INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

Título: **"El Desarrollo de Competencias como determinante del Talento Humano para lograr un desempeño superior en el área de Recursos Humanos"**

Alumnas: Gisela Ingrassia

Mónica Castillo

Tutor: María del Carmen Cantoia

Dedicatoria

A nuestra familia por su paciencia y apoyo incondicional, quienes en todo momento privilegiaron nuestra formación académica.

Agradecimientos

Quisiéramos agradecer al Instituto Universitario Aeronáutico, por brindarnos las herramientas necesarias para nuestro desarrollo profesional.

A los profesores por su guía y enriquecimiento del proceso de formación, por su vocación para enseñar.

A nuestra directora, la Psicóloga María del Carmen Cantoia, quien nos acompañó y sumó con sus recomendaciones, para poder construir nuestro proyecto.

A la Psicóloga Ana Tosi, con sus valiosos aportes metodológicos.

Al personal administrativo del IUA, Jorge y Mario, quienes afablemente dieron respuesta a nuestras consultas y facilitaron nuestro transitar por la institución.

“El Desarrollo de Competencias como determinante del Talento Humano para lograr un desempeño superior en el área de Recursos Humanos”

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

"El Desarrollo de Competencias como determinante del Talento Humano para lograr un desempeño superior en el área de Recursos Humanos"

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

CASTILLO, Mónica Viviana. Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos
INGRASSIA, Gisela Jesica. Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

CANTOIA, María del Carmen

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: TOSSI, ANA
Vocal: GARCIA, Isabel

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

☐ El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

☐ El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

☐ Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Indice de contenidos

I.Resumen

La incertidumbre y los cambios que viven las empresas hoy, nos dicen que estamos viviendo un cambio de época. Las nuevas tendencias de las economías, del trabajo, tecnologías cambiantes, generan un reto que solo las compañías más preparadas podrán superarlo. En tanto, estar más preparados, significa contar con un grupo de personas integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente.

La globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento, son tres aspectos importantes por los que transita actualmente una organización.

Las organizaciones basadas en el talento, son aquellas que consideran el talento como un activo estratégico, son aquellas que están convencidas que invertir en capital humano, en el desarrollo de talento, es en la construcción y sostenimiento de la competitividad.

Nuestro trabajo parte de la interrelación existente entre tres pilares fundamentales: capacidades + compromiso + acción, y que estos hacen al talento individual.

Referiremos al rol de la motivación, el de la innovación, como así también a los métodos utilizados para el desarrollo de competencias; con el fin de conocer la importancia del talento y su contribución estratégica a las organizaciones.

II. Palabras Clave

Palabras clave: competencias, talento, compromiso, motivación, acción, confianza, innovación, acción.

"El Desarrollo de Competencias como determinante del Talento Humano para lograr un desempeño superior en el área de Recursos Humanos"

III. Introducción

En los nuevos escenarios, por los cuales transitamos, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del Conocimiento.

Las viejas definiciones que utilizan el término Recursos Humanos, se basan en la concepción de un hombre como un "activo sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "activo indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recursos Humanos se está definiendo a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta gestión de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la gestión de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de

muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Gestión del Talento Humano.

Planteamiento del problema

¿El desarrollo de competencias como determinante del talento humano, puede lograr una mejora significativa en puestos de trabajo en el área de Recursos Humanos?

Objetivo general y específicos

Objetivo General:

Investigar si mediante el desarrollo de competencias, como determinante de talento humano es posible un desempeño superior en puestos de trabajo del área de Recursos Humanos.

Objetivos Específicos:

a) Investigar cómo influye la capacidad individual, el compromiso y la acción, sobre la estrategia del desarrollo de competencias, en el entorno de las organizaciones.

b) Analizar el rol que cumple la motivación en el desarrollo del talento.

c) Examinar si la innovación por parte de la organización tiene efecto sobre el compromiso del trabajador.

d) Conocer qué técnicas se utilizan para mejorar el desarrollo de competencias de los trabajadores.

e) Conocer la importancia de la gestión del talento y su contribución estratégica a las organizaciones.

Formular las preguntas de investigación

¿Las capacidades individuales, el compromiso y la acción; pueden ejercer influencia significativa en el desarrollo del talento humano en el entorno de las organizaciones?

¿Es posible lograr que a través de la interacción del talento individual y el talento organizativo, se obtengan resultados superiores?

¿La carencia de innovación por parte de la organización, contribuye a que el profesional con talento disminuya su compromiso?

¿Cuáles son las acciones que podemos implementar para poder despertar, desarrollar y retener el talento individual que requiere la organización?

¿Qué beneficios aporta la gestión del talento, a la estrategia de las organizaciones?

Justificación del estudio refiriéndose al valor de la investigación, su necesidad y factibilidad.

Consideramos que el valor de nuestra investigación radica en la importancia del desarrollo de competencias, como determinante del talento humano, para despertar el desarrollo de las potencialidades de la gente, y no reducir nuestro ámbito de acción a una mera instrucción de la gente.

Sabemos que cada persona que ocupa una posición, debe ser adecuada y apta; pero sin reducir esta afirmación a "persona competente", sino a "persona talentosa"; que a

través de su talento individual (puedo + quiero + actúo) contribuya al talento organizacional.

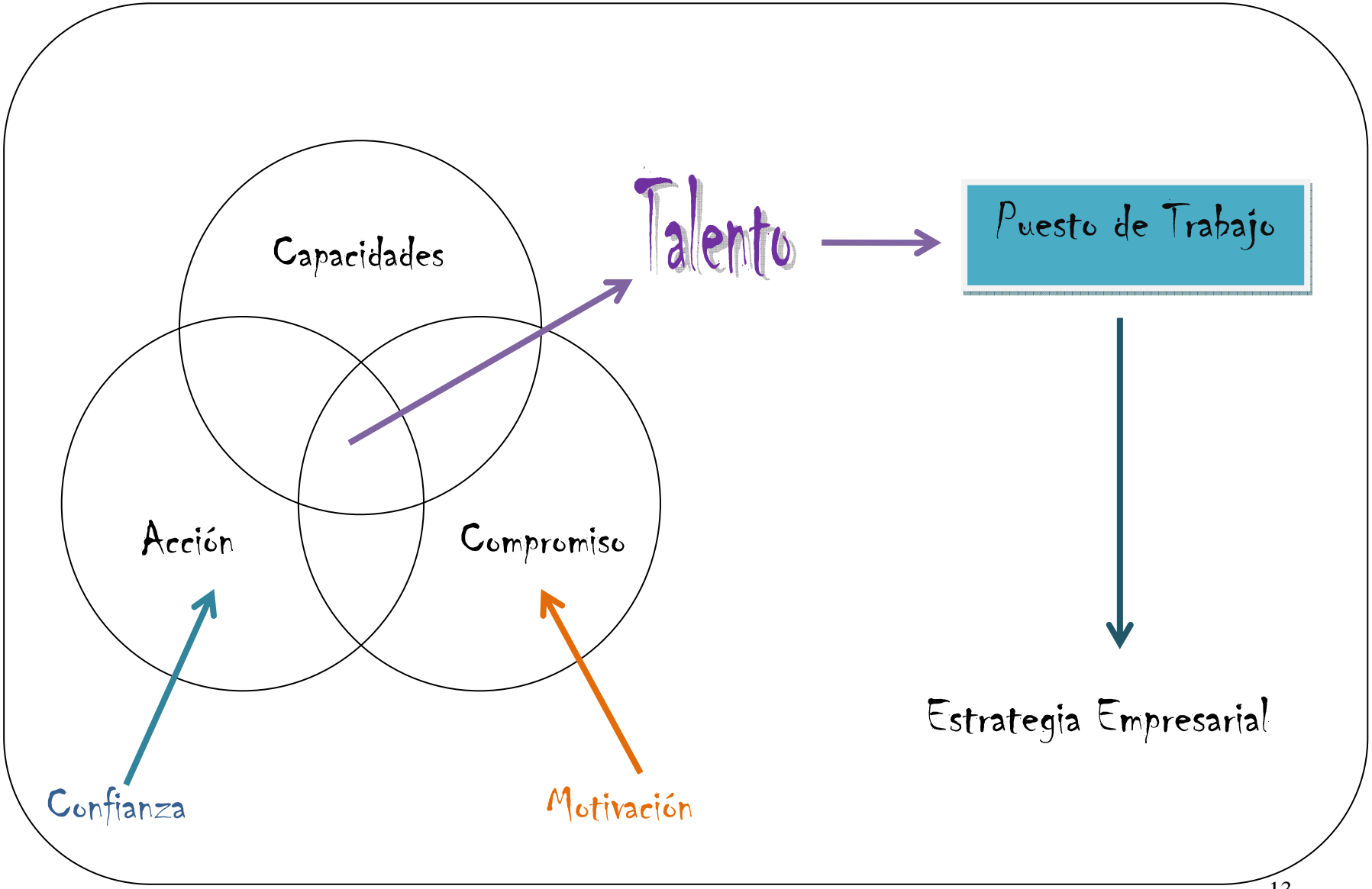
Creemos que el compromiso es un arma poderosa que permite multiplicar el talento, por lo cual las organizaciones impulsadas por el talento se comprometen con sus trabajadores con el fin de obtener un mayor rendimiento.

