo. Es necesario y fundamental aprovechar la inversión de cada capacitación, abarcando un público amplio. Pero cuando existe la suspensión de cursos, también es importante la replanificación de actividades y la comunicación de la misma, sino queda una sensación "amarga" en los que iban a asistir.
- La repetición de cursos. Consultores han recibido más de una vez los cursos ofrecidos por la consultora, debido principalmente a la no ampliación de la oferta.
- Contratación de servicios tercerizados. Los programas ofrecidos por otras empresas contratadas a veces no se adaptan a las necesidades de la consultora. No se hacen análisis eficientes sobre el dictado de las capacitaciones y se siguen utilizando servicios que no alcanzan a cubrir las expectativas de los miembros.
- Capacitaciones internas. Relacionado con el punto anterior, es muy común la utilización de capacitaciones dictadas por miembros de la organización. Como ventajas se pueden mencionar el conocimiento de la cultura de la consultora y de las necesidades del negocio, un costo menor comparado con la contratación de servicios externos, entre otros. Pero también demuestra ciertas falencias: a veces el capacitador no tiene la pedagogía necesaria para

16/12/2009 Pág. 54 de 109

- transmitir los conocimientos adquiridos, la confianza genera una capacitación más bien "light" o no se controlan tanto los contenidos.
- Implementación de programas nuevos de capacitación. Como ley general de la comunicación, cuando se dice que se va a realizar una mejora en alguna política de la compañía, eso genera una expectativa en el público afectado. Muchas veces por querer implementar programas de capacitación ambiciosos, no se llegan a los resultados deseados y eso provoca una frustración en los miembros de la organización. Un caso puntual fue la implementación de uno de estos programas, con la promesa de que iban a mejorar el sistema (el supervisor anotaba en los cursos a sus subordinados, la oferta iba ser mayor y de mejor calidad) y hubo miembros que recibieron menos capacitaciones que con el programa anterior (a veces por un tema de cupos).

Como vemos en este relevamiento sobre los procesos de capacitación, salvo excepciones, las políticas de Recursos Humanos le dan importancia al dictado de cursos (que no significa que tengan los contenidos adecuados). Pero la falla se encuentra en la logística (encarada como la selección del público a capacitar, la organización de los cupos, llevar un registro de asistencias), en los temarios desactualizados y principalmente en la no individualización.

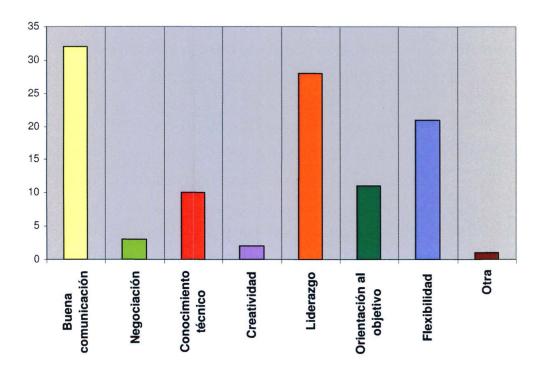
Las políticas generales de capacitación deben tomar en consideración las necesidades individuales en cierto punto, porque lo que plantea esta llamada Generación Y es la exigencia en el reconocimiento de las diferencias individuales.

16/12/2009 Pág. 55 de 109

3.5.5. Aplicación del liderazgo y coaching

Retomando algunos de los temas relevados, según el resultado de las encuestas la confianza por parte del jefe es una característica que motiva, como también es importante tener "un buen jefe" para mantener un clima de trabajo ameno.

Además, cada uno de los miembros de la organización tiene una visión de las características que debería tener un jefe, los puntos en común relevados son los siguientes:



Claramente se ve que la comunicación, el liderazgo y la flexibilidad son los principales requisitos para llegar a ser "un buen jefe".

Partiendo de esta base, es que en reuniones con equipos de trabajo pudimos ir viendo distintas situaciones que no fomentan la visualización del jefe como líder, las cuales detallo a continuación:

- El sacrificio de los miembros. Situaciones en las cuales los miembros de la consultora tienen que cumplir objetivos inalcanzables en tiempo y forma (el entregable por sobre las personas), provocando el "quedarse después de hora" como algo común, y el jefe no comparte esos momentos con el equipo. Genera una mala imagen del jefe, que repercute en su autoridad.
- Lo que se dice no es lo mismo que se hace. Hay ciertos errores que pueden cometerse y pasar desapercibidos, pero hay temas que son difíciles de olvidar

16/12/2009 Pág. 56 de 109

y la incongruencia resiente la relación con el jefe. En una reunión convocado por el director de la cuenta, debido a la situación del contexto de este año y su impacto en la organización, se explicitó que no iban a sucederse despidos y que se iba a mantener la nómina actual; a la semana desvincularon a un miembro del equipo sin una justificación, por lo menos bien comunicada. El malestar provocado existe hasta el día de la fecha y varios de los consultores desde ese momento empezaron la búsqueda laboral (al día de la fecha la mayoría ya no pertenece a la empresa).

- Fanatismo. La demostración de "devoción" por la consultora, por parte de los jefes genera en los subordinados una falta de confianza. Temas callados por no sentir el vínculo necesario, ya que sienten que sus líderes no los escuchan y sólo tienen la visión de la organización. No criticar o intentar cambiar lo que está mal no es lealtad, es falta de compromiso de los jefes, que repercute en la relación con sus subordinados.
- Muestra de preocupación. Hay ciertos jefes que no conocen las tareas y/o carga de trabajo de sus subordinados, ni las necesidades de los mismos. Lo cual se percibe como una falta de preocupación real.
 - Como también a veces por reconocer que son personas claves para el sector, funcionan como "un techo" para el crecimiento, impidiendo el desarrollo de su equipo.
- Negocios sobre el bienestar de los empleados. En ocasiones, se cierran negocios con los clientes enviando a los consultores con referencias que no corresponden con su expertise. El cliente tiene exigencias que a veces no pueden ser cubiertas con los conocimientos del consultor, provocando situaciones de stress y desmotivación, etc.
- Crecimiento. El esquema de crecimiento en ocasiones responde a una cuestión de conocimientos técnicos y no se tienen en cuenta las características personales. Algunos casos a tener en cuenta:
 - Un equipo tuvo que reacomodar su estructura y tareas debido a un aumento en la carga de trabajo generada en el cliente (y no planificada por la consultora). Así es que asciende a la coordinación uno de los miembros, seleccionado no por sus capacidades sino porque los más preparados para el cargo estaban "atacando" otras cuestiones laborales. La tensión y fricción generada en el grupo por las malas decisiones tomadas por esta persona dañaron severamente la relación entre sus

integrantes (recargo de trabajo en los subordinados, mala comunicación en las solicitudes, otros).

- En un equipo de trabajo se decide la división en dos áreas de conocimiento, poniendo a cargo a dos de los miembros más antiguos. Uno de los coordinadores es excelente técnicamente, pero no tiene manejo de la comunicación ni la inteligencia emocional para comprender las necesidades de los miembros. El otro técnicamente para la nueva asignación no está preparado y cuando es necesaria la "practicidad" en la resolución de tareas, sólo logra sumar nuevos problemas. El efecto de estas acciones propicia la aparición de líderes informales, que son reconocidos por los miembros del equipo por sus capacidades técnicas y sus capacidades personales, situación que favorece la aparición de conflictos debido al no reconocimiento de la autoridad (hubo varias reuniones con el gerente para poder mejorar la situación).
- En la oficina un jefe de otro sector que estaba en el piso le gritaba constantemente a su equipo, frente al resto de los miembros de la organización. No reconocía sus propias emociones ni las de su equipo, afectando la motivación y el respeto por su autoridad.

Por otra parte, otra de las herramientas utilizadas en las consultoras es el coaching.

De acuerdo a la información obtenida, en general, las funciones que debería cumplir un coach serían la siguientes:

- o Seguir el crecimiento profesional y personal del supervisado.
- Orientar al coachee en todo lo relacionado a las políticas de la empresa, en su desarrollo y plan de carrera.
- o Dar apoyo, guía, aconsejar, motivar.

Según el relevamiento el 90% de los miembros en este tipo de organizaciones han tenido un coach, pero sólo el 53% consideran que fue de ayuda en su crecimiento profesional dentro de la consultora. Ahondando en el tema, surgieron las siguientes causas:

 La responsabilidad por este tipo de actividad recae en consultores que no tienen la preparación suficiente o que no quieren participar como coaches pero les es impuesto por la consultora (por un tema de ascenso, de recategorización, otros).

- La carga de trabajo no le permite al coach tener el tiempo suficiente para dedicarse a su coachee (comentado por varios coaches).
- Al no establecer una relación de confianza con el coach, se siente a este como un elemento de control por parte de la consultora y no se generan charlas sinceras (por ejemplo una frase mencionada, "¿para qué voy a hablarlo con él si tiene la camiseta de la empresa?").

Considerando lo expuesto en esta sección, se ven muchos motivos por los cuales las relaciones entre jefes / subordinados o entre coaches / coachees no son satisfactorias, produciendo una pérdida de motivación que repercute tanto en los resultados como en la relación con la organización. No tienen la preparación adecuada para cumplir con las funciones / responsabilidades asignadas o no quieren tenerlas, no generan la confianza necesaria con sus subordinados... pero lo más grave es cuando ni siquiera tienen la preocupación real por las necesidades de su equipo, no sólo grupalmente sino también (volviendo sobre el tema) individualmente.

Y es Recursos Humanos el responsable por las políticas de selección, de promoción, de capacitación que fomentan (o no) la existencia de líderes o coaches que estén "a la altura de sus responsabilidades".

Las buenas relaciones con los superiores o los "guías" de la organización, son fundamentales para establecer lazos a largo plazo.

3.5.6. Comunicación interna

En este último apartado, voy a tratar de determinar la importancia que se le da a una gestión efectiva de la comunicación en las consultoras, para que permita que se implementen los cambios organizativos y, que los empleados conozcan más a la organización y se sientan partícipes de la misma.

25 20 15 10 5 8 8 A veces Nunca veces

Claridad en las comunicaciones

El gráfico adjunto, representa la respuesta obtenida frente a la pregunta: ¿Las políticas generales de Recursos Humanos en su compañía, son comunicadas claramente por el área?

Como se ve a simple vista, el 58% piensa que sólo a veces las políticas son comunicadas claramente. Para reforzar las conclusiones, les solicité que mencionaran algún caso en particular, y estos son algunos de los casos mencionados extraídos textualmente:

- En un período en particular, fue muy mal comunicado el lanzamiento del proceso anual de desempeño y el impacto de la crisis en el mismo. Ahora han mejorado ya que reconocieron el error.
- En muchos casos, la compañía solicita que el empleado firme determinados acuerdos o políticas sin explicarle a detalle en qué consiste lo que se está firmando.
- Estuve en la compañía durante un proceso de reducción de personal. El proceso duró 2 meses y fuimos comunicados regularmente de cada uno de los pasos, pero honestamente creo que eso sólo generó un clima de stress e incertidumbre excesivo. Al final del proceso solo muy pocas posiciones fueron

16/12/2009 Pág. 60 de 109

- eliminadas, sin embargo el clima laboral se vio deteriorado en la mayor parte de los empleados.
- La política de capacitaciones no es claramente informada a todos los empleados. Además, es muy ambigua en cuanto a su alcance y en cuanto a quiénes está orientada.
- o Particularmente tuve inconvenientes con los planes de salud, me modificaron el plan y me sacaron un beneficio, nunca me consultaron nada. Además, ahora ya no comunican los cumpleaños / nacimientos, ni nada, y eso no me gusta, ya que se pierda la relación interpersonal entre los empleados.
- La nueva escala salarial nunca fue bien comunicada, y las negativas a los aumentos salariales tampoco.
- Son mal comunicadas las políticas de despido y el horizonte de planeamiento de proyectos.
- Si bien las políticas se encuentran en un repositorio de documentos, las mismas no son fácilmente identificables debido a, entre otras cosas, nombres poco claros que no facilitan la identificación de su utilidad.
- Durante los meses de incertidumbre de septiembre a diciembre del 2008 las medidas que se fueron tomando no fueron del todo comunicadas, recién dos meses más tarde se comunicó al personal sobre las mismas.