Reconocemos la importancia del rol que cumple el talento en el éxito de una organización, pero también podemos afirmar que muy pocas pueden gestionarlo en forma estratégica.

Nos interesa investigar este tema, pues consideramos que el desarrollo del talento tiene como objetivo satisfacer las aspiraciones de los empleados (enfoque personas) y alcanzar las metas de la organización (enfoque institucional); esperando con este proyecto brindar un análisis integrador del talento.

Esquema Conceptual

Esquema Conceptual



IV.Desarrollo

Elaboración del Marco Teórico

Nuestra investigación parte de la interrelación existente entre tres pilares fundamentales: capacidades + compromiso + acción, y que estos hacen al talento individual.

Nos parece importante, enunciar las definiciones de: competencia y talento, extraídas de la obra Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, de Martha Alles.

"Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en la empresa y/o mercados diferentes"[1]

"Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación" [2]

"Talento es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres". "Dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia,

[1] Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires. Granica.
[2] McClelland, D. (1999). Human Motivation. Cambridge. Cambridge University Press.

etc., que resplandecen en una persona" "es el conjunto de dotes intelectuales de una persona"[3]
Lo cierto es que cuando afirmamos que una persona es talentosa o tiene talento para determinada posición, referimos a que esta persona tiene un desempeño superior al estándar, y para alcanzar este tipo de desempeño se requieren de conocimientos, competencias y motivación.

La clasificación de las competencias, entre ellas el conocimiento y la habilidad, como aquellas características visibles y un tanto superficiales, definidas de la siguiente forma:

Conocimiento: "la información que una persona posee sobre áreas específicas". Habilidad: "la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental".
El conocimiento y la habilidad: "como competencias visibles, más superficiales y relativamente fáciles de desarrollar". 4

Asimismo, será importante analizar el nivel de Compromiso de la gente, pues la experiencia indica que obtienen un mejor rendimiento aquellas organizaciones que cuentan con una nómina de personal altamente comprometida. Los empleados comprometidos ayudan a mejorar la productividad de la organización, el servicio al cliente, la innovación y la rentabilidad.

Otro concepto a desarrollar, será la Motivación; como interés frecuente, incentivo, expectativas, que tiene una persona respecto al trabajo, al desarrollo de su carrera; como aquella energía interna que promueve a la

[3] Real Academia Española (1970). Diccionario de la lengua española. Madrid.
[4] Alles, M. (2005). Gestión por Competencias. El diccionario. Buenos Aires. Granica.

acción. Profundizaremos este tema, basándonos en la teoría de los tres sistemas motivacionales de David McClelland.

Referiremos, a la relación básica existente entre la confianza y la acción humana, tal como lo afirma Rafael Echevarría.

Las organizaciones basadas en el talento consideran el talento como un activo estratégico, en el que se debe invertir en procesos de capital humano, para construir las habilidades organizativas que multiplican el talento y crean valor; evaluando posteriormente, estas inversiones en los resultados corporativos.

Este proceso de capital humano, comenzará con la identificación de las necesidades de talento al momento de la contratación; continuando con el desarrollo del talento según las nuevas demandas de habilidades y la utilización del mismo.

En la actualidad RRHH se está posicionando como un "socio empresarial", se considera defensor de los empleados, apoya los procesos de toda la empresa y fomenta la búsqueda y la gestión del talento; no siendo el responsable absoluto de este proceso.

Este enfoque comienza con una perspectiva basada en el talento y una cultura impulsada por los altos directivos y con la participación de otras áreas funcionales que colaboran estrechamente con los procesos.

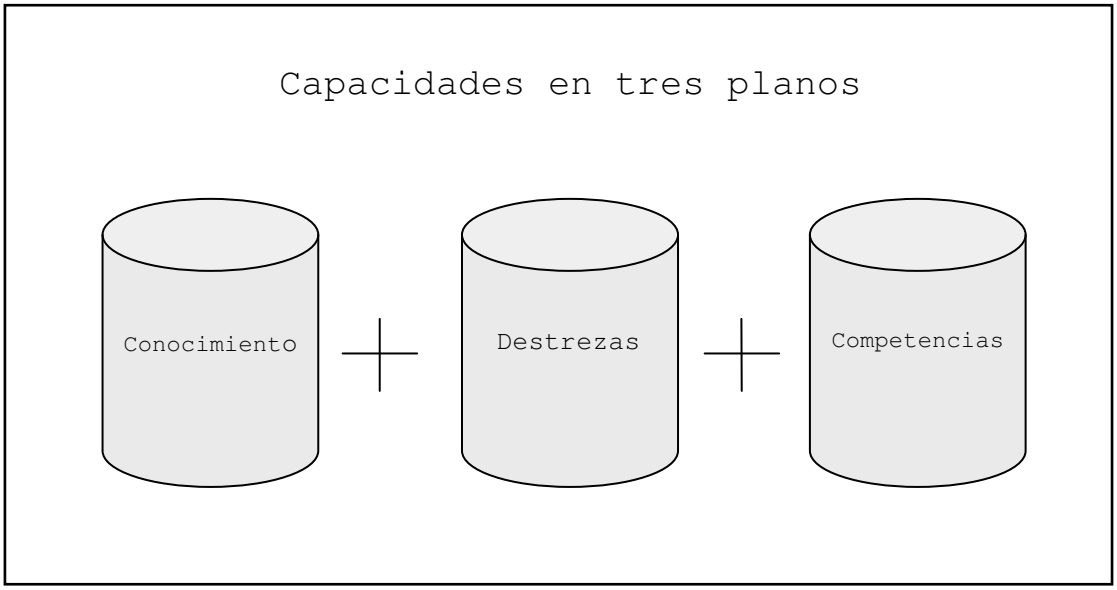
El talento se ha convertido en el factor más importante a la hora de ejecutar la estrategia empresarial.

En esta investigación, analizaremos las distintas variables que influyen en el desarrollo del talento humano.

Desarrollo de Competencias

Una persona que trabaja posee un conjunto de conocimientos y un conjunto de competencias específico. Es decir, cada individuo cuenta con un conjunto de conocimientos y competencias, que puede no necesitar en su vida cotidiana. Cuando el individuo ocupa un puesto de trabajo, aplica una parte de sus conocimientos y competencias, aquellas requeridas por el puesto de trabajo, que variarán de posición en posición y de empresa a empresa.

Según Martha Alles, al momento de analizar las capacidades de una persona, tres son los planos a considerar, según el siguiente gráfico: [5]



[5] Alles, M. (2005). Gestión por Competencias. El diccionario. Buenos Aires. Granica

Podemos mencionar ejemplos de cada uno de los planos mencionados:

Conocimientos	**Destrezas**	**Competencias**
Normas de Calidad	Comunicación oral	Flexibilidad
Idiomas	Escritura o manejo de textos	Trabajo en equipo
Manejo de Software: paquete Office	Resolución de problemas complejos	Orientación a resultados
Manejo de utilitario: Pims	Manejo de yale	Foco en el cliente
Costos	Manejo de MAP (máquina de alta presión)	Transferencia de aprendizaje

Algunos conocimientos, requieren de mayor tiempo para su desarrollo, por ejemplo conocimiento en el idioma inglés. Los conocimientos son muy importantes y si no se verifican lo más probable es que la persona no pueda realizar la tarea.

Las destrezas o habilidades son fáciles de medir, pero no tan desarrollables.

Los elementos que no se relacionan con los conocimientos, sino con la personalidad, con características personales que marcan la diferencia, los valores, las actitudes y los rasgos más profundos de personalidad, son lo denominado soft, refieren a las competencias.

Teorías de Competencias

Spencer y Spencer, definen: “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”

Según esta definición, refieren a las competencias como “características subyacentes”, por ser aspectos profundos de la personalidad, que pueden predecir el comportamiento en variadas situaciones y desafíos laborales.

“Causalmente relacionada” lo cual significa que la competencia origina el comportamiento y desempeño.

“Estándar de efectividad”, es que la competencia predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o patrón.

Además, proponen la clasificación de las competencias en cinco principales tipos:

1. Motivación: interés que una persona aspira o ambiciona el desarrollo profesional. La motivación dirige el comportamiento hacia ciertas acciones y lo aleja de otras.

Ejemplo: aquella persona que desee desarrollo profesional, acordará metas desafiantes y ejecutará las acciones necesarias para alcanzarlas; como así también mostrará capacidad de aprendizaje.

2. Características: físicas y respuestas hacia situaciones o información.

Ejemplo: buen pulso y precisión, son competencias físicas para un soldador.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo: valores, imagen o actitudes propias de una persona.

Ejemplo: la autoconfianza para poder desempeñarse apropiadamente ante cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

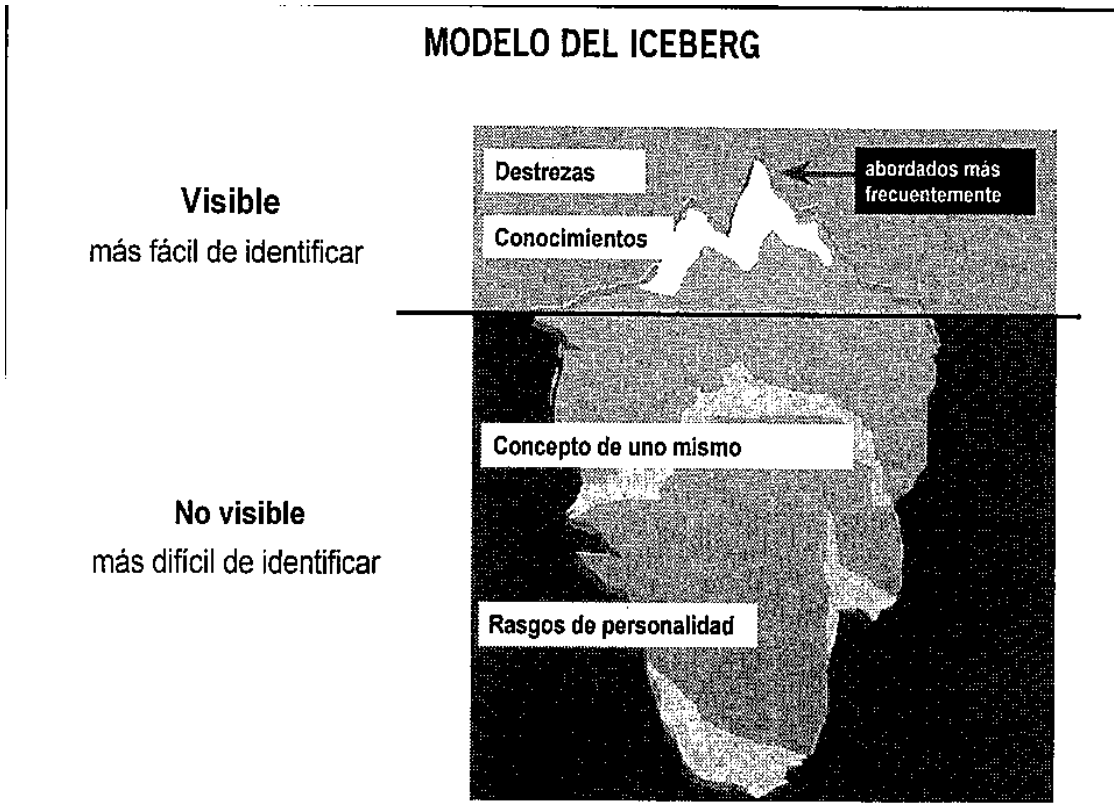
4. Conocimiento: es la información que la persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: el conocimiento de la anatomía humana para un médico.

5. Habilidad: es la capacidad de desempeñar cierta actividad física o mental.

Ejemplo: la capacidad de un empleado gráfico en escribir al tacto y en cantidad, en una máquina linotipo.

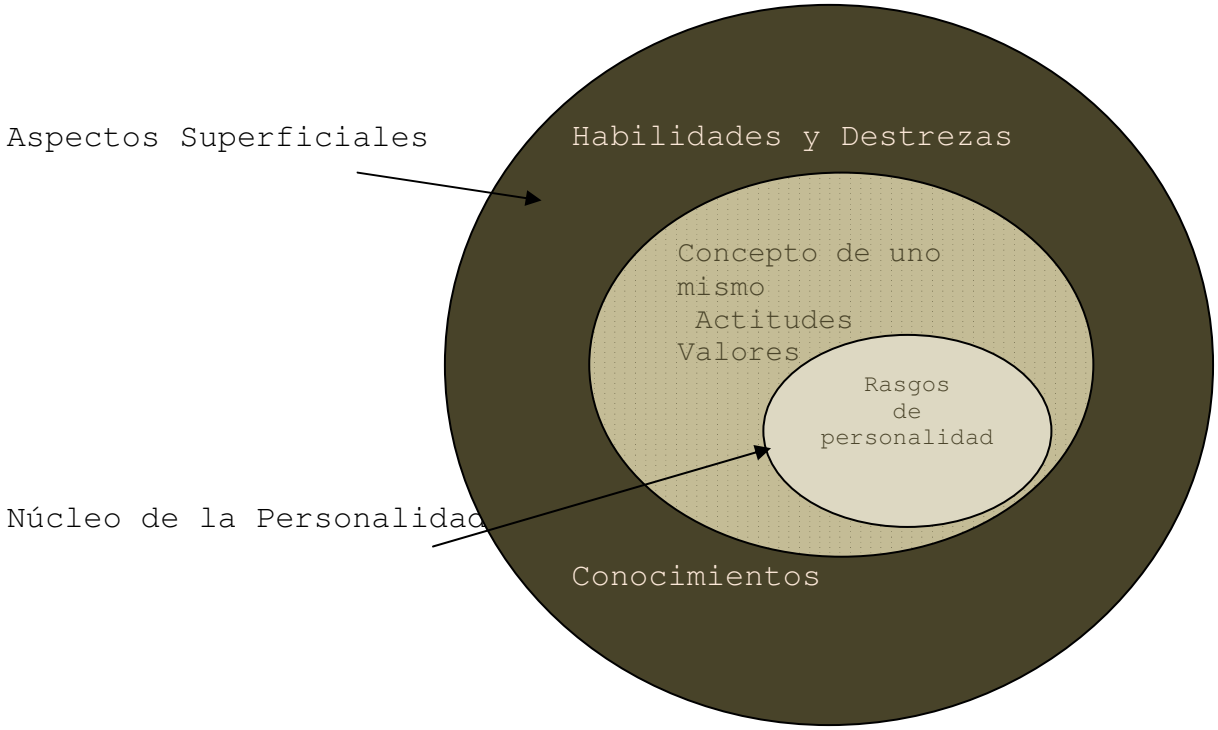
La teoría del iceberg, muestra gráficamente la división de las competencias en dos grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar (destrezas, conocimientos) y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar (actitudes, valores, personalidad).



Fuente: Spencer y Spencer

Asimismo, estos autores señalan que muchas organizaciones, seleccionan a partir de conocimientos y destrezas (contratan a egresados de universidades prestigiosas) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación elemental y las características necesarias, o que éstas competencias pueden ser desarrolladas a partir de un buen management; cuando seguramente sea más económico lo contrario; es decir, las organizaciones deberían de seleccionar a partir de buenas competencias de motivación y características; y enseñar el conocimiento y habilidades requeridas para los puestos específicos.

Podemos, representar esquemáticamente las competencias profundas y superficiales de la siguiente forma:



Para Spencer y Spencer, las competencias se pueden clasificar en competencias:

- De Logro y Acción: Orientación al logro, Preocupación por el orden; Iniciativa; Búsqueda de Información.
- De ayuda y Servicio: Entendimiento Interpersonal; orientación al cliente
- De Influencia: influencia e impacto; construcción de relaciones; conciencia organizacional
- Gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- Cognoscitivas: pensamiento analítico; razonamiento conceptual; experiencia técnica.
- De eficacia Personal: autocontrol; confianza en sí mismo; comportamiento ante el fracaso; flexibilidad.

Otra clasificación propuesta por estos autores, es en dos categorías:

Competencias de punto inicial: son características esenciales, son necesarias en cualquier empleado, para desempeñarse mínimamente bien. Ejemplo: para un vendedor, es el conocimiento del producto a ofrecer.

Competencias diferenciales: son factores que distinguen a los empleados de niveles superiores. Ejemplo: un gerente comercial, establecerá metas superiores a las que requiere el negocio, diferenciándose de un vendedor.

Quien también refirió a las competencias, fue la Profesora de Psicología del Trabajo, Claude Levy-Levoyer; e hizo el siguiente postulado:

- Las competencias son comportamientos observables, algunas personas disponen de ellas más fácilmente que otras personas y hasta pueden hacerlas más eficaces ante distintas situaciones.
- Estos comportamientos, son observables en situaciones laborales y de evaluación.
- Las competencias, son un rasgo de unión entre las características individuales y las requeridas en el puesto de trabajo, para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Levy-Levoyer enumera un listado de supracompetencias, es decir, competencias generales para los mandos medios. Lista que incluimos a continuación [6] :

Intelectuales

-perspectiva estratégica

-análisis y sentido común

[6] Levy Levoyer, C. (1997). Gestión de las Competencias. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

-planificación y organización

Interpersonales

-dirección de colaboradores

-persuasión

-decisión

-sensibilidad interpersonal

-comunicación oral

Adaptabilidad

-al medio

Orientación a resultados

-energía e iniciativa

-deseos de éxito

-sensatez para los negocios.