Por otro lado, en las entrevistas también surgieron algunos inconvenientes en las comunicaciones realizadas:

- No se definió durante el periodo inflacionario del país, la postura de la empresa con respecto a la pérdida de valor del sueldo de sus miembros. Bastante tiempo después se manifestó la postura tomada y fue muy mal recibida la noticia (aunque ya era clara que esa iba a ser la decisión).
- Comunicaciones de despido mal informadas. Dos casos puntuales: a un miembro que trabajaba desde hace 4 años por motivos económicos (no de desempeño) se lo despide con sólo un día de anticipación. El efecto que provocó fue la disminución en la identificación de los demás miembros con la organización. En el otro caso, se le informa desde Human Capital a uno de los consultores que tiene que enviar el telegrama para desvincularse, cuando en realidad se había decidido su despido por parte del jefe, lo que produjo un malestar y una "situación incómoda" en el equipo, que perjudicó el nivel de compromiso.
- En la Fiesta de Fin de Año hubo inconvenientes con la vuelta desde el lugar elegido (se había contratado un servicio de transporte). El Gerente de

16/12/2009

Recursos Humanos (que había estado bebiendo) subió a uno de los ómnibus y dijo "que cuando llegáramos a las oficinas les íbamos a quemar los micros" frente a 45 miembros de la consultora. Este hecho produjo un efecto perjudicial en la imagen del departamento, teniendo en cuenta que tampoco se tomaron medidas o sanciones.

Recursos Humanos solicita por teléfono a uno de los miembros que estaba enfermo (tenía una enfermedad crítica) que "por favor, le alcance el certificado porque sino iban a tener que descontarle los días". El jefe de la persona al enterarse presentó una queja justificada, mencionando la gravedad de la enfermedad y que no podía darse una situación así ya que estaba al tanto el departamento desde el comienzo de la dolencia.

El carácter de proceso de la comunicación, nos habla de la necesidad de construcción conjunta y la intervención de personas nos habla del grado de complejidad, de una red de relaciones que le dan sentido a todos los canales de comunicación. En la comunicación organizacional, la percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación.

Esta complejidad y característica sistémica del proceso, es lo que lo vuelve tan importante y significativo dentro de cualquier organización, y la planificación de la comunicación interna (gestionar estratégicamente la comunicación vertical, tanto descendente como ascendente, horizontal y también informal) supone la satisfacción en los empleados tal que implica una mejora en la calidad y el valor del servicio. Pero esa satisfacción no solo implica lo mencionado, sino que mejora las relaciones existentes y el vínculo que une a los integrantes de la organización.

La comunicación es el proceso que afecta y "vive" en todos los demás procesos, con lo cual es el "trampolín" para llegar a motivar al personal.

3.6. Herramientas aplicadas para la retención del personal

A continuación examino algunas herramientas relevadas en las consultoras, para la retención del personal.

Debido a la confidencialidad de este tipo de información, es que no se detallarán los datos de las consultoras.

3.6.1. Política de desarrollo

La "Consultora A" utiliza una práctica de desarrollo de personal clave llamada "*Up or Out"* (para los niveles debajo de manager).

La pirámide organizacional está dividida en los siguientes niveles:



En la política se establece que cada 2 años (a veces 3, dependiendo del caso en particular) los consultores deben pasar de categoría teniendo en cuenta su desempeño (medido a través de la evaluación de desempeño).

De no cumplir con las estándares de crecimiento establecidos, se decide la continuidad o no del consultor dentro de la empresa.

También existe dentro de esta política una regla llamada "By exception", que permite el pasaje de categoría en los casos que no cumplan con el requisito mencionado, pero que sea necesario por necesidades del negocio o por circunstancias especiales. Pero siempre debe existir un justificativo para realizar esta excepción (que se debate con los directores de la consultora).

16/12/2009

3.6.2. Política de evaluación

En este apartado se releva un procedimiento de evaluación de desempeño de la "Consultora A" y las acciones llevadas a cabo de acuerdo a los resultados obtenidos.

En el método de la evaluación se busca detectar a los "Top performers", de acuerdo a una escala del 1 al 5 que establece lo siguiente:

- 5 Supera ampliamente las expectativas, se destaca sobre los demás y mantiene su desempeño en el tiempo.
- 4 Supera las expectativas y mantiene su desempeño en el tiempo.
- 3 Cumple con los objetivos propuestos.
- 2 No llega a cumplir en su totalidad los objetivos planteados.
- 1 No llega a los estándares establecidos.

La evaluación mide a través de criterios objetivos (entregables, armado de capacitaciones, cumplimiento de fechas, otros) y de criterios subjetivos (relacionamiento con el cliente, compromiso y participación en actividades de la consultora, entre otros).

La evaluación se realiza cada 6 meses (una a mitad y otra al final del año). La nota más relevante es la obtenida al final del año después de un periodo que pueda marcar la continuidad en el comportamiento del consultor.

Los resultados de cada evaluación son analizados caso por caso en un "Comité evaluador", del cual forman parte tanto los jefes directos del evaluado como las autoridades correspondientes de la consultora. En estas reuniones se emiten opiniones sobre los evaluados y se comparan (y justifican) las razones por las cuales obtiene la nota de la evaluación.

Se busca la equidad interna en las formas de evaluar a los consultores y de alguna manera detectar realmente quiénes son los talentos o "top performers" de la organización.

Teniendo en cuenta la escala de evaluación se "fuerza la curva" en estas reuniones para que se asemeje a una curva normal (5% con 5 puntos, 10% con 4 puntos, 70% con 3 puntos, 10% con 2 puntos y 5% con 1 punto, aproximadamente).

16/12/2009 Pág. 64 de 109

Por otra parte, ligado a los resultados de la evaluación están atados el bono anual y los posibles ascensos.

El bono anual aparte de estar ligado a la evaluación, está ligado a los resultados de la organización (los resultados deben ser positivos para que se aplique el bono). El porcentaje del bono depende de los puntos obtenidos: 5 puntos es un 150%, 4 puntos es un 125%, 3 puntos es un 100%, menos de 3 puntos no cobra el bono.

En lo que respecta a los ascensos, si durante el año el consultor en las dos evaluaciones obtenía 4 puntos, correspondía que se lo considerara para un ascenso debido a los logros obtenidos y teniendo en cuenta la situación del negocio de la organización. Con 5 puntos, el ascenso debía hacerse efectivo más allá de los resultados organizacionales. Sacar 3 puntos marca que el consultor está creciendo de acuerdo a los parámetros mínimos que requiere la organización.

3.6.3. Política de capacitación

De acuerdo a lo relevado en la "Consultora B", existe una política de capacitación restrictiva para consultores considerados como talentos.

La misma se basa en la certificación internacional que entrega el "PMI (Project Management Institute)" y es un programa global que es implementado para todos los países en los cuales está la consultora mencionada, incluyendo Argentina.

Este instituto regula la profesión mediante la entrega de la certificación "Project Manager Professional (PMP)". El objetivo del curso es proveer a los asistentes de herramientas metodológicas para que puedan gestionar más eficientemente sus proyectos.

Se otorgan becas para la realización del curso (y el primer intento de certificación del mismo) a los consultores identificados como talentos por los líderes de la organización. Existe un cupo limitado, aproximadamente 30 a nivel global, 6 para la Argentina, y existen ciertos requisitos a cumplir:

- Deben ser "Managers" en adelante. Pero existen excepciones para los Seniors que los directores consideran que tienen un rol clave.
- o Deben poseer Título Universitario.
- La postulación es voluntaria. Se realiza un proceso de selección que consta de una entrevista con 2 coaches con certificación de PMP, en la cual se llevan a cabo las siguientes actividades:
 - Análisis de Currículo Vitae.
 - Estudio del nivel de inglés.
 - Análisis del tiempo disponible para estudiar (10 horas semanales).

En principio, los seleccionados deben realizar el curso y certificar en la primera llamada a examen inmediata.

Del relevamiento surge que de los 6 candidatos que se presentaron el primer año de esta política, dos certificaron en el primer llamado, dos certificaron en el segundo examen, uno no aprobó y nunca volvió a presentarse, y el último se fue antes de rendir.

16/12/2009 Pág. 66 de 109

3.6.4. Política de plan de carrera y formación

La "Consultora C" tiene una política de plan de carrera, asociada a una política de formación que se orienta al desarrollo de habilidades gerenciales de acuerdo a la categoría del consultor.



reciben capacitaciones específicas de cada práctica.

En la misma se establecen los años aproximados en cada categoría y las capacitaciones que deberían otorgarse tomando en cuenta las responsabilidades y proyección de carrera dentro de la consultora.

También se establece que cada consultor tiene que recibir capacitaciones con respecto a las prácticas específicas que realiza, así como su participación en el desarrollo de las prácticas en la consultora para gestionar el conocimiento adquirido.

Incluye un "Plan de Jóvenes Profesionales" que selecciona a los candidatos más aptos principalmente a través entrevistas grupales (assessment center), en las cuales se miden las capacidades potenciales (apuntando a la detección de talentos).

16/12/2009 Pág. 67 de 109

3.6.5. Política de liderazgo y clima laboral

En la "Consultora D" existe una Intranet en la cual se alojan las políticas generales a las cuales pueden acceder los consultores. Una de las mismas, se centra en el liderazgo y el clima laboral dentro de la organización, estableciendo lo que se detalla a continuación (extraído textualmente de la política).

Los líderes destacados fomentan climas de alto rendimiento que empiezan a "arder el compromiso de los empleados". A través de estos climas de alto rendimiento, estos líderes permiten a la empresa conseguir un crecimiento rentable y a los trabajadores a encontrar un sentido de satisfacción y plenitud en su trabajo. Esta combinación de clima organizacional y compromiso de los empleados se conoce como la "experiencia de los empleados".

El Framework "Jefe-Clima-Participación de Resultados de Negocio" establece explícitamente que la experiencia de los empleados es a la vez el clima de grupo de trabajo y los niveles de compromiso entre el equipo. Otro resultado de esta investigación es la "Encuesta de Liderazgo Empresarial", que fue diseñada para proporcionar a los líderes información sobre el tipo de clima y el compromiso de los empleados (es decir, experiencia de los empleados) que crean, así como ideas sobre las medidas que puede tomar para mejorar su impacto sobre el clima de la organización (cabe señalar que, en el nuevo ambiente de trabajo, se espera que todos, independientemente de la autoridad formal, puedan ser líderes y participen en actos de liderazgo).

Clima organizacional es la percepción de la gente de lo que es trabajar aquí. En concreto, denota su percepción de lo fácil que es desempeñarse bien en sus lugares de trabajo. Se han definido siete (7) dimensiones en el Framework:

- **1. Claridad**. El grado en que los miembros entienden la estrategia, los objetivos de la organización y del grupo de trabajo, y cómo su papel contribuye a estos objetivos. La claridad también se refiere al grado en que los miembros comprenden la interdependencia entre los grupos de trabajo y otras partes del organización.
- **2. Empowerment**. El grado en que los miembros sienten que son de confianza y tienen la libertad de tomar las decisiones necesarias para realizar bien su trabajo. Por otra parte, se refiere a encontrar un trabajo significativo y desafiante, que a su vez, inspira un propósito e inculca un sentimiento creciente de la competencia y la confianza en sí mismo.

16/12/2009 Pág. 68 de 109

- **3. Soporte y capacitación**. El grado en que los miembros sienten que reciben el apoyo, los recursos y la flexibilidad organizativa que necesitan para hacer bien su trabajo. También se refiere al "nivel de amortiguación" proporcionada por la dirección en los conflictos.
- **4. Oportunidades y desarrollo**. El grado en que los miembros consideran que su grupo de trabajo, así como la organización más grande, favorece su desarrollo profesional y les proporciona oportunidades de incrementar sus habilidades y sus carreras.
- **5. Premios y reconocimientos**. El grado en que los miembros se sienten valorados y reconocidos por el trabajo que hacen. Este aspecto se refiere a la medida en que los miembros sienten que los premios son coherentes con los valores, así como en relación con el desempeño laboral.
- **6. Trabajo en equipo y colaboración**. El grado en que los miembros están unidos unos con otros y tienen un sentido común de la misión. Comparten información y recursos al servicio de la consecución de objetivos comunes. Ellos toman la propiedad y desean alcanzar estos objetivos, también encaran los obstáculos.
- **7. Innovación**. El grado en que los miembros sienten respeto y valoran las ideas de otros; proporcionan retroalimentación entre ellos y comparten sus conocimientos, animándose unos a otros a intentar nuevas formas de hacer las cosas y tomando riesgos en el servicio de lograr resultados excepcionales.

El comportamiento del líder influye en el clima organizacional, lo que a su vez, tiene un impacto en el compromiso de los empleados. Por lo tanto, el compromiso del empleado es el resultado del clima organizacional. Puede definirse como un estado psicológico en el que los empleados son intelectual y emocionalmente su trabajo, y están positivamente relacionados con la cooperación tanto con sus pares como con la organización más grande. Este estado de la mente fomenta un sentido de orgullo, un deseo de aplicar el esfuerzo voluntario y, lo más importante, se enciende la energía que de otro modo no existiría. Como se ha mencionado, también tiene una influencia directa sobre los resultados empresariales.

16/12/2009 Pág. 69 de 109

¿Cómo el clima organizacional y el compromiso de los empleados se ajusta en el Framework de Liderazgo?

El Framework de Liderazgo muestra cómo el comportamiento de un líder en última instancia, tiene un impacto en los resultados empresariales a través de la gente a la que conduce, que es invadido por una ética de valores y responsabilidad corporativa. Es un modelo dinámico que comienza con los comportamientos del líder. El líder desempeña un papel importante en la configuración del clima de su equipo. Personas en posiciones formales de liderazgo han dado una especial confianza y la confianza de la empresa, y son responsables de la configuración de las condiciones que permiten a la organización lograr su estrategia empresarial y objetivos.

El clima organizacional es el factor determinante de la participación de los empleados.

El compromiso de los empleados, a su vez, desempeña un papel clave en la predicción de los resultados empresariales. La medida en que los miembros son intelectuales, emocionales y del comportamiento relacionados con su empleo, gerente, compañeros de trabajo y la empresa ha demostrado tener un impacto significativo en la satisfacción del cliente y la retención, los productos y la calidad del servicio, la innovación y la eficiencia, el volumen de negocios y ventas rendimiento.

El clima de la organización y el compromiso de los empleados del grupo de trabajo de un líder se mide cuando el líder y su grupo completen la "Business Leadership Survey" (encuesta de clima):

- La encuesta que el líder completa incluye 44 artículos. Cada partida consta de una declaración, por ejemplo: "¿Entiendo que los objetivos de mi grupo de trabajo?" y una cuestión asociada a cada afirmación: "¿En qué medida está usted de acuerdo con la declaración anterior?". Hay cinco (5) opciones de respuesta: "Totalmente de acuerdo", "De acuerdo", "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", "En desacuerdo", y "Totalmente en desacuerdo".
- La encuesta que el equipo del líder completa también contiene 44 artículos. Sin embargo, los miembros del equipo dan respuesta a dos (2) preguntas para cada tema:
 - 1) "¿En qué medida está usted de acuerdo con la declaración anterior?"
 - 2) "Con referencia a la declaración anterior, ¿cómo el comportamiento de la dirección del líder de la influencia de su experiencia?"

16/12/2009

Para la segunda cuestión, los miembros del equipo con cinco (5) opciones de respuesta: "Para lo mejor, mucho", "Para lo mejor, un poco", "Fuera de su posibilidad de influir", "No, pero podría", "Para peor".

Esto es importante, la gente responde a una segunda cuestión que específicamente contiene el nombre del líder para dejar claro que se les preguntó acerca de cómo los comportamientos específicos de un líder influencia su experiencia.

Después de que el líder y su equipo completó la "Encuesta de Liderazgo Empresarial", es producido y entregado al líder. El informe contiene tres (3) secciones básicas se resumen diferentes puntos de vista de la experiencia del equipo de empleados:

- 1. Una vista agregada de la experiencia de los empleados. Por ejemplo, ¿cuál es el nivel de claridad, en promedio, que el equipo percibe en su entorno de trabajo?
- 2. Experiencia de los empleados del propio líder como se describe en la encuesta. Por ejemplo, ¿cuál es el nivel de claridad, el líder percibe en el ambiente de trabajo que él / ella experiencia?
- 3. Y, una vista agregada de la percepción del impacto que el líder tiene en la experiencia de los empleados según la percepción de la gente que él o ella conduce.

Cuando los líderes reciben sus comentarios de la "Encuesta de Liderazgo Empresarial", deberían leer el informe de retroalimentación con especial atención en las siguientes medidas:

- 1. El nivel general de participación de las personas que lidera: esta es una medida de cómo van las cosas en su equipo, incluyendo cómo están de "energizados" sus empleados con su trabajo.
- 2. Las diferencias entre el clima real y el clima de los equipos de alto rendimiento: esto está representado por la medida promedio para cada dimensión del clima, en comparación con la medida promedio para cada dimensión del clima para equipos de alto desempeño.

16/12/2009 Pág. 71 de 109

- 3. Las dimensiones del clima cuyos resultados son poco satisfactorios y que la influencia del líder es inferior al 75% positivo: medida de aquellos ámbitos en los que los comportamientos del líder y las acciones están teniendo un impacto negativo en la experiencia del equipo.
- 4. La diferencia entre el clima que vive la gente que guía el líder y el clima de las experiencias del líder: esta es una medida de las áreas donde el líder es "buffering" de su equipo desde el clima a la experiencia (es decir, aportando claridad sobre la misión del equipo a los miembros del equipo, cuando la claridad en su propio papel es la que falta) o en el hecho de no aprobar en una experiencia positiva en una dimensión particular a su equipo (es decir, no proporcionar claridad sobre la misión del equipo a los miembros, cuando no tienen claridad sobre su papel).

Pág. 73 de 109

3.7. **Cuadro comparativo**

A RR.HH. y las políticas existentes de las cuatro consultoras relevadas (consultoras En el siguiente cuadro realizo una breve comparación entre las prácticas de

	B
los ólo los de	C y D),
ras en	resur
de pal la del	niendo
yor de	las prir
no la	cipales
en	conclu
no las las tas	siones.

Prácticas de RR.HH.		Políticas i	relevadas		Observaciones
Practicas de RR.HH.	Consultora A	Consultora B	Consultora C	Consultora D	Observaciones
dm. salarial / beneficios	No se informa.	No se informa.	No se informa.		No se obtuvieron políticas salariales debido a los aspectos confidenciales de dicha información. Sólo se relevaron incentivos económicos relacionados con la evaluación de desempeño y la existencia de bandas salariales. Con respecto a los beneficios, las consultoras mantienen aprox. los mismos (ej: descuentos en locales, recupero de horas, flexibilidad horaria). El sueldo es necesario, es la retribución que completa la relación en esta prestación de servicios, pero no es el desencadenante principal por el cual el personal se desvincula de la organización si se mantiene aprox. al nivel del mercado (ver preferencias de los consultores).
	Se realizan determinando el desempeño, las posibilidades de ascenso y el porcentaje de un bono anual.				Se presenta el momento más crítico y de mayor confusión de la evaluación es en la entrevista de devolución o feedback.
eguridad e higiene laboral	No se informa.	No se informa.	No se informa.		En relación a la "Seguridad e Higiene Laboral", no se detectaron políticas sobre este tema en la consultoras, excepto en el caso de regulaciones establecidas por ley (por ejemplo, simulacros en caso de incendios). La logística, temarios desactualizados y la no
apacitación y desarrollo	Establece una política de "Up or Out" para el crecimiento del personal.	capacitación particular	capacitaciones obligatorias en cada nivel.		individualización en la elección de las capacitaciones, fueron las principales fallas detectadas en la implementación de estas prácticas.
derazgo y coaching				dima laboral que existe	
omunicación interna	No se informa.	No se informa.	No se informa.	No se informa.	No se detectaron pautas puntuales de comunicación en las políticas de RR.HH. La comunicación afecta todas las prácticas de RR.HH. En el relevamiento se detectaron múltiples casos de la existencia de fallas comunicacionales.

4. Consideraciones finales

Durante el proceso de construcción de esta tesis he ido volcando el marco teórico pertinente, las características de las consultoras (internas y con respecto a su ambiente), las conclusiones con respecto al relevamiento y análisis de la utilización de las herramientas de Gestión de Recursos Humanos en la realidad organizacional, y las políticas existentes en la consultoras enfocadas a la retención de los "talentos".

En principio, la estructura de las consultoras y los enunciados sobre sus valores fundamentales (su identidad), tienen una concordancia con las expectativas / preferencias de los consultores encuestados.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo planteado en la hipótesis y en el marco teórico, las estrategias de retención deberían basarse en la definición de quiénes son talentos en la organización (personas que obtienen resultados superiores) y establecer políticas que se ajusten a lo considerado como "mejores prácticas" (detalladas en el apartado mencionado).

La rotación es una realidad en las organizaciones, pero en el mercado de trabajo analizado por las características / preferencias presentadas en el relevamiento, vemos que la tendencia a cambiar de empresa es mayor, ligado la mayoría de las veces al deterioro de los vínculos entre los miembros y la organización por un conjunto de prácticas mal aplicadas, o que por lo menos no son percibidas como un factor de motivación por parte de los integrantes.

La motivación depende del esquema mental y el momento por el cual está pasando la persona, no existen las fórmulas de aplicación generales, sino que cada individuo es "un mundo en sí mismo". Y la investigación nos muestra que más allá de que no tengamos detectados a los talentos, las políticas generales no son efectivas a la hora de motivar al personal... se sigue utilizando muchas veces un esquema en el cual lo general está sobre lo particular (por ejemplo en las capacitaciones) o en el cual se excluye una parte de los "posibles talentos"... tal vez por el día a día, porque todavía no llegamos a entenderlo o porque tal vez "no les conviene a las organizaciones".

Las incongruencias entre "lo que se dice y lo que se hace" se hacen visibles en las prácticas llevadas a cabo, y más allá de los enunciados tienen que existir acciones que los respalden.

16/12/2009 Pág. 74 de 109

Analizando el conjunto de políticas relevadas en las consultoras (apartado 3.6.), podemos ver que existen procedimientos orientados a la retención de los "talentos" y son aplicados o tenidos en cuenta en el funcionamiento organizacional. Pero haciendo una comparación con las conclusiones obtenidas de la aplicación de las prácticas de RR.HH. (apartado 3.7.), podemos detectar que muchas prácticas no son llevadas a cabo correctamente, a veces en parte y a veces totalmente.