Pasando por otra teoría, la autora francesa, Nadine Jolis postula que las competencias se relacionan entre sí y se dividen en:

a) Competencias Teóricas: por ejemplo conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
b) Competencias Prácticas: por ejemplo traducir la información y los conocimientos, en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
c) Competencias sociales: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
d) Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber), aportar innovaciones y creatividad.

Teoría del Desarrollo de Competencias

Si hablamos de Desarrollar, podemos citar algunas definiciones, según el Diccionario Virtual de la Real Academia Española, en su segunda acepción: "Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral" y Desarrollo: "Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse".

Peter Drucker, en la década del ochenta, ya consideraba al conocimiento como el verdadero capital y primer recurso productor de la riqueza, en la importancia de la formación de las personas, e introduce el concepto de la sociedad del conocimiento, y la necesidad de que todos sus miembros aprendan a aprender.

Asimismo, Martha Alles habla del desarrollo, definiéndolo como "las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante". [7]

Por esto, cuando habla de desarrollo de competencias, hace referencia a "una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño de una competencia en particular". [8]

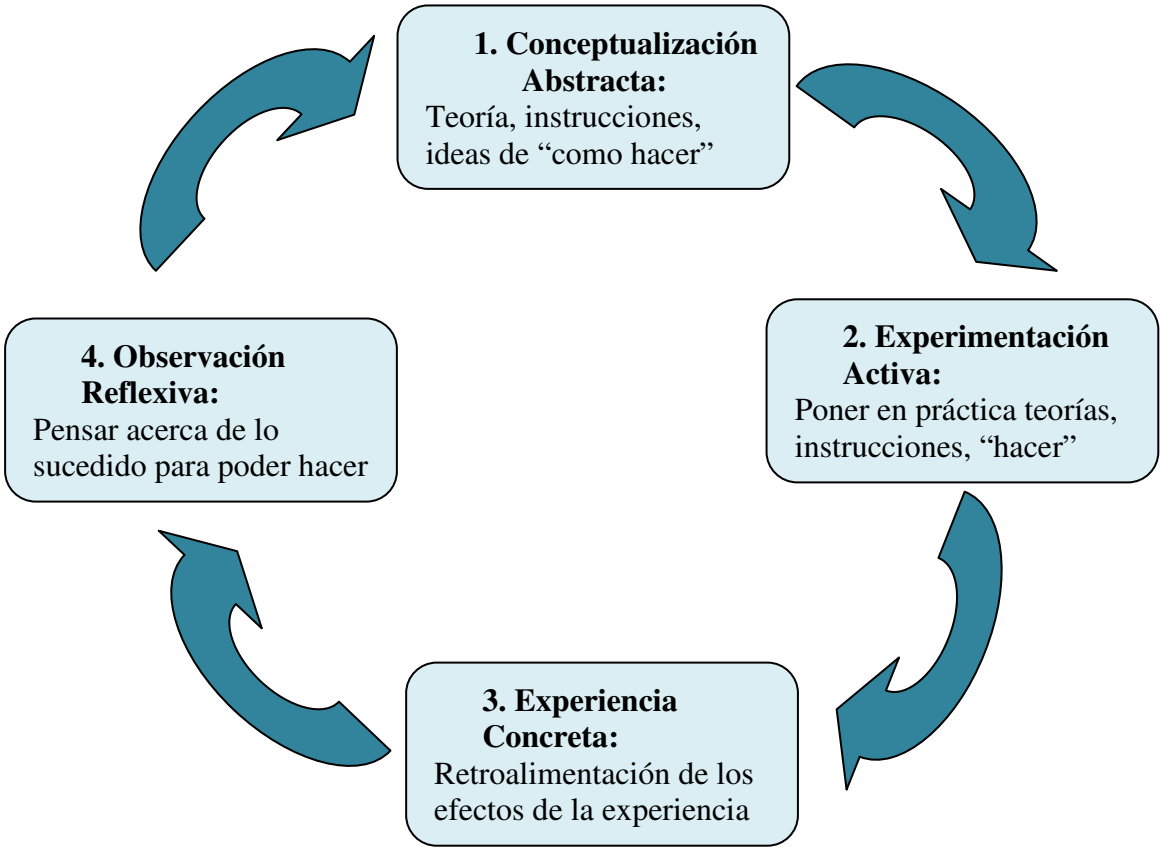
Por su parte, Claude Levy Levoyer, jerarquiza el rol que cumplen en este desarrollo de competencias la "voluntad de aprender" de la persona, como una actitud que adopta el individuo que quiere desarrollar sus competencias; como así también la "experiencia". Esto implica, que no

[7] Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires. Granica
[8] Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires. Granica

es posible diseñar un programa de formación de competencias común, sino que depende de cada persona. Que al inicio de la relación laboral, este programa de capacitación deberá enfocar a la adquisición de conocimientos específicos a las tareas a realizar; en tanto que en una etapa posterior, se podrá poner foco en el desarrollo de competencias, pues la formación en competencias acompaña a una persona en su crecimiento, con el objeto de hacerlas más eficaces. "Las organizaciones se preocupan por crear condiciones favorables para que los empleados desarrollen sus competencias. Adquirir nuevas competencias no es una actividad anterior al trabajo o que se efectúa aparte del trabajo; se realiza en el transcurso del mismo trabajo y mediante este". [9]

Coinciden Levy Lvoyer y Spencer y Spencer, en el postulado de Kolb que podemos introducir en el siguiente gráfico:

[9] Levy Levoyer, C. (1997). Gestión de las Competencias. Barcelona. Ediciones Gestión 2000



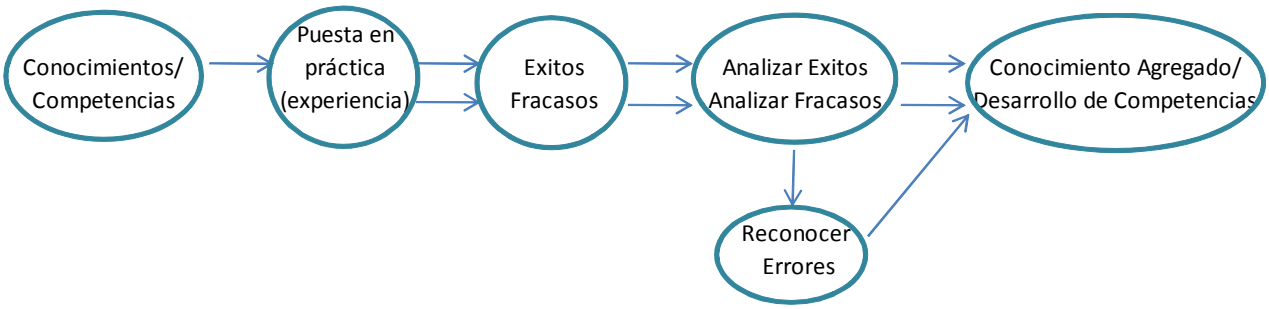
Los individuos adquieren comportamientos y conocimientos desde que comienzan a socializar. El proceso de adquisición de conocimientos lo podemos simplificar de la siguiente forma: el individuo adquiere conocimientos, la experiencia permite poner en práctica esos conocimientos (se incrementan y mejoran). La experiencia permite analizar éxitos y fracasos, en ese proceso se generan nuevos conocimientos ya que el aprendizaje se logra por procesos de asociación e integración.

El proceso de desarrollo de competencias, es similar al proceso de adquisición de conocimientos, y solo se diferencia en que la adquisición del conocimiento se da a través de la educación formal.

Podemos, también, simplificar el proceso de desarrollo de competencias: el individuo ingresa a su puesto de trabajo

con algunas competencias en un determinado grado de desarrollo, y en base a esas competencias iniciales le fueron asignadas determinadas tareas y responsabilidades. El individuo comienza a desempeñarse, poniendo en juego sus competencias; analizando éxitos y fracasos (reconocer las causas de estos), para acrecentar experiencia y competencias a través del desarrollo de las mismas (modificar comportamientos). Este proceso es Natural.

"Cuando el individuo puede analizar su desempeño, ayudado por sus superiores o no, es cuando la experiencia permite mejorar aún más el desarrollo de las competencias".
"Si conozco aquello que debo mejorar, podré hacerlo". [10]



Compromiso

Resultará importante analizar el nivel de **Compromiso** de la gente, pues la experiencia indica que obtienen un mejor rendimiento aquellas organizaciones que cuentan con una nómina de personal altamente comprometida. Los empleados comprometidos ayudan a mejorar la productividad de la organización, el servicio al cliente, la innovación y la rentabilidad.

[10] Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires. Granica

Es claro que no basta con competencias y conocimientos a fin de resolver problemas, mejorar la condición humana, sino también es necesario cultivar la capacidad emocional para lograr más rápidamente las metas organizacionales, en beneficio de todos.

Cuando una persona supera un proceso de reclutamiento y selección, ingresa a una organización y se establece un contrato de trabajo.