Después de finalizado mi trabajo, he llegado a la conclusión de que existe un set incompleto de prácticas y/o herramientas de retención que afectan al grupo "personal con talento" o susceptible de tenerlo, probando sólo en parte la hipótesis inicial.

El no diferenciar a veces las necesidades de los integrantes, el no demostrar una real preocupación, el no prepararse para asumir responsabilidades de dirección y soporte del personal a cargo, la comunicación no eficaz (en las comunicaciones diarias, en la devolución del desempeño, entre otros), son todos factores que en conjunto rompen el vínculo existente con los talentos y la organización, fomentando la rotación hacia otras organizaciones.

5. Apéndice

5.1. Las Mejores Empresas para Trabajar en Argentina 2008

Great Place to Work® Institute Argentina presentó el miércoles 26 de noviembre en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires los premios a "Las Mejores Empresas para Trabajar® en Argentina". Con la presencia de Ricardo Lange, CEO de Great Place to Work® Institute, Inc., más de 400 invitados disfrutaron de la premiación a las empresas que saben que el modo de conseguir los mejores resultados de negocio es mejorar la calidad de sus lugares de trabajo. Esa es nuestra forma de contribuir a lograr una sociedad mejor.

La lista de Las Mejores 50 Empresas para Trabajar en Argentina® 2008 fue publicada en el iEco del Diario Clarín, media partner de Great Place to Work® Institute en Argentina el domingo 30 de noviembre.

Lista Empresas.

- 1 Novo Nordisk Pharma Argentina
- 2 Banco Santander Río
- 3 Nextel
- 4 DHL Express
- 5 Sherwin-Williams Argentina
- 6 Hexacta
- 7 American Express Argentina
- 8 FedEx
- 9 Dow Argentina
- 10 Kimberly-Clark Argentina
- 11 Chubb Argentina de Seguros
- 12 McDonald's
- 13 Monsanto Argentina
- 14 Quintiles Argentina
- 15 Sodimac
- 16 Diageo Argentina
- 17 Atento
- 18 Microsoft de Argentina
- 19 Sun Microsystems
- 20 Electrolux
- 21 Coca-Cola de Argentina

16/12/2009 Pág. 76 de 109

- 22 Natura
- 23 SC Johnson & Son de Argentina
- 24 Sonico.com
- 25 Avaya
- 26 Mapfre Argentina Grupo Asegurador
- 27 Grupo BBVA Consolidar
- 28 Amcor Pet Packaging
- 29 Mitrani Caballero Ojam
- 30 Thomson Reuters La Ley
- 31 BBVA Banco Francés
- 32 Grupo ASSA
- 33 Novartis Argentina
- 34 Oracle
- 35 Ericsson
- 36 BDO Becher
- 37 Softtek Argentina
- 38 Ernst & Young
- 39 Movistar
- 40 Carrier
- 41 Walzen Suisse
- 42 3M Argentina
- 43 Technisys
- 44 Baufest
- 45 ZF Sachs Argentina
- 46 Coca-Cola FEMSA Argentina
- 47 Transportadora de Gas del Sur
- 48 Bertotto, Boglione
- 49 La Porteña
- 50 Paolini

Información relevada del sitio web: http://www.greatplacetowork.com.ar/best/list-ar.htm

5.2. Nota del diario

Jueves 19 de Marzo de 2009

Revelan qué quiere del trabajo la Generación Y

Los "trabajadores del milenio" son las personas que ingresaron en el mercado laboral a partir del 1 de julio de 2000. Un estudio global de PwC que incluye a la Argentina da cuenta de qué es lo que valoran de las empresas, cuáles son sus intereses y en qué consisten sus planes



La percepción de que los trabajadores de la nueva generación, los "trabajadores del milenio", son desleales y rechazarán las prácticas laborales tradicionales es un mito, según "Millenials at Work", un nuevo informe global publicado por PricewaterhouseCoopers (PwC).

Puntos Importantes

- "Millenials at Work" es un estudio global realizado por PwC que incluye a la Argentina
- Los "trabajadores del milenio" son las personas que ingresaron en el mercado laboral a partir del 1 de julio de 2000.
- La investigación sugiere que algunas compañías deben reevaluar sus esfuerzos para atraer y retener a los trabajadores más jóvenes.
- Según la 12 Encuesta Anual Global a CEO's, el 61% de los directores ejecutivos manifiesta tener problemas en el momento de reclutar e integrar a jóvenes empleados.

Los resultados demuestran que -mientras las oportunidades globales y la sólida responsabilidad empresaria son cruciales para los trabajadores del milenio- ellos esperan trabajar predominantemente en oficinas, cumplir horarios regulares y tener entre dos y cinco empleadores en toda su vida.

16/12/2009 Pág. 78 de 109

La investigación sugiere que algunas compañías deben reevaluar sus esfuerzos para atraer y retener a los trabajadores más jóvenes, con el objetivo de asegurarse que están canalizando sus inversiones de manera efectiva, en especial a la luz de las actuales presiones sobre los costos.

La importancia de esto se encuentra reforzada por los resultados de la 12 Encuesta Anual Global a CEO's que PwC publicó en enero, la cual muestra que el 61% de los directores ejecutivos manifiesta tener problemas en el momento de reclutar e integrar a jóvenes empleados.

Al respecto, **Enrique Babis**, socio líder de servicios de consultoría en Recursos Humanos de PricewaterhouseCoopers, comentó que "la gestión de los recursos humanos en estos tiempos de incertidumbre presenta el desafío de balancear el corto con el largo plazo para conciliar de la mejor manera los temas urgentes como los importantes."

En su opinión, "el entorno actual puede presentar limitaciones para invertir en esta nueva fuerza de trabajo. Sin embargo, conservar y fortalecer el capital humano es fundamental no solamente para atravesar las turbulencias sino también, y más importante, para encarar rápida y exitosamente la etapa de recuperación que inevitablemente sobrevendrá."

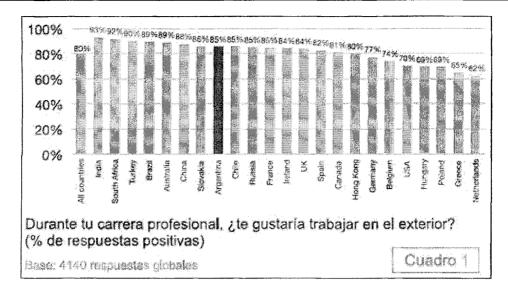
Para Babis, "será fundamental entonces, seleccionar muy bien las iniciativas de recursos humanos a encarar, buscando maximizar el impacto en términos de atracción y retención de los talentos de esta "generación del milenio". Para ello, y como punto de partida deberemos conocer muy bien cuáles son sus motivaciones, que no siempre coinciden con la perspectiva de quienes lideran hoy las organizaciones".

Movilidad y prácticas laborales globales

Los jóvenes relevados se mostraron muy favorables a realizar experiencias de trabajo en el exterior: el 80% de todos los encuestados quieren trabajar a nivel internacional y, entre los argentinos, casi un 86% respondió que le gustaría concretar esa oportunidad.

Los lugares preferidos de los jóvenes para trabajar afuera de la Argentina son **España e Inglaterra**, con el 37% del total de encuestados, y Estados Unidos, con 30 por ciento.

16/12/2009 Pág. 79 de 109



A su vez, el 70% de los encuestados espera utilizar otro idioma, que no sea el nativo, en el trabajo. De ese porcentaje, el 83% espera usar el inglés en el trabajo. De cerca los siguen el francés y el español con el 19 y el 14%, respectivamente.

Entre los argentinos, el inglés figura como el principal idioma que se utilizará, seguido por el portugués.

Mientras los viajes internacionales son una prioridad en la agenda para los trabajadores del futuro, el trabajar en el hogar y las horas flexibles no lo son: sólo el 3% de los encuestados espera trabajar principalmente en sus hogares y sólo un 18% espera hacerlo principalmente fuera de los horarios habituales de oficina.

Además, de acuerdo con los resultados del informe de PwC, el 75% de los encuestados cree que tendrán sólo entre dos y cinco empleadores en su vida.

Estos hallazgos aparecen para cambiar la imagen de los trabajadores del milenio, caracterizada habitualmente por su falta de lealtad y por evitar las prácticas laborales tradicionales.

En tanto, entre los encuestados argentinos, el 60,4% cree que su horario laboral comprenderá horas de oficina regulares y una porción menor de flexibilidad.

A su vez, la mayoría (33,5% del total) estima que su carrera laboral se desarrollará principalmente en diversos puestos y roles dentro de una misma compañía.

Compartir la información y la tecnología

La investigación confirmó que la "generación del milenio" considera a la tecnología como un recurso clave para socializar y establecer

16/12/2009

redes de contacto, y un 85% reconoció ser miembro de algún sitio de redes sociales.

En la Argentina, el 58,3% de los encuestados dijo ser parte de una red social y **el 40% señaló que posee tres cuentas de correo electrónico**. Casi todos tienen celular y el 86% posee un iPod o un reproductor de MP3.

Según Price, el 40% de los encuestados se siente cómodo con la idea de darles a sus empleadores un mayor acceso a su información personal, en el interés de preservar la seguridad personal y la de las empresas.

Adicionalmente, dos tercios de los trabajadores del milenio aceptarían con entusiasmo la prestación de servicios personales –como por ejemplo, vivienda, comida y turnos regulares para consultas de salud– por parte de sus empleadores. Esto plantea preguntas interesantes acerca de si los límites entre el trabajo y el hogar se desdibujarán en el futuro.

Expectativas de RSE

El estudio también da cuenta que los trabajadores del mañana **esperan que sus empleadores se comporten de manera responsable**, y el 88% afirma que buscarán empleadores con valores de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que reflejen los suyos propios.

El 86% consideraría renunciar a un empleador cuyos valores de RSE no reflejaran los suyos propios.

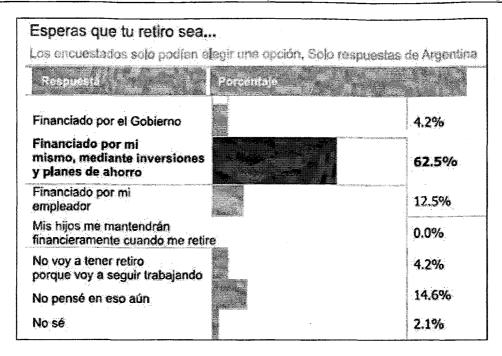
La Argentina (94%), Estados Unidos y Brasil (ambos 92%) son los lugares apropiados para los graduados más idealistas en ese sentido. La política sobre cambio climático de un empleador es considerada importante o muy importante por la mayoría de los graduados a nivel mundial (58 por ciento).

Retribución y desarrollo personal

La capacitación y desarrollo es el beneficio más valorado por los trabajadores del milenio en los primeros cinco años de su carrera: un tercio de los encuestados eligió este factor como su primera opción en materia de beneficios (además del sueldo). De hecho, es tres veces más alta que la proporción que eligió las bonificaciones en efectivo.

Casi todos los encuestados (98%) manifestaron que trabajar con buenos tutores y mentores es importante para el desarrollo personal.

16/12/2009 Pág. 81 de 109



Por otro lado, en la Argentina, más de la mitad de la muestra (62,5%) cree que financiará personalmente su retiro; sólo un 4,2% manifestó que el gobierno/estado cumpliría este rol y el 12,5% nombró a su empleador.

5.3. Nota Revista Noticias

ICC BARALDO*

Medio: Revista Noticias

Sección: Empresas

Página: 40

Fecha: 14-02-09 A

EMPRESAS

MANAGEMENT

Con el sello de la generación Y

Nacieron con internet y ponen condiciones a las empresas. Cómo negociar con ellos.

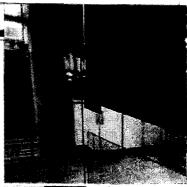
Las áreas de Recursos Humamos do Las compunías tradicionales hacite nido que adaptarse necleradamente a sus medales. Los jefes de personal de las empresas tecnológicos luchan para que esos flamantes cuadros juverdies no se vigoro atraides por mejores ofertas salariales de ses exerpetidoras. En cualquer caso, la generación nacida en los 80 que crevió con internet está causando, a su modo, una revolución. Muchinimas individualistas, independientes y ambiciosus que sus padres, estos ráccios tienen condiciones para desamella: su vida personal. Exigen a las empresas mejores borarios, retri-bucioras y enterno laboral. Son más seguros de si mismos y expertos en el uso de las mievas tecnologias, pero,

a la vez Estilos que conviven. Hermán Pisa ti, gerente de Retursos Homanos del Gruza ASSA - aca de las multinacionales lideres en la provision de servicios tecnològicos», opina que en la Argen-tina la Generación Y no es homogé rtea. "La distinción se da por la forma de persar. Hoy en las organizaciones consisen tres generaciones y el estilo de pensamiento varia. Elay jórenes con pensamentos apisos de generación Xilos nacidos entre 1900 y 1980), así

como los treintañeros con pensamien-to de 'baby boomers' (1940-1960), la generación posterior a las guerras.

Jeros, por que se ha convertido en un dubr de cabeza para las empresas la negociación con eliss? Para el gecutivo, esto succele por los modelas negralas estados. contemporánicos y psicologiza sus ca-racterísticas. Tienen un paradigma distintuy, por eso, se dan los choques de entendimiento y comprensión. Los iniegranics de la generación Y dan un sallo y morbas veces so forma de per-sar es hasta antagonica. Esto se debe a que se hon formado citilizando cuás e) hemisferio derectar que el taquierdo.

De abi el choque cultural". Mariana Ludolini, gerente de Re-cursos Humanos de la firma Noka. cuenta que si blen la gran mayona de los empleados de su empresa está por esadmà de la edad que comprende la generación Y. representan el 20% de la plantilla "Airacr y retener talentos es un desaño pora cualquier compania y se potencia frente a los otros emplisados. En Nokia consideran que una de las balzbilades especiales que se necestad para "negoriar" con esta generación consiste precisamente en ver una de sus camèteristavas esc ciales: la flexibilidad, Diec Ludolini:





Ellos buscan más equilibais entre su vida personal y el trabajo. Tienen intereses muy diverses, que exceden his rises no discusse, que extener la vida laborol y apuroan o tener ena buena cabitod de vida. En la empresa trakajamos paro que los empleados seseman a gusto y puntan dar y desa-mollar su potencial".

La poblica de manejo de estas persoredubides se ha convertido en un sante prioritario puro muchas empresas debido a la alta descruión que se produce y la diferitoid para retener talentos. La solución a estes problemas, com-

ciden los expertos, pasa per el compromiso For ejemplo, hay estudios que infirm que los factores emocionales en esta isturnella pesan casaro veces mas que etros usairos Entire las enoxiones se destacara la relaction con el jele, la erolicación del desempeño de la marca y la reconserazión. Así las empresas que tamen a sus compredes comprenctidos cuculan con les siguientes ventales: 20% en la meiora de desempeño de sus empleados y 97% tisenos de renutralas. Ou o punto a trebajar es la an-siedad. Sacede que los "Y" se han acostumbrado a que todo sea rápádo y a um cáck de distancia.

Erræsto Gore, director de la



*Le dices el lofo en la desqués de juntar unos pesos, se van a Australia. ¿Paro qué quedarse?"



"Buscan equilibrar vida personally trabajo. Sus intereses exceden la vida laborat vivan a tener una buena catidad de vida".



Tienen un paradigma distinto y por eso, se dan los choques. Utilizan más el hemisferio cerebral

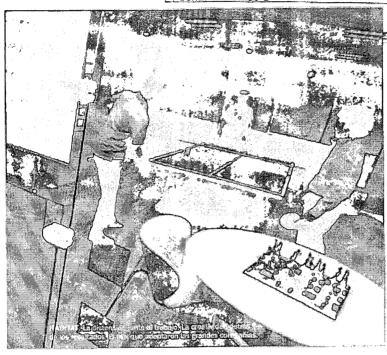
ICC BARALDO*

Medio: Revista Noticias

Sección: Empresas

Página: 41

Fecha: 14-02-09 B



Decalogo Y

- El trabajo uo es todo . Hatra que procarerse tos espacios para otras attridades alscenteras espectáculas deportes , after office o excersiones.
- 2 El objetivo es lo primero No importan tanto del hores de permanendo en la edicara. El valor que coerta es el complimento de los objetivos.
- S Estillo decontracté
 El sautiro faboral se distingue
 por le informaded y el
 funcionarisento en equipo.
- A Responsabilidad social El semido de lo que se frace se careliza a traces de seciones para la comercidad o de compromisos nos instituciones o procesos.
- 5 El valor temporal La calidad del trabajo terrolón se mice por su utilización geográfica: la pérdica de tampo en viajes a la oficias afecta la dedicación.

- 6 Conviver con la diversidad De edidos, culturas, género y casecidades, La interacción en un munda global y harizantal dávide les fronteres pierden importancia.
- Clima laboral
 Respeto por el otro, contacto
 con el management, sentides
 de participación y nilutos
 reconocimiento.
- 8 Injusticia riero Majoramiento de la equidad Interne de un colectivo laboral a través de incentivos y premios y costigos.
- D No al reunitoriistato La terrologia agiiza la comunicación, pero el método de las reuciones debes acogurar atternambias afigidos y al porto.
- El valor apregado La productividad y competitividad de los equipes de trabajo, Las vocables clava; la velocidad en los procesos, la capacidad de conscración y la diversidad.

Escuela de Negocios de la Universidad San Ândrés y profe-sor de Comportamiento en fa Ongantzación, escribió varios libries sobre el apreculizate en las organizaciones. Según el. la problemática está ligada a la crisis de liderazguen las curpresas. Las empresas grandes devienen en dimosandos y las chicas no paoden creect. Ésos sistemas encontrados necesitan de generaciones con jefes bobos y mandones, adenás de empleados complices. El tena es que esta gazeraráte no jeu e ce mov discopesta a ser očerolice de jeles babas como tal vez lo formos nosotros. Vota con los pies y se ya. Pero cuidado, el dolor de calazza venía de ánies. solamente que estaba tápado con ruido , grafica

LA FIDELIZACION, ¿Que habilidades especiales se requieren para "negociar" con ellos? Para Gone, son las mismas que se aplican a cualquier utra generación, solamente que en otras hay una complicidad de silencio para los errores groseros. "La generación y le dice al jefe en la caraquie és un bobo o se va a tra-

bajar a otro lado o, después de juntar unas pesos, se vu a hacer un viaje a Australia. ¿Para qué se va a quedar a hacer méritos si ignal lo van a echar cuando se les de la gana?". Esas alternativas se dan, según Ro-

cinando se les de la gana?".
Esas alernativas se dan, según Rosona Tagliabue, profesora del fristituto de Ciencias, Junicleas y Sociales de
tamble, porque los jóvenes de la Genemaión Y erecieron en una sociedad
que les mostró que el compromiso labomi o la liamada. "Idelización" en el
trabajo no les asegura la estabilidad.
La lección la obtiniciron cuanda en
la década de los "90 vieron cómo sus
mayores perdian su indiajo, cuma
consecuencia de los grandes procesos
de racionalización y reingeniería", recuerda. Es decir el trabajo, sobre todo
on relación de dependencia, no representa para la Generación y un valo
más importante que la posibilidad de
tener una vida personal. A la hora de
ser fieles, el compromiso es con ellos
mismos y no con la empresa que los
emplea. Allí está uno de los notros de
la bita de fidelización en sus empleos.
Sectismente, privilegam la empleabilidad por sobre la estabilidad. Tagliabue sostiene: "Aquellos que percianylas potencialidades que estes jóvenes
tienen para ofrecer son quienes mejor
potrán negociar con ellos. Tienen mucho para dar y para enseñantas". •

MANIA ECCENIA PINIOS

5.4. Encuesta – La Nación Empleos Domingo 18 de mayo de 2008

La retención de personal es la clave

BUENOS AIRES (DyN).- Tres de cada cuatro empresarios argentinos aseguró estar más enfocado en encontrar y retener personal, respecto del año anterior, lo que generó un incremento de sus costos en esta materia en los últimos 12 meses.

Según una encuesta de Grant Thornton, en el nivel mundial, el 63 por ciento de las empresas del sector privado está pagando significativamente más en costos de personal que hace un año.

China, con un aumento del 91 por ciento; Botswana, con 86%; la India, con 85%, y Turquía, con 83 por ciento, reportaron los mayores incrementos en sus costos de personal.

La Argentina se ubicó en la posición número 11 en la lista mundial, con 75 por ciento de aumento de sus costos de personal, muy por encima del promedio global.

La escasez de personal y el creciente reconocimiento de la importancia de la gente para lograr la competitividad están llevando a las empresas del sector privado a adoptar políticas activas en materia de reclutamiento y retención.

En la Argentina, el 78 por ciento de las empresas encuestadas afirmó estar más enfocado en encontrar y retener empleados que el año anterior.

Globalmente, la encuesta encontró que el 59 por ciento de las empresas del sector privado está más enfocado en estos temas que hace un año. Esto se da especialmente en economías emergentes.

En materia de estrategias de retención de personal clave, las más utilizadas por las empresas argentinas son entrenamiento y apoyo a personal con potencial de liderazgo, con 55 por ciento; monitoreo de las percepciones de los empleados, y

16/12/2009 Pág. 85 de 109

toma de acciones en función de los resultados, con 45, y políticas de flexibilidad laboral, incluyendo medias jornadas, horarios flexibles, trabajo desde el hogar, con 44%.

En la Argentina, el crecimiento de la industria y el sector servicios está demandando cada vez más fuerza laboral. Las empresas privadas son más susceptibles a sufrir las consecuencias de pérdida de personal que las multinacionales más grandes. Dependen más de su personal, y por lo tanto necesitan contar con estrategias sólidas de retención.

La carga laboral que se incrementa para el personal que permanece en la empresa ha sido identificada como la mayor consecuencia de la pérdida de personal, citada como tal por el 41% de las empresas en el nivel global.

5.5. MateriaBiz - Marzo de 2008

http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=34382

Deconstruyendo la mística del talento: el factor "actitud"

Muchas organizaciones consideran al talento como un fenómeno casi mágico, una cualidad que surge misteriosamente en los empleados. Cynthia Cuculiansky (BDO Becher) escribirá una serie de artículos para MATERIABIZ sobre las políticas que debe implementar una empresa para asegurarse los mejores trabajadores...

Por Cynthia Cuculiansky (BDO Becher)

Según una reciente investigación conjunta entre el Boston Consulting Group y la Asociación Europea de Gestión de Personal, la gestión del talento es ahora y será en 2015 el gran desafío de las empresas europeas.

De acuerdo con la encuesta (que incluyó 1.350 ejecutivos de 27 países), las organizaciones tendrán que hacer frente a un escenario caracterizado por una escasez de trabajadores talentosos.

Pero, ¿qué es exactamente el talento?

Según la Real Academia Española, ni más ni menos que "inteligencia" (referida a la capacidad de entender) o "aptitud" (entendida como la capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación).

Así, una buena definición del talento parece ser "inteligencia puesta en acción". Si bien esto pudiera parecer una obviedad, lo cierto es que muchas organizaciones no implementan un enfoque proactivo a la hora poner en acción su materia gris.