Este contrato de trabajo tiene dos aspectos:

- Un contrato formal: es el contrato legal que establece el tipo de contratación, horario de trabajo, responsabilidades de la posición, lugar de la prestación de servicios, etc.
- Un contrato psicológico: que si bien no está tácitamente expreso, establece un conjunto de intereses a satisfacer tanto por el individuo como por la organización. Ligado a cuestiones afectivas, que son generadores de compromiso. Las organizaciones deben preocuparse por crear las condiciones necesarias para que el nuevo empleado pueda desenvolverse con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y contribuir a los objetivos organizacionales; es decir, es una contribución recíproca de expectativas.

Generalmente las personas adaptan sus propios intereses a los de la empresa en la que trabajan; esto las empuja a trabajar, aplicar todos sus esfuerzos e ir más allá en su rendimiento.

El término **Compromiso** tiene varias acepciones, la palabra implica motivación, obligación, pasión, ambición, confianza, empatía, solidaridad, inspiración y altruismo. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española es "obligación contraída, palabra dada, fe empeñada"[11]. En otras palabras se trata de un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o institución.

En 1977, Steers lo definió como "…la fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización".

Meyer y Allen, en 1991, definieron el compromiso como "… un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla". Según estos autores, el compromiso con la organización nos permite hablar de 3 dimensiones: calculada o de continuidad, afectiva y normativa. La faceta ***calculada o de continuidad*** establece la relación del individuo con la organización, por las inversiones que éste realiza y el "costo personal" que tendría el abandono de la organización, como así también la "escasez de alternativas" de empleo. ***La faceta afectiva*** se refiere al vínculo emocional que existe entre la persona y la organización, identificándose con los valores y metas de la empresa y existe el "deseo" de continuar en ella. Existe un vínculo psicológico despertando sentimientos tales como la lealtad, afecto, apego y pertenencia. Y por último, ***la faceta normativa*** que expresa la obligación de ser "leal"

[11] Diccionario de la Real Academia Española (1994).

a la organización. Estas tres formas de compromiso, pueden cumplirse en forma simultánea y con mayor o menor intensidad en cada dimensión.

Según sostienen, Cheese P., Thomas R., Craig E., en su obra La Organización Basada en el Talento, "el talento representa el motor de la organización moderna y el ingrediente misterioso que puede transformar el rendimiento del mismo. Las organizaciones basadas en el talento, alcanzan altos niveles de compromiso que aceleran el rendimiento de sus empleados, y sus resultados superan el de sus competidores".[12]

De lo dicho, podríamos afirmar que el compromiso es la combinación de mente y espíritu, es el resultado colectivo de factores complejos tales como el sentido de identidad y pertenencia de las personas, la relación intelectual y emocional con sus compañeros.

Un camino para lograr lo anterior, es el compromiso personal hacia la organización. Siendo importante establecer la diferencia entre lo que significa estar altamente comprometido y estar simplemente comprometido. Según un artículo del Journal of Happiness Studies publicado en el año 2002, se identificaron los componentes físicos, intelectuales y emocionales del alto rendimiento como:

- *Vigor*: los empleados altamente comprometidos son físicamente activos en su trabajo, aún en trabajos sedentarios. Son física y mentalmente fuertes, dedicando mucho esfuerzo en su trabajo, y

[12] Cheese, P., Thomas, R., Graig, E. (2008). La organización basada en el talento. Madrid. Pearson.

resolviéndolo, aún frente a problemas y contratiempos.

- *Absorción*: los empleados altamente comprometidos encuentran su trabajo absorbente y se centran en él, sin importarles el tiempo dedicado.
- *Dedicación*: los empleados altamente comprometidos se esfuerzan en su trabajo, pues les motiva y satisface. Su opinión es que el trabajo les convierte en mejores personas.

El concepto de compromiso ha evolucionado en el tiempo, en la empresa tradicional se requería cierto tipo de trabajo, porque se pagaba para ello, en cambio, en la actualidad las expectativas y actitudes de las nuevas generaciones han obligado a las empresas a tratar a los empleados como personas que pueden decidir donde aplicar sus habilidades, su conocimiento y su energía.

El desafío de las empresas, es crear condiciones que fomenten el compromiso de los empleados y canalicen sus esfuerzos e iniciativas para lograr los objetivos de la empresa; existiendo factores que afectan el compromiso y que procederemos a describir:

Confianza e integridad
Naturaleza del trabajo
Habilidad para alinear el esfuerzo individual con el rendimiento de la empresa
Oportunidades de desarrollarse profesionalmente
Orgullo corporativo
Relaciones con los compañeros
Desarrollo personal
Relaciones con los supervisores de la primera línea

No obstante, existen también, impulsores primarios del compromiso, descriptos como las **Seis C**:

Contenido	Primer impulsor básico del compromiso, es el contenido real del puesto de trabajo. Las personas que desempeñan el trabajo, son los que realmente saben cómo mejorar un puesto de trabajo. La empresa basada en el talento, da lugar a que su empleado pueda participar en las posibles mejoras de sus tareas. Un aspecto esencial, en el descubrimiento y despliegue del talento, es la concordancia entre el contenido del trabajo y las habilidades y preferencias del empleado; en el ajuste de las competencias requeridas.
Colaboración	Surgen dos preguntas, ¿el empleado cuenta con los medios necesarios para cumplir con la demanda del puesto de trabajo?, ¿los objetivos impuestos son alcanzables? Las personas requieren de recursos materiales, intelectuales y de energía, para hacer frente a la demanda de trabajo. La energía y el compromiso, son recursos limitados y renovables; los empleados más comprometidos tienen a agotarse (stress) y provocar un descenso de productividad y compromiso. Otro recurso de colaboración que fomenta el compromiso, es la mayor autonomía, que permite a los empleados mayor control sobre condiciones y procedimientos de trabajo, con el fin de

	lograr desarrollo personal y libertad.
Compensación	Alude al pago, como así también otras formas de compensación no dineraria, como el reconocimiento y la equidad; la palmadita en el hombro, y demostrar una compensación justa. Los impulsores racionales son importantes, pero no menos los emocionales. El trabajo bien hecho, requiere de un reconocimiento adecuado en el momento preciso.
Comunidad	Las personas desean disfrutar, al menos en forma parcial en sus puestos de trabajo; y consideran que es responsabilidad de los directivos crear un ambiente de trabajo distendido y agradable. Otro aspecto, que contribuye al compromiso, es el entorno de trabajo, a cómo están diseñados los lugares de de trabajo, si estos fomentan la interacción social.
Congruencia	¿En sus acciones cotidianas, cumplió la empresa con los valores culturales difundidos? La congruencia refiera a la opinión de los empleados, en relación a los valores culturales y su reflejo en la conducta de sus líderes, en sus políticas y procedimientos. Para asegurar el cumplimiento de los procesos que fijan objetivos y valores de la compañía en forma efectiva, es necesaria su evaluación; evaluación por parte de los empleados a los líderes, enfocada al rendimiento en la ejecución de los

	procedimientos y conductas visibles. (Evaluación 360°)
Carrera	Es la conciliación entre la vida personal y la vida laboral; la compaginación entre la vida y trabajo en los jóvenes, que consideran su carrera profesional dentro de su cartera de intereses, deseos y aspiraciones en la vida. Es primordial, que los líderes reconozcan las expectativas e intereses de sus colaboradores con el fin de alinearlos a los objetivos de la empresa. Este balance entre vida personal y trabajo, contribuye a un mayor compromiso por parte de los empleados y a su retención.

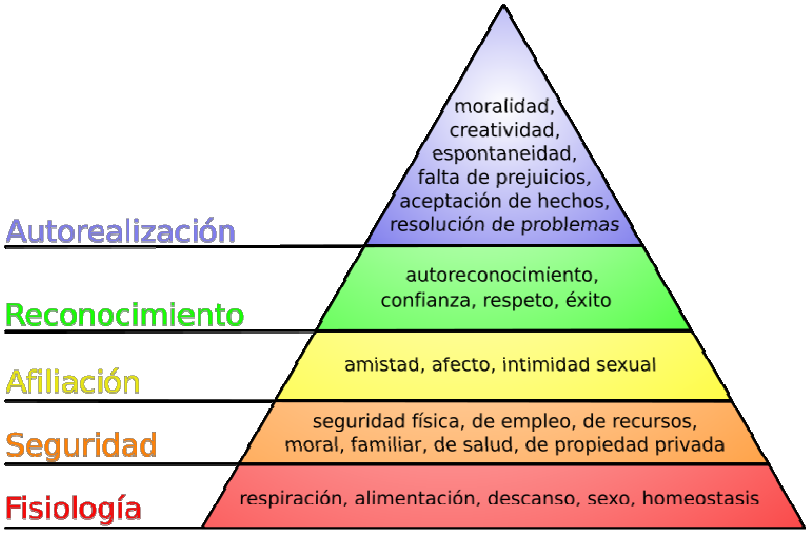
Estas Seis C son la clave, si podemos aplicar todos y cada uno de ellos habremos conseguido una nómina comprometida.