En efecto, en muchas empresas, el término "talento" parece asociado a la "sorpresa", al asombroso descubrimiento de una cualidad casi "mística" en alguien que pasaba <u>desapercibido</u>, y que de pronto nos deslumbró con saberes y habilidades que nadie había imaginado que tenía.

Pero, ¿cómo es posible que este ignoto empleado haya pasado súbitamente del ostracismo al estrellato?

La actitud es un componente clave del talento.

Docentes, pedagogos y psicólogos han sabido desde hace mucho que si una persona es tratada como si fuera talentosa, esto se reflejará en su actitud.

Esta persona se atreverá a experimentar, a correr más riesgos, tendrá más seguridad para expresarse y explorar nuevas posibilidades.

16/12/2009 Pág. 87 de 109

No es extraño entonces, que cuando una organización señala a una persona como "talento", el individuo comience a brillar, haciéndose cargo del rótulo y actuando en consecuencia.

Sin embargo, la persona no ha adquirido mágicamente ninguna habilidad que no poseía anteriormente. Lo que ha ocurrido, en realidad, es que la organización le ha brindado la posibilidad de desplegar sus capacidades, desarrollarse y crecer.

¿Alcanza entonces con brindar un ambiente organizacional motivador para desarrollar talento?

Incluso en condiciones óptimas de ambiente organizacional, no todas las personas alcanzan igual grado de desarrollo. No alcanza con endilgar una etiqueta a alguien para que sus capacidades se desenvuelvan maravillosamente.

Por lo tanto, otra clave para desarrollar talento consiste en utilizar las herramientas adecuadas para una buena selección y desarrollo. Estos serán los temas de nuestros próximos artículos en MATERIABIZ.

Cynthia Cuculiansky

Socia División de Soluciones en RRHH & Organizaciones de BDO Becher

16/12/2009 Pág. 88 de 109

5.6. Management – IProfesional.com Miercoles 17 de Octubre de 2007

Seis de cada diez empresas ya planean cómo retener talentos

En un 2008 en el que ya se prevén importantes ajustes salariales, las compañías sumarán otro desafío: la retención de profesionales clave, un tema que ya hoy les preocupa. Qué políticas de Recursos Humanos implementarán para ser competitivas tanto en el plano local como internacional

A las dos principales preocupaciones que las empresas ya reconocen de cara al 2008 como son los ajustes salariales que deberán otorgar en un contexto inflacionario y la manera en la que administrarán los paquetes de beneficios para sus empleados (debido a la suba de sus costos), se suma una tercera: la retención de talentos o personas claves dentro de la organización.

Ya en la actualidad, seis de cada diez compañías asegura tener un plan formal de retención de talentos, según los resultados del **Estudio Prácticas y Tendencias del Mercado de Trabajo Argentino** realizado por la consultora Hay Group durante septiembre entre cien empresas de rubros como gas y petróleo, consumo masivo, química, construcción, automotriz, logística, agroindustria, tecnología, bancos, retail y metalúrgico.

El 27% de las empresas que participaron le relevamiento tiene una dotación de menos de 300 empleados, un 33% posee entre 300 y 800 trabajadores, mientras que el 40% restante indicó contar con una dotación mayor a 800 empleados.

Como parte del informe, la encuesta consultó a las empresas si tenían previsto realizar acciones de retención de personal en los próximos meses, pregunta a la que el 57% de las mismas respondió afirmativamente.

16/12/2009 Pág. 89 de 109

"Si bien todas las organizaciones cuando detectan a una persona clave hacen algún tipo de acción para retenerla, el hecho de que hoy seis de cada diez compañías tenga definida una política para retener, habla de que existe una fuerte concientización dentro de la organización de este problema que es la escasez de talentos y que requiere tener una estructura armada para afrontarlo mucho mayor que hace apenas unos años atrás", aseguró Natalia Piris, gerente de Operaciones para los países de habla hispana de Sudamérica de Hay Group.

Para Piris, quien estuvo a cargo del informe, es un porcentaje muy alto que habla de una realidad del mercado argentino en cuanto al nivel de competencia que hoy existe por la gente que es excelente o que tiene desempeños superiores al promedio, sobre todo en áreas como, por ejemplo, ingenierías en petróleo o perforaciones.

"Hay algunas industrias que tienen algunas características que complejizan más el escenario actual de escasez de talentos", comentó la gerente de Operaciones de la consultora, y agregó: "En el caso del sector petrolero, hoy por retener a un ingeniero en perforación o un geocientista las empresas no sólo compiten con el mercado local o regional sino con el mundo entero, lo que hace a su vez que la retención sea más complicada, sobre todo para aquellas que no son tan grandes".

De acuerdo a la investigación, los destinatarios de las acciones de retención son en primer lugar las personas claves (79% de los casos), seguidos por el nivel ejecutivo (71%) y finalmente mandos medios (65%).

16/12/2009 Pág. 90 de 109

Dentro de las **acciones más implementadas** en la actualidad para retener personal, el informe señala:

- Acciones salariales
- Planes de remuneración variable/bonos diferenciales
- Planes de desarrollo/capacitación
- Revisión de beneficios

Según el relevamiento de Hay Group, la política principal que las organizaciones están utilizando para retener tanto a sus ejecutivos como las personas claves es la administración de los **paquetes de compensación.**

En el caso de **los ejecutivos** tienen distintas acciones. Por un lado, muchas compañías les están otorgando ajustes mayores en proporción a lo que están recibiendo otros grupos, es decir, que les dan algunos puntos porcentuales más que al resto de las posiciones.

Por otro lado, las empresas están tratando de mejorarles los paquetes de beneficios, por lo que les cambian el auto, le suben el plan médico o les conceden beneficios que otros grupos no tienen, como puede ser la participación en el paquete accionario para los niveles de alta gerencia.

En el caso de las personas que no están dentro del grupo de los ejecutivos pero que la empresa identificó como fundamentales por su talento o porque ocupan puestos claves, la tendencia actual es administrar sus remuneraciones en una banda salarial superior, lo que les permite gozar de un sueldo mensual más alto al que le correspondería de acuerdo a su posición.

A su vez, esta medida lleva a que el grupo de profesionales identificados como claves puedan acceder a un paquete de beneficios mejor. "El hecho de que se los esté administrando en una banda salarial mayor ya les permite acceder a algunos beneficios que no tendrían en un nivel inferior, como por ejemplo un plan médico superior, la participación en programas de acciones como stock options, o se les plantea algún plan de pensión", postuló Piris en diálogo con **infobaeprofesional.com**

A este tipo de políticas -tanto en el caso de los ejecutivos como de las personas claves- también se lo acompaña con planes de desarrollo de carrera -y de liderazgo para los ejecutivos- y con la posibilidad de estar haciendo rotaciones por otras operaciones o por otras filiales en el mundo.

"Que una persona se quede trabajando en una organización depende de un montón de factores que van más allá del salario, como pueden ser el clima laboral o el estilo de liderazgo de los jefes", comentó Piris, quien añadió: "De hecho, estudios de Hay Group indican que la remuneración, si bien es importante, no es la principal razón, y por esto los paquetes de retención incluyen muchas otras cosas como planes de desarrollo y carrera que la dentro de la organización o beneficios no tradicionales". Todos los cuales, vislumbrando un 2008 complicado, las empresas ya están poniendo en práctica.

Cecilia Novoa

cnovoa@infobae.com

5.7. EMPLEOS & RRHH: ENTREVISTA - Clarín.com

Edición Domingo 03 Junio 2007

Generar un buen lugar de trabajo

El director de la región andina de Kimberly-Clark cuenta cómo hizo para colocar a tres filiales al tope del ranking de las mejores empresas para trabajar.

Mariel Fitz Patrick, ESPECIAL PARA CLARÍN

Sergio Nacach es un argentino de 39 años que dirige desde hace dos años la Región Andina de Kimberly-Clark, empresa multinacional de productos para la higiene y el cuidado personal. Tres filiales de las cinco que tiene bajo su dirección fueron elegidas como los mejores lugares para trabajar, según el ranking 2006 de Great Place to Work: en Ecuador y Perú, Kimberly obtuvo el primer puesto; y en Colombia, el segundo.

"Hasta ahora la compañía nunca había salido primera en un país y, en el mismo año tuvo tres filiales entre los primeros lugares", afirma Nacach. En diálogo con **Clarín**, el ejecutivo detalló algunas de las prácticas que comenzó a implementar en el área de RR.HH. y que le permitieron "duplicar en dos años el resultado operativo de la compañía en estos cinco países".

¿Por qué su empresa es considerada un buen lugar para trabajar?

Responde a una serie de factores. Uno de ellos es la comunicación de los objetivos de la empresa a todo nivel, a través de un mecanismo de "cascadas", por el cual se va bajando la información a toda la organización. Arranca con una reunión anual con los 60 líderes más importantes de la región andina, en la que se elaboran los objetivos macro de la compañía y se ve cómo comunicarlos para que lleguen a todos los empleados y sean inspiradores de su trabajo.

La idea es que el gerente general de cada filial pueda transmitirle esos objetivos acordados a todo su personal. Generar cercanía con el trabajador es clave para el éxito del proceso.

¿Cómo continúa el proceso cotidianamente?

Todas las semanas implementamos reuniones de directorio en las cuales se acuerda qué se va a comunicar y se analiza el feedback que se genera de abajo hacia arriba. Generalmente, en las organizaciones los problemas quedan abajo porque los gerentes no quieren debatir o enfrentarse a sus jefes.

16/12/2009 Pág. 93 de 109

¿Qué otras estrategias desarrolla para motivar?

Fijo metas desafiantes pero alcanzables, de las que puedan sentirse orgullosos, porque este sentimiento se refleja en los resultados. En Latinoamérica no es usual que los empleados se consideren "los mejores del mundo", en particular al compararse con los países más desarrollados. Pero, por ejemplo, en la región andina estamos obteniendo los mejores desempeños de la corporación, duplicando en los dos últimos años el porcentaje de nuestro resultado operativo.

¿Cómo compensan al personal que alcanza las metas?

Damos premios monetarios a los que han obtenido los mejores resultados y reconocemos a los empleados que se distinguen por su actitud en el trabajo porque, para nosotros, tan importante como la aptitud es ser proactivo y trabajar en equipo.

¿Cómo influye en los resultados ser uno de los mejores lugares para trabajar?

Es un círculo virtuoso. Al obtener un alto puesto en el ranking, la compañía se valoriza, y si el personal está contento, rinde más y se generan mejores resultados. Para nosotros es una inversión y, de hecho, para llevar a cabo el proceso de las cascadas en los 5 países, invertimos un millón y medio de dólares. Buscamos estar entre los primeros puestos porque, además de querer ser admirados, creemos que da resultados a largo plazo.

16/12/2009 Pág. 94 de 109

5.8. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS - Clarín.com Edición Domingo 16.03.2003

Cómo se retiene al personal clave

Las políticas de cuidado del personal clave se focalizan, para sobrevivir a la crisis y a la reducción de costos de laborales.

MARIANA PERNAS.

Cada vez más focalizadas, las políticas de retención de personal clave **intentan sobrevivir** a la crisis y a la reducción de costos de laborales.

Mientras que muchos beneficios se mantuvieron, otros fueron redefinidos; y ahora las empresas intentan conservar a sus empleados que son tentados por compañías del exterior.

"La crisis no modificó sustancialmente las estrategias de retención: las empresas que siempre estuvieron interesadas en mantener a sus talentos en la organización siguen implementando estas políticas", afirma la consultora Dina Sznirer.

Según una encuesta de Towers Perrin / Marcu y Asociados y la Sociedad de Estudios Laborales —realizada en setiembre del año pasado sobre 200 empresas líderes— el 85% de la muestra tiene identificado a su personal clave que, en promedio, **representa el 13% de la dotación total**.

De acuerdo con el informe, en el 73% de los casos **el personal clave se concentra en los puestos de dirección y alta gerencia**.

La investigación señala que, para administrar a estos empleados, el 49% de las empresas utiliza la **capacitación como herramienta de motivación**, mientras que el 28% recurre a una **gestión diferenciada de la estructura salarial**.

A juicio de Marcela Angeli, gerente de Consultoría de Towers Perrin / Marcu y Asociados, "en los últimos años se redujo la gente que integra la categoría de personal clave, porque las empresas tratan de delimitarla con más precisión".

"Otro rasgo distintivo —agrega Angeli— es que actualmente las empresas instrumentan una mayor cantidad de medidas de motivación y diferenciación de personal que no demandan demasiada inversión, como involucrar a ciertos empleados en proyectos especiales o mejorar la comunicación".

En el último tiempo, algunos beneficios que se otorgan al personal clave sufrieron limitaciones, como el uso de autos de la compañía y el reintegro de gastos.

16/12/2009 Pág. 95 de 109

En cuanto a la capacitación, se redujo la cantidad de personas que pueden acceder posgrados en el exterior. Sin embargo, la cobertura médica es uno de los beneficios que no sufrió modificaciones.

La firma de consumo masivo Unilever identifica al personal clave en todos los niveles. En los últimos 5 años el índice de retención del personal clave fue del 96%, mientras que durante 2002 llegó al 98%.

"Desarrollamos un determinado porcentaje de **empleados con potencial para asegurar la sucesión**, con el objetivo de que haya gente preparada para ocupar, cuando sea necesario, cargos de jefatura, gerencia o dirección", explica Silvio Savoldi, gerente de Desarrollo de Recursos Humanos de Unilever.

Lograr que se queden

"Con la crisis y la devaluación de los salarios reforzamos los programas de retención, porque muchas empresas y consultoras tentaron a nuestros ejecutivos para trabajar en el exterior", agrega Savoldi.

La compañía utiliza varias herramientas entre las que se destacan: rotación lateral para que la gente adquiera experiencia en diferentes áreas; promoción de gente joven, con potencial, a cargos de responsabilidad; programas de intercambio entre filiales de la empresa y posibilidad de postularse en filiales del exterior.

La empresa de software Oracle cuenta con un programa corporativo, denominado "Talent" que apunta a capacitar a los gerentes. "La retención de personal depende, en gran parte, de la actividad y el rol de los gerentes. La idea es que ellos puedan implementar un plan de desarrollo para cada una de las personas que tienen a su cargo", argumenta Carolina Florez, directora de RR.HH. de la compañía.

A través del programa los gerentes trabajan sobre una serie de herramientas: selección de personal, objetivos, aprendizaje y crecimiento profesional, programas de reconocimiento, y trabajo en equipo.

"Existe una concepción equivocada, según la cual solo se retiene con dinero — afirma Florez—. Si bien la gente debe tener un buen sueldo, otros aspectos son importantes: una persona satisfecha con su trabajo, que siente que está creciendo, no es fácilmente tentada por ofertas de otra compañía".

Según la ejecutiva, la mayoría de los factores de retención y motivación se encuentra dentro de la esfera de acción de los gerentes. Entre ellos, menciona el plan de desarrollo, el reconocimiento de logros, la cultura de la organización, la adaptación del empleado a la posición y el apoyo que recibe de su jefe.

16/12/2009 Pág. 96 de 109

5.9. Artículo sobre Neoris - Extraído de internet.

La clave para atraer talentos es "buscar personas que quieran ser partícipes del cambio en el mundo de los negocios que supone la aparición de Internet y de las tecnologías asociadas. Neoris ofrece a los profesionales que desean trabajar en la empresa, la oportunidad de participar en desarrollo de soluciones pan-regionales utilizando tecnologías de información de última generación.

Uno de los puntos más importantes es el clima de trabajo que logran en la organización. En Neoris le suman la idea de que el trabajo sea desafiante para el profesional. Para ello generan la posibilidad de trabajar en equipos globales, tener capacitación continua en los últimos desarrollos tecnológicos y una compensación de acuerdo al mercado. A su vez desde la compañía esperan que la gente sea muy adaptable al cambio.

Para captar talentos en Neoris analizan dos tipos de aspectos. Primero la parte del "fit" cultural del candidato, es decir, si los valores, cultura y estilo gerencial son compatibles con el candidato. A esta parte del proceso de selección le dan mucha importancia, ya que creen que es lo que garantiza la relación de largo plazo con la persona. Para ello utilizan un sistema de selección por competencias. El segundo aspecto es la verificación de los conocimientos y habilidades específicas para el puesto que buscan, para ello las personas de la línea realizan entrevistas en profundidad y en muchos casos se aplican tests para validar conocimientos. Más que motivar a la gente, lo que intentan en la empresa es generar un ambiente donde se genere automotivación. Como estrategia para retener talentos el plan que utilizan en cuanto al proceso de compensación incluye sueldo básico, bono por performance, compensación variable por el área comercial, stock options para niveles gerenciales y beneficios.

También para lograr conservar a los profesionales cuentan con un plan de carrera que está basado en un esquema de gestión por competencias donde cada persona tiene un perfil de competencias que se agrupan en: generales, funcionales e individuales que son conocimientos y habilidades que la persona va adquiriendo y forman parte de su perfil.

En Neoris cuentan con dos sistemas de gestión del desempeño. Uno está relacionado con evaluar el desempeño de los profesionales asignados a proyectos. Por otra parte hay un proceso anual en el cual también se fijan objetivos y métricas que luego se evalúan a fin de año.

16/12/2009 Pág. 97 de 109

5.10. Artículo de iProfesional.com

Management | Miercoles 06 de Agosto de 2008

Empresas en alerta: crece la movilidad laboral de mandos medios y personal de base

Las compañías están preocupadas por la alta rotación del personal e implementan métodos de retención. Algunas de ellas cuentan con formularios de egreso para averiguar los motivos de la partida. Entre los rubros con mayores índices figuran los relacionados con tecnología e informática y logística

Los mandos medios y los puestos de línea (administrativos, técnicos, operarios,



ejecutivos de cuenta, telemarketers) muestran en la actualidad una alta rotación. De acuerdo con relevamientos realizados en diferentes empresas, el índice de rotación -es decir. renuncias desvinculaciones voluntarias más sobre la plantilla promedio anual- es mayor que en años anteriores.

Puntos Importantes

- En el mercado laboral actual, tanto lo mandos medios como los puestos de línea (administrativos, técnicos, operarios, ejecutivos de cuenta, telemarketers) muestran una alta rotación.
- Uno de los rubros más afectados por la rotación es el vinculado con las áreas informáticas. Se combinan, en este caso, dos factores: una edad en su mayoría de entre 22 y 35 años y la escasez de profesionales.
- En empresas del rubro ITdescubrieron que en gran medida los cambios son motivados "por la fuerte demanda del mercado, nuevos desafíos y propuestas salariales, 50 o 100% superior a su sueldo".
- Específicamente en el caso de choferes, Juan Micheletti, jefe de Recursos Humanos de Cruz Del Sur, destaca que « actualmente hay una demanda insatisfecha de alrededor 10.000 personas.

Depende de cuál sea la edad de los colaboradores, la calificación y el área de trabajo que se analicen, surgen diferencias en los promedios de rotación.

16/12/2009 Pág. 98 de 109

Uno de los rubros más afectados es el vinculado con las áreas informáticas. Se combinan, en este caso, dos factores: una edad en su mayoría de entre 22 y 35 años y la escasez de profesionales.

En el primer caso, muchos de los jóvenes no han consolidado, aún, su proyecto personal por lo que les resulta interesante buscar nuevos desafíos o experiencias. El cambio está motivado tanto por la posibilidad de participar en proyectos diferentes, como por aprender y capacitarse en las últimas novedades tecnológicas.

En el segundo caso, la falta de profesionales que dominan nuevos programas o sistemas de redes hace que la oferta económica y laboral sea generosa y variada.

La encargada de empleos de una importante empresa del rubro ecommerce comenta, off the record que en su empresa la rotación de su personal les llama la atención.

"Es elevada, cíclica con períodos de mayor y de menor rotación. Para seguir este movimiento de cerca, diseñamos indicadores que miden la rotación en forma mensual, anual y dividida por áreas. Escuchamos las sugerencias de quienes están trabajando y, a su vez, hemos elaborado formularios que se completan en una entrevista de egreso. Nos reunimos, con quienes dejan la compañía, para conversar y conocer los motivos de su decisión", cuenta la ejecutiva.

Al relevar los comentarios descubrieron que en gran medida los cambios son motivados "por la fuerte demanda del mercado, nuevos desafíos y propuestas salariales, 50 o 100% superior a su sueldo".

No sólo los informáticos cambian de trabajo con facilidad. En los países vecinos la problemática es similar. Para **Fernando González**, gerente de Operaciones de Gafor DM Argentina, es llamativa la rotación del personal administrativo, "en los últimos dos años se incrementó este índice por la necesidad, que hay en el mercado, de contratación de personal".

No obstante, González aclara que de cualquier manera el área de mayor rotación es la de choferes, que son todos brasileños. "Se están implementando nuevas acciones de contratación, por ejemplo, yendo a otras ciudades del interior de Brasil, para reclutarlos. Hace unos años atrás, esto no era necesario", detalla.

Específicamente en el caso de choferes, **Juan Micheletti**, jefe de Recursos Humanos de Cruz Del Sur, destaca que "actualmente hay una demanda insatisfecha de alrededor 10.000 personas y en algunos lugares de la Argentina es prácticamente imposible encontrar a uno calificado para empezar a trabajar".

16/12/2009 Pág. 99 de 109

Respecto de la rotación en general, la empresa en la que trabaja Micheletti cuenta con personal de una antigüedad promedio de 14 años. Sin embargo, en los últimos años tuvieron períodos con un índice de rotación muy superior al habitual.

Micheletti agrega que están trabajando "en los **procesos de inducción** a la compañía, en los sectores que detectamos con problemas de rotación. Tratamos de poner acento en el compromiso y el conocimiento que tiene que tener el colaborador sobre la tarea a realizar".

Por otra parte, afirma el profesional, "la rotación en sí misma no nos debería asustar: cuando es muy baja no permite el "aire nuevo" en la organización y la misma tiende a ser "recursiva" en sus problemas, causando desgastes y "achatamiento".

En cambio, **cuando es excesiva** las empresas generalmente desnaturalizan su negocio, pierden *know how* sobre lo que hacen y causan desmotivación, porque la gente cambia permanentemente de interlocutores (tanto de parte de los clientes como de los mismos empleados). Nunca se puede generar "cultura", con lo cuál la pertenencia y el grado de compromiso son muy bajos. Las organizaciones que saben balancear la experiencia y el empuje de los "nuevos," son las que terminan prevaleciendo en el tiempo".

Al parecer, es la demanda insatisfecha la que recalienta el mercado y promueve la movilidad. Sin embargo, también se observa una tendencia a la permanencia que parece anacrónica con los tiempos que corren.

Es que, probablemente, ante los vaivenes de las políticas laborales y económicas de la Argentina los trabajadores recurren a dos mecanismos extremos: cambios rápidos para lograr fuertes ingresos o un buen posicionamiento en poco tiempo o bien asegurarse en un trabajo estable, por temor al cambio y la posible pérdida de la fuente de ingreso. Un aspecto en el que también se precisa mayor equilibrio.