Motivación

Otro concepto a desarrollar, será la **Motivación**; como interés frecuente, incentivo, expectativas, que tiene una persona respecto al trabajo, al desarrollo de su carrera; como aquella energía interna que promueve a la acción. Profundizaremos este tema, basándonos en la teoría de los tres sistemas motivacionales de David McClelland; sin dejar de mencionar otras teorías motivacionales.

Una de las teorías más conocida de motivación, es la teoría de Abraham Maslow (1943), quien postuló que la gente tiene cinco necesidades predominantes:

1. Necesidades fisiológicas, la necesidad de alimentación, agua, aire y sexo.
2. Seguridad, la necesidad de encontrarse a salvo de la amenaza de daño corporal.
3. Pertenencia, la necesidad de amistad, afecto y amor.
4. Estima, la necesidad del sentimiento de autovaloración, de respeto y valoración de terceros.
5. Autorrealización, la necesidad de lograr lo mejor de nuestra vida, de obtener la autorrealización.



Afirma A. Maslow, que las personas deben satisfacer parcialmente una necesidad de orden inferior, antes de experimentar la siguiente superior; siendo posible experimentar más de una necesidad simultáneamente. La importancia del postulado de Maslow es la afirmación de que la gente es motivada, para adoptar aquellas conductas que percibe como un medio para satisfacer las necesidades experimentadas.

Otra teoría, es la de los dos Factores de Frederick Herzberg (1959), establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos. Los dos factores establecidos son: los Satisfactorios- Insatisfactorios o los Motivadores-Higiénicos; o los Intrínsecos-Extrínsecos.

1. Las condiciones extrínsecas en el contexto laboral, incluyen el salario, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el status, los reglamentos empresariales, la calidad de la supervisión, la calidad de las relaciones interpersonales. La satisfacción de estas condiciones no motivan necesariamente al empleado, sin embargo su ausencia causa insatisfacción en los trabajadores.
2. Los factores intrínsecos son, el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, ascenso, el trabajo en sí, y la posibilidad de promoción. La ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria, pero su existencia induce a elevados niveles de motivación, que desencadenan buenos resultados laborales.

Continuamos, con la teoría E.R.C. de Clayton Alderfer (1972), quien considera que el individuo posee tres tipos básicos de necesidades:

1. Existenciales, la necesidad de bienes para la existencia material, como por ejemplo alimentos, agua, salario y beneficios marginales.
2. De relación, la necesidad de mantener relaciones interpersonales, con amigos, familia, supervisores, colaboradores y subordinados.

3. De crecimiento, la necesidad de desarrollo personal, la necesidad de mejorar el potencial creativo o productivo del individuo.

La teoría de Alderfer es menos rígida que la teoría de Maslow; reconoce el potencial de frustración o regresión, si el individuo intentara satisfacer una necesidad y resultara frustrado, pasa a satisfacer otro tipo de necesidad; pueden operar al mismo tiempo varias necesidades; variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, un ejemplo es que en la cultura japonesa se anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

Profundizaremos ahora, la teoría de las Tres Necesidades de David McClelland; teoría que propone que una persona con una fuerte necesidad estará motivada a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad. Cuando una necesidad se hace intensa motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento, que lleva a satisfacerla; por ejemplo un trabajador con una necesidad de logro elevada, se fijaría metas estimulantes, trabajaría duramente para alcanzarla y utilizaría sus capacidades y destrezas para su consecución.

Las necesidades de la persona, se aprenden de la cultura de una sociedad; tres de estas necesidades aprendidas son:

1. Necesidad de Logro: el individuo con necesidad de logro se encuentra motivado por alcanzar algo difícil, mediante el reto y desafío de sus propias metas (no fácil, pero no imposible) y con ello desarrollarse en el trabajo. Podría hablarse de eficiencia; de lograr la ejecución de una tarea con

menos trabajo. Este individuo se motiva, haciendo algo mejor; teniendo responsabilidad personal por el resultado. Posee una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso; como así también de sentirse realizado, dotado, talentoso. Para estos individuos es más importante el logro, que la meta financiera, esta última es una medida de éxito, pero no el fin en sí mismo. Necesita de retroalimentación, no para recibir alabanzas, sino como herramienta segura, fidedigna para medir su éxito.

2. Necesidad de Poder: el individuo con necesidad de poder está motivado por obtener y conservar autoridad. Desea influir, adiestrar, animar a otros a conseguir logros y de hacer prevalecer sus ideas. Su forma de comportarse lo hace influyente, efectivo e impactante. Necesita incrementar su poder, prestigio y status, en actividades fuertemente competitivas y asertivas.
3. Necesidad de Filiación: el individuo con alta necesidad de estar con otros, está motivado por generar y mantener relaciones amigables, interactuar con otras personas y compañeros de trabajo. Les cuesta tomar decisiones difíciles y conforman equipos, pues se sienten más respaldados por obtener ayuda, respeto y consideración de los demás.

McClelland, se vio atraído por la motivación del Logro, ilustrando en su laboratorio un aspecto de su teoría, sobre el efecto del logro en la motivación de la gente. A un grupo de voluntarios, solicitó que lanzaran unos anillos sobre unas estacas clavadas sobre el suelo, no estipulando la distancia, muchos de los voluntarios lanzaron los anillos de forma arbitraria, con distancias

aleatorias, algunas veces estuvieron cerca y otras veces lejos de la clavija. Sin embargo, un pequeño grupo de voluntarios, tomaron algunos recaudos para medir y probar las distancias y llevar a cabo un desafío ideal, no fácil; pero no imposible.

Por medio de este experimento, McClelland acertó, si bien no mucha gente no posee fuerte necesidad de logro en su estrategia de motivación, aquellas personas que si la poseen, demuestran conducta en seleccionar y establecer metas.

Acción y confianza

Referiremos, a la relación básica existente entre la **confianza y la acción humana**, tal como lo afirma Rafael Echeverría.

Rafael Echeverría afirma: "La confianza será un elemento clave en la construcción de la empresa del futuro, e irá adquiriendo progresivamente un papel decisivo en las nuevas relaciones de trabajo".[13] Y nos introduce en la historia de la empresa tradicional, que regulaba el trabajo a través del mecanismo "mando y control", mecanismo que se apoyó en el miedo, en la fuerza que éste imprime en el trabajador. El jefe impartía una orden, y por miedo el trabajador obedecía, logrando altos rendimientos por parte de una fuerza de trabajo homogénea, manual y escasamente calificada.

[13] Echeverría, R. (2006). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires. Granica.

Actualmente, el mecanismo “mando y control” ha perdido efectividad, está en crisis, a raíz de la transformación producida en el carácter del trabajo. Según el autor; durante la empresa tradicional, los trabajadores basaban sus reclamos en su explotación, en tanto hoy día, los trabajadores basan sus reclamos en que su desempeño está por debajo del potencial que poseen. Estamos frente a una fuerza de trabajo formada, más diversa en conocimientos y competencias. Este trabajador, ante el miedo, rinde menos; pues el miedo inhibe la capacidad de acción; y de esto surge la necesidad de generar relaciones de trabajo fundadas en la confianza. Se ha descubierto, que si la empresa genera relaciones de confianza, logra mejores resultados por parte de sus trabajadores.

La confianza, actúa como “cemento” en las relaciones sociales. De no existir confianza, sería difícil forjar una relación entre padre e hijo, entre gobernantes y gobernados, entre el médico y el paciente.

Las relaciones sustentadas en la confianza, no son de igual a igual, necesariamente. Existe asimetría, pero el poder no recurre a la fuerza, sino que se ejerce por autoridad; siendo la autoridad un poder conferido y que puede ser revocado. El criterio clave para otorgarlo, como así también para revocarlo, es la confianza. Por ejemplo, si confío en la capacidad y honestidad de los gobernantes, les otorgaré autoridad.

La ausencia de confianza aumenta nuestra vulnerabilidad, es una señal de alerta, en el mundo de hoy somos más vulnerables a las contingencias. El miedo y la desconfianza muchas veces inhiben, paralizan.

Por el contrario, la confianza tiene el efecto de disolver el miedo, de permitirnos mirar al futuro, de reducir la incertidumbre y disminuir la complejidad, podemos mostrar nuestro acuerdo respecto que la confianza es un requerimiento indispensable para actuar. Nos pone en movimiento.

Rafael Echeverría habla de dos modalidades de acción: La que hace énfasis en la conservación, y la que coloca el énfasis en la transformación. La desconfianza, puede hacernos emprender acciones de conservación, aquellas que nos brindan seguridad y reducen la vulnerabilidad. En tanto la confianza, nos puede hacer promover acciones transformadoras, capaces de generar nuevas oportunidades, e innovar. Por lo antedicho, la confianza es elemento básico del espíritu emprendedor, vamos más lejos, nos permite adaptarnos al cambiante entorno.