Por Gabriel Schwartz

Titular de Psicología Laboral Consultores y profesor de la Universidad de Belgrano (UB)

Especial para iprofesional.com

16/12/2009

5.11. Artículo de iProfesional.com

Tecnologia | Miercoles 19 de Septiembre de 2007

La alta rotación del personal afecta al sector del software

Martin Denari, de T-Systems, analizó para Infobaeprofesional.com la situación de la industria del software y servicios informáticos de la Argentina

Martín Denari es director ejecutivo de T-Systems Argentina, la filial local de la división del gigante alemán Deutsche Telekom dedicada a clientes empresariales para proveer servicios de tecnologías de la información y comunicación (ITC, sigla en inglés). En esta entrevista con Infobaeprofesional.com analiza la situación de la industria del software y de los servicios informáticos de la Argentina.

¿Cuáles son las causas del crecimiento del sector TI argentino luego de 2002?

Sin dudas, el sector TI está ligado al crecimiento economico general del país. Luego del 2002 comenzó la recuperación en la actividad general del país y en este caso en particular, las empresas habían pasado de no invertir en TI a la franca desinversión. Con el crecimiento que se inicia en el 2002 hubo que remontar una situación de clara postergación de los sectores de TI en las empresas.

¿Estas causas perdurarán por cuanto tiempo? La pregunta está referida a la coyuntura internacional favorable para el mercado de TI.

El crecimiento está netamente determinado por el crecimiento económico local. Lo que deberíamos preguntarnos es ¿cuánto durara esta coyuntura? Según los economistas no se ven nubes en el horizonte hasta el 2011. Sin embargo, todos sabemos que en nuestro querido país, hacer este tipo de predicciones corresponde más a la futurología que a la ciencia exacta.

¿Cuáles son los factores creados desde el Estado y desde el ámbito privado para fortalecer al sector TI?

La desgravación impositiva es un elemento importante para ciertas áreas de TI. La vinculación de la universidad con el ambiente productivo es otra iniciativa altamente positiva ya que permitirá adecuar la curícula universitaria a los requerimientos locales del sector productivo.

16/12/2009 Pág. 101 de 109

¿El crecimiento del sector TI está condicionado sólo por la posibilidad de contar con recursos humanos calificados? Si hay otros,¿cuáles son?

Sí, en gran medida el sector TI propiamente dicho requiere de recursos humanos altamente calificados que hoy no son fáciles de conseguir. Sin embargo, existen otros factores que condicionan el crecimiento como por ejemplo, el acceso al crédito que es probablemente el segundo condicionante.

¿La ausencia de mecanismos de capital de riesgo para ampliaciones y nuevos proyectos no es otro limitante?

Si, es un limitante claro y que requiere ser resuelto de manera equilibrada con celeridad.

¿Existe un modelo de producción de software en la Argentina? Si no es así, ¿cuál es el camino que debe seguir la Argentina para tener su perfil productivo y su modelo tecnológico propio?

El modelo de produccion es el aceptado internacionalmente basado en estandares de calidad ISO, CMMI. Lo que se espera de un pais productor de TI, en este caso en particular de software, es calidad, soporte, testing, puntualidad y la capacidad de comunicarse con el exterior en el idioma del cliente, fundamentalmente el inglés. La alta rotación en los planteles de las empresas productoras de TI afecta los plazos de entrega y ocasionalmente provoca también interrupciones entre los interlocutores.

César Dergarabedian

cdergarabedian@infobae.com

(C) Infobaeprofesional.com

12. Relevamiento

Modelo de encuesta.

Pág. 103 de 109

Encuesta de Retención de Personal

Hola a todos. Mi nombre es Andrés y estoy realizando una encuesta para mi tesis de posgrado sobre la retención de personal en la consultoría de TI.

Cabe aclarar que la información que me brindes es confidencial y será utilizada únicamente con fines estadísticos para poder analizar la temática planteada.

Desde ya, agradezco tu participación!

Fecha de relevamiento:

Edad:

Sexo:

Estado civil: Hijos:

Cargo o categoría:

Orientación universitaria:

Mail:

M	F			
Soltero	Casado	Separado	Otro:	
SI	NO			
Junior	Semi senior	Senior	Otro:	
Sistemas	Económicas	Sociales	Otro:	

Página 1

Preguntas personales

1. Si tuvieras que elegir alguna característica de tu personalidad en esta lista, ¿cuál te identificaría mejor? Podés seleccionar más de una respuesta.

Proactivo	Buen comunicador
Analítico	Extrovertido
Responsable	Orientado a objetivos
Introvertido	Asume riesgos
Reactivo	Creativo
Negociador	Ninguna

2. ¿Cuál de las siguientes opciones es la más relevante para vos a la hora elegir un trabajo? Elige solamente una.

Estabilidad	Sueldo
Clima laboral ameno	Prestigio de la empresa
Experiencia laboral	Horario flexible
Todas	Otra:

Pág. 104 de

3. ¿Qué dos características pensás que son las más importantes en el ambiente de trabajo para sentirte a qusto?



4. ¿Qué beneficios esperás obtener del trabajo en una consultora de TI? Marque hasta 3.

5. ¿Cuáles de estos valores que pueden identificar a una compañía sentís en línea con tu forma de ser y pensar?

Pagina 2 6. ¿Qué cuatro situaciones o características laborales favorecen más tu motivación en el trabajo:

7. ¿Cuánto ha sido tu antigüedad máxima de permanencia en una empresa de consultoría?

Buen clima laboral	Tareas desafiantes
Un buen jefe	Comunicación clara
Trabajo en equipo	Otra:

Capacitación técnica	Sueldo a la par del mercado
Capacitación soft	Sueldo por sobre el mercado
Posibilidades de desarrollo	Experiencia laboral
Rotación interna	Otro:

Ética	Compromiso
Flexibilidad	Espíritu de equipo
Lealtad	Esfuerzo
Responsabilidad social	Otro:

Libertad de decisión	Trabajo en equipo
Objetivos exigentes	Capacitaciones
Reuniones de trabajo	Trabajo operativo
Sueldo	Posibilidades de ascenso
Confianza por parte del jefe	Otra:

1	1 año o menos	1 a 2 años
	2 a 5 años	Más de 5 años

Preguntas generales sobre RR.HH.

8. ¿Qué tres competencias considerás son las más importantes que tenga tu superior en el trabajo?

9. ¿Cuáles son las tres razones que te llevaron o te llevarían a desvincularte de una empresa?

10. ¿Realizan evaluaciones de desempeño en la consultora?

10. ¿Realizan evaluaciones de desempeño en la consultora?

Página 3

11. Si realizan evaluación de desempeño, ¿comunican los objetivos y evalúan en función a ellos?

- 12. ¿Sentís que la evaluación y devolución de tu desempeño es justa?
- 13. ¿Cuáles deberí an ser los objetivos de una evaluación de desempeño?

Buena comunicación	Liderazgo
Negociación	Orientación al objetivo
Conocimiento técnico	Flexibilidad
Creatividad	Otra:

No se puede crecer	Stress
Mala relación con su jefe	Maltrato por parte de pares
Comunicación ineficiente	Inequidad salarial
Sueldo debajo del mercado	Otro:

01	NO	
SI	I NO	

SI	NO

Siempre	La mayoría de las veces	
A veces	Nunca	

Ver acciones de mejora	Establecer objetivos	
Detectar potencial	Detectar ineficiencias	
Incentivos salariales	Reconocimiento	
Todas	Ninguna	

Pág. 106 de 109

Limpieza del lugar	14. Del 1 al 7 (donde 7 es el más importante) calificá sin repetir, la importancia de tener cada í tem a la hora de trabajar.	
Herramientas de trabajo		7
Lugar físico		3
Cocina / cornedor		5
Estacionamiento		4
lluminación adecuada		2
Otro:		
SI	z has tenido un coach en el trabajo?	NO
4	e, ¿considerás que te ayudó en tu desarrollo profesional dentro de la compañía? Guáles pensás que deberían ser las actividades de un coach. Página 4	NO NO
Siempre	18. ¿Las políticas generales de Recursos Humanos en su compañía, son comunicadas claramente por el área?	
A veces		
Hitees		Nunca
	e algún caso particular en la cual considere que alguna política fue mal comunicada.	
	FIN DE LA ENCUESTA	

6. Bibliografía

- Bohlander, George; Snell, Scout "Administración de recursos humanos"
 14ª. Edición Thomson Méjico, 2008.
- Bolaños, Horacio "Del dicho al hecho" 1ra Edición Temas Grupo Editorial - Buenos Aires, 2007.
- Bonache, Jaime; Cabrera, Angel "Dirección Estratégica de Personas" –
 Prentice Hall España, 2004.
- Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos Humanos" 5ta
 Edición McGrawHill Colombia, 1999.
- Deal, Terrence; Kennedy, Allan "Las Empresas como sistemas culturales: Ritos y rituales de la vida organizacional" Editorial Sudamericana Argentina, 1985.
- Dolan, Simon; Jackson, Susan; Schuler, Randall; Valle Cabrera, Ramón "La Gestión de los Recursos Humanos" 2da Edición MacGraw Hill Madrid, 2003.
- Etzioni, Amitai "Organizaciones Modernas" UTEHA México DF, 1965.
- Gilli y Colaboradores "Diseño Organizativo. Estructura y Procesos" -Edición Granica – Buenos Aires, 2007.
- Goleman, Daniel "La Inteligencia Emocional" 25ª Edición Argentina:
 Vergara, 2007.
- Gosto, Juan Artículos varios Artículos enviados sobre alcoholismo, drogadicción, mobbing, burn out, entre otros.
- Hunter, James C. "La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo" - Empresa Activa - 2001.
- Kennedy, Allan; Deal, Terrence "Las Empresas como sistemas culturales: Ritos y rituales de la vida organizacional" Editorial Sudamericana 1985.
- Mintzberg, Henry "Diseño de organizaciones eficientes" 1ª Edición,
 8ª reimp. El Ateneo Buenos Aires, 2000.
- Petracci, Monica "Técnicas de investigación en opinión pública y mercado" – Cuaderno de cátedra Nº 7 – Facultad de Ciencias Sociales (UBA), 2004.
- Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional" 10ma Edición
 Pearson Educación Méjico, 2004.

16/12/2009 Pág. 107 de 109

- Sabino, Carlos A. "Cómo hacer una tesis" 3ra Edición Ampliada –
 Editorial LUMEN/HVMANITAS Argentina, 1998.
- Senge, Peter "La Quinta disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje" - 2ª ed. 5ª reimp. - Granica -Buenos Aires, 2006.
- Schein, Edgar "La Cultura empresarial y el liderazgo" Edit. Plaza &
 Janes editores S.A. 1988.
- Schein, Edgar "Psicología de la Organización" Prentice Hall Méjico, 1982.
- Ulrich, Dave; Becker, Brian; Huselid, Mark A. "Cuadro de mando de Recursos Humanos de la empresa" – Ediciones Gestión 2000 – Barcelona, 2002.
- Ulrich, Dave "Recursos Humanos Champions" Ediciones Granica –
 1997.
- Vázquez, Jorge "Recopilación de textos para el estudio de la Cultura Organizacional" - Preparado por alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA).

7. Sitios Web

Definición de talentos:

- http://www.google.com.ar/search?hl=es&cr=countryAR&defl=es&q=define:T alento+&ei=wfSqSbqmMM3dtgeK9cDmDw&sa=X&oi=glossary_definition&ct=t itle
- http://www.retenertalentos.com.ar/index.asp?content=4
- http://emprendedorasenred.com.ar/noticias_detalle.php?id=765
- http://management.infobaeprofesional.com/notas/52949-Detectardesarrollar-y-retener-a-decisores-otro-reto-empresarial.html?cookie
- http://www.frasesypensamientos.com.ar/frases-de-talento.html
- http://www.aacs.org.ar/conferencia/disertaciones/007_J.L.%20Roces.pdf

16/12/2009