La confianza y la acción se retroalimentan mutuamente. La confianza nos impulsa a actuar; en tanto nuestras actuaciones harán crecer o disminuir la confianza, dependiendo de una ejecución exitosa o frustrante.
El dominio de nuestra capacidad de actuar con eficacia, de nuestras competencias, es un generador de confianza y un agente que genera variaciones en ella. Si una persona mostrara incompetencia en el dominio de determinada acción, afectará directamente el grado de confianza que los demás tengan sobre ella en ese particular dominio. Por ejemplo, si un cirujano tuviera pulso tembloroso, el paciente tendrá alto grado de desconfianza, y no pondrá en las manos de este cirujano vida. No querrá depender de ese profesional.

Lo mismo ocurre con las empresas, según el nivel de competencia que demuestren en sus desempeños afectará el grado de confianza que los consumidores tengan de ellas y la solidez de su relación. Por ejemplo, la "calidad" de los productos/ servicios es un factor que incide directamente en la confianza que tengan los clientes, quienes seguirán consumiéndolos/ contratándolos.

"El dominio de competencia nos lleva a mirar la manera como el actor, sea éste una persona o una organización, ejecuta sus acciones y la eficacia que exhibe al ejecutarlas".

Echeverría, presenta la gran contribución del sociólogo alemán, Niklas Luhmann con su comprensión de la confianza a nivel de los sistemas sociales, afirmando que todo sistema social requiere del desarrollo de la confianza como condición de funcionamiento. Todos los sistemas sociales desarrollan, a nivel de su estructura y de su cultura, mecanismos capaces de generar confianza en sus miembros.

Los diversos mecanismos generadores de confianza son:

- Las normas de comportamiento y su administración: las normas de comportamiento, determinan las prácticas sociales básicas de los miembros de un sistema, definen los comportamientos obligatorios, prohibidos y permitidos. Son las llamadas "reglas del juego". Un sistema debe contar con normas claras, legítimas y respetadas, por lo cual sus miembros saben qué hacer y lo que no tienen que hacer, sabrán lo que harán o no harán los restantes miembros. Esto reduce la incertidumbre, la contingencia y fomenta la confianza; por lo cual

estimula que sus miembros emprendan acciones y corran riesgos, en la medida en que otros riesgos quedan eliminados. En las empresas, las normas que inciden en los niveles de confianza, son las políticas de compensaciones y beneficios, tales como los sistemas de evaluación de desempeño, las normas de contratación y despido, remuneraciones y beneficios, y de promoción. Los sistemas de evaluación son mecanismos de selección de conductas de los miembros del sistema, optando por aquellos que afectan su prestigio, su remuneración, su carrera en la empresa. Por ello, si queremos promover el nivel de confianza en la empresa, es indispensable examinar sus normas de comportamiento y la forma en que son administradas.

- La propiedad y el dinero: tener acceso a una propiedad permite a los individuos asentarse en la vida, proyectarse en el futuro. Entonces, la propiedad tienen un efecto positivo en la confianza en quienes la detentan, pero genera un efecto negativo en aquellos que no pueden acceder a ella. Los mecanismos de distribución de la riqueza, son agentes que generan confianza. El dinero, también es instrumento que nos permite enfrentar contingencias, nos confiere poder, nos movemos por el mundo con confianza, sintiéndonos protegidos. En el caso de las empresas, los indicadores que evidencien lo sana que está financieramente (su nivel de endeudamiento y su flujo de fondos; valor de las acciones), se manifestará en su nivel interno de confianza.

- La información y el conocimiento: la información y el conocimiento es poder, pues si estamos informados

en el sistema social que nos desenvolvemos, actuaremos con mayor confianza. Asimismo, debemos establecer la diferencia entre datos e información; los datos son registros de acontecimientos, en tanto información son aquellos datos que nos interesan. Todos los sistemas sociales generan mecanismos de recolección, almacenamiento, acceso, transmisión y procesamiento de la información. En el pasado, las empresas que accedían a información, contaban con ventaja competitiva. En la actualidad, lo que genera ventaja competitiva es identificar y saber hacer uso de dicha información. Las empresas descansan en reservas de conocimiento, que se encuentran en sus miembros y en su estructura (tecnologías, prácticas de trabajo, procesos) "El conocimiento hace uso de la información para potenciar la acción"[14]

- La solidaridad interna del sistema: en las relaciones íntimas y personales utilizamos la palabra "amor"; pero cuando este sentimiento trasciende al ámbito personal e involucra a personas que conocemos menos, estamos hablando de "solidaridad". La solidaridad expresa el hecho de que nos importa lo que ocurre a otros miembros, y estaremos dispuestos a actuar para poder hacernos cargo de sus problemas. En las empresas la solidaridad interna es un factor importante para determinar el grado de confianza en el sistema, resultando de este, distintos sentidos de pertenencia y distintos niveles de compromiso entre sus miembros. Se logra un vínculo afectivo abstracto con la organización.

[14] Echeverría R. (2006). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires. Granica

- Los valores compartidos: los valores refuerzan el efecto de las normas y su diferencia radica en que las normas son externas, las encontramos con facilidad en el sistema social, en tanto los valores requieren ser interiorizados, los encontramos en las personas. Los valores nos permiten actuar con determinados filtro, distinguir lo bueno de lo malo, nos hacen observar acontecimientos y emitir determinados juicios sobre ellos. Los sistemas sociales se preocupan por la preservación y transmisión de los valores de sus miembros, pues lo importante es la vigencia de determinados principios éticos. Cuando los miembros de los sistemas sociales comparten los mismos valores, aumenta el nivel de confianza, y se reduce el rango de comportamientos posibles, el individuo podrá decir: "esto no debe ser", "esto debe ser distinto y emprenderé una acción". En las empresas, su cultura encierra determinados valores, algunos surgen espontáneamente a partir de prácticas y otros resultado de su introducción en el sistema, de su difusión, y teniendo efectos sobre las acciones de sus miembros y el nivel de desempeño de la empresa. Sostiene Echeverría, "Mientras mayor sea el grado en el que tales valores se comparten, mayor será el nivel de confianza".[15]

- El sentido trascendente del futuro: la confianza establece una relación con el futuro, pues este se observa más claro, atractivo, mejor. En este sentido también puede hablarse de fe y confianza como

[15] Echeverría, R. (2006) La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires. Granica

sinónimos, pues se puede decir “tengo fe en ti” que es igual a decir “tengo confianza en ti”. Podemos remitirnos a la historia y ver que la religión ha influido en el actuar del hombre, en su afán de defender y expandir la fe el hombre ha sacrificado su vida y participado en guerras religiosas. Desde la fe, los miembros de un sistema social actúan y se desplazan hacia el futuro a paso firme. Ahora, el sentido trascendente lo puede dar no solo la religión, sino la política y en general cualquier vocación profunda. La empresa del futuro se desplaza hacia la recuperación del sentido de trascendencia, hacia la construcción de su futuro, en el cual la innovación y el aprendizaje serán protagonistas determinantes. En la empresa de hoy, la mayor parte de sus talentos podrán ser protagonistas en la construcción del futuro de la empresa, de hacer un tipo de trabajo que alimenta su fe y confianza en lo que están haciendo, de las ventajas del trabajo como proceso de profunda realización personal, de una forma de vida menos sacrificada fuera del trabajo. Así, en los trabajadores se generará un sentido de trascendencia, que conllevará un aumento de confianza, de su capacidad de desempeño, aprendizaje e innovación.

Podemos observar los diferentes mecanismos desarrollados en los sistemas sociales, tanto a nivel estructural como cultural, para asegurar la generación de confianza, facilitar las relaciones entre sus miembros y estimular su capacidad de acción.

Innovación

La innovación, según el diccionario de la Real Academia Española, es “la creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado”.

Innovación es crear o generar ideas, seleccionarlas, implementarlas y comercializarlas. Estas ideas pueden referirse a desarrollar o mejorar un nuevo producto, servicio, proceso productivo, cambios en la organización y en la gestión, o cambios en las cualificaciones personales.

La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

Cada empleado es un potencial proveedor de nuevas ideas, que genera inputs para el proceso de innovación; pasando por la evaluación de la viabilidad hasta la comercialización.

Es posible delimitar los tipos de innovación tecnológica, según su originalidad:

1. *Innovación incremental*: se refiere a la creación de valor agregado sobre un producto ya existente, agregándole cierta mejora. No modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo. Por ejemplo, puede instalarse airbag a un auto, de esta forma el producto en sí, ha mejorado un poco.

2. *Innovación radical*: Esta se refiere a un cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o

proceso que no se conocía antes. Por ejemplo, estaríamos frente al cambio radical de usar cocina a leños a utilizar cocina a gas.

La innovación tecnológica puede ser:

1. Innovación de Producto: se trata de la capacidad de mejora del propio producto o el desarrollo de nuevos productos a través de la incorporación de nuevas tecnologías. Esta mejora puede ser directa (añade nuevas cualidades funcionales, hace más útil el producto) o indirecta (reduce costos de producción del producto).
2. Innovación de Proceso: es cuando existe una modificación o introducción de nuevos procesos mediante la incorporación de tecnología. Su principal fin es la reducción de costos.

Hoy la innovación tecnológica es la más importante fuente de cambio entre firmas competidoras, de desaparición de las posiciones de mercado consolidadas; pues las ventajas competitivas derivan del conocimiento científico convertido en tecnología.

Podemos hablar de un valor intangible, por ejemplo una lata de gaseosa que vale $6, seguramente tenga un valor del producto mismo que sea el 20% del costo; en tanto el 80% restante está asociado a conocimiento, conocimiento de calidad, conocimiento en capacidad productiva, conocimiento de marketing, ideas aportadas por la gente, que aportan al valor agregado e intangible del producto. Es ventaja competitiva que deriva del conocimiento y convertido en tecnología, en innovación.

La tecnología puede considerarse como un medio para transformar ideas en procesos y servicios, que permite desarrollar procesos; no se limita a máquinas, métodos, instrumental sino que también es una expresión del talento creador y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento. Es un input que puede generarse o mejorarse a través del propio proceso transformador.

La innovación tiene un objetivo claro de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo cual demanda la fundamental generación de una cultura innovadora que permita a la compañía adaptarse al entorno cambiante, a las exigencias del mercado en el que compite.

La actitud innovadora, es una acción capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de las compañías, aunque suponga una ruptura con los paradigmas tradicionales; cambios que crean fundamentalmente nueva capacidad. Por esto se puede decir, que la innovación se ha convertido en la nueva frontera de la gestión empresarial, con el fin de lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad.

Según lo plantea el profesor Diego Vallarino Navarro, en su publicación "El comportamiento innovador como fuente del cambio: el ejemplo en las empresas de servicios", "*innovar es transformar conocimiento en dinero, es crear lo que no existe, es crear valor*", y existen algunos factores determinantes de resultados innovadores, tales como:

1. Trabajo desafiante: cuando los empleados se enfrentan a desafíos, son motivados intrínsecamente, reciben incentivos por participar en trabajos desafiantes, por hacer sugerencias o poner esfuerzos en la implementación.
2. Autonomía: esta puede ser definida como la libertad que se da al trabajador para realizar sus tareas sin supervisión excesiva. Implica alejarse de la estandarización excesiva (del apego a normas y procedimientos). Se crea un ambiente que alienta el libre pensamiento, el intercambio de información y la libertad para evaluar e implementar nuevas formas de manejar los problemas.
3. Importancia estratégica: la necesidad de visión corporativa clara respecto al rol de la innovación, Esto actúa como brújula para los trabajadores, los guía en sus decisiones diarias. Establece metas claras para el desarrollo de nuevos servicios.
4. Ambiente favorable: para que el individuo pueda desarrollar servicios innovadores, debe contar con un ambiente que promueva, que respalde la apertura, la creatividad, el salirse de las normas.
5. Relación con el medio: los empleados que brindan un servicio, están en contacto frecuente con clientes, competidores, socios, proveedores; para ofrecer un servicio adecuado, para estar informado sobre las nuevas tendencias, y mantener una relación con el medio. Aquellos empleados que mantengan una relación estrecha con los clientes obtendrán información sobre sus experiencias y necesidades, para poder mejorar el servicio ofrecido.

En empresas de servicios basadas en conocimiento, trabajar en un ambiente basado en la diferenciación

afectará el comportamiento innovador, pues resultará más difícil que la competencia pueda imitar la oferta del servicio. Asimismo, la vida de un servicio es corta, pues en forma continua debe renovarse y reemplazar los ya existentes, por lo cual se requiere el generar ideas nuevas para vincularlas con las necesidades del cliente.

Anteriormente, habíamos mencionado que la empresa del futuro se desplaza hacia la recuperación del sentido de trascendencia, hacia la construcción del futuro, en el cual la innovación y el aprendizaje serán protagonistas determinantes. Sus talentos podrán ser protagonistas de la construcción del futuro de la empresa; por esto es que las empresas de hoy necesitan de personas "talentosas" que analicen nuevas maneras de hacer negocios, que creen valor, y los talentos necesitarán de una dirección que facilite la puesta en marcha de dichas ideas.

Ya en 1998, en su artículo The Practice of Innovation, Peter Senge advertía "la innovación, no es el fruto de una idea genial surgida de una mente privilegiada, sino una disciplina que requiere esfuerzo, pasión y perseverancia. Pero lograr un proceso exitoso de innovación exige además, una cultura corporativa compatible con el cambio, una cultura que fomente el compromiso, una cultura donde los trabajadores se sientan y sean escuchados".

Talento

Las organizaciones basadas en el talento consideran el talento como un activo estratégico, en el que se debe invertir en procesos de capital humano, para construir

las habilidades organizativas que multiplican el talento y crean valor; evaluando posteriormente, estas inversiones en los resultados corporativos.

Este proceso de capital humano, comenzará con la identificación de las necesidades de talento al momento de la contratación; continuando con el desarrollo del talento según las nuevas demandas de habilidades y la utilización del mismo.

En la actualidad RRHH se está posicionando como un "socio empresarial", se considera defensor de los empleados, apoya los procesos de toda la empresa y fomenta la búsqueda y la gestión del talento; no siendo el responsable absoluto de este proceso.

Este enfoque comienza con una perspectiva basada en el talento y una cultura impulsada por los altos directivos y con la participación de otras áreas funcionales que colaboran estrechamente con los procesos.

El talento se ha convertido en el factor más importante a la hora de ejecutar la estrategia empresarial.

En esta investigación, analizaremos las distintas variables que influyen en el desarrollo del talento humano.

Entonces podríamos afirmar que en las empresas hay cinco requisitos que son fundamentales.

- El talento es un asunto estratégico, la estrategia de Capital Humano, es una parte íntima de cualquier estrategia empresarial.

- La diversidad en la empresa, es una ventaja competitiva el atraer y trabajar con talentos de diferentes ámbitos.
- El aprendizaje y desarrollo de las habilidades, es una de las destrezas más importantes en las empresas basadas en el talento.
- El compromiso es indispensable, para transformar y mejorar el rendimiento de la empresa.
- La creación y el desarrollo del talento, atañe a todas las personas de la empresa.

De una publicación de la Fundación EGE, titulada "El talento individual ¿propiedad de unos pocos?; encontramos la siguiente definición de talento, extraída del Diccionario de la Real Academia Española como un "conjunto de dones o dotes intelectuales, que resplandecen y enriquecen a las personas"; de esta forma el talento se podría encontrar en unos pocos, que "nacieron" con dichos dotes, con esas habilidades diferenciadoras.

Cada individuo es único en el mundo, posee capacidades diferentes y miradas distintas sobre una misma realidad. La diversidad existente permite liberar potencialidades que asociadas, frente a un objetivo en común ayudan a resolver problemas concretos.

Entonces el talento puede definirse como la capacidad de trabajo, que cada individuo puede desarrollar, en cómo materializa el esfuerzo en la actividad que lleva a cabo; entonces es posible pluralizar el talento.

Las empresas al momento de reclutar empleados talentosos, también aplican criterios propios en su definición. Según

los expertos de recursos humanos es fundamental el valor agregado crítico que aportará cada individuo, que marca la diferencia para una organización.

En el mundo moderno, en el cual coordinar esfuerzos es la clave del éxito, un individuo con altos conocimientos técnicos, puede ser altamente eficiente en aquello que sabe hacer, pero si este individuo no tiene la capacidad de trabajar en equipo, demostrando solidaridad y compromiso con quienes comparte la tarea, poco le servirá a la organización su conocimiento técnico.

Según el Diccionario de María Moliner, talento tiene cuatro acepciones y tres de ellas refieren al trabajo. "Capacidad para obtener resultados notables en el ejercicio de la inteligencia". "Talento es sinónimo de aptitud, capacidad, habilidades e idoneidad". "Los adjetivos que se atribuyen a las personas con talento son: …estar bien dotado para…"; "ser muy capaz de…"; "tener dotes brillantes para…", "ser útil para…"; "ser apto para…".

Las manifestaciones de talento en las acciones pueden revelarse en:

- Aptitudes mentales (mecánica, numérica, verbal, etc.)
- Hábitos o estilos de trabajo (perseverancia, tenacidad, constancia, precisión, rapidez en la toma de decisiones, creatividad, etc.)
- Habilidades para las relaciones sociales (convivencia laboral, trato con clientes, colaboración con los compañeros de equipo, comunicación, liderazgo, etc.)

- Actitudes de compromiso y sintonización con la cultura y valores de la organización
- Ética laboral

Entonces tener talento es equivalente a poder aportar ideas, aportar especiales conocimientos, soluciones innovadoras, soluciones técnicas, ser capaz de gestionar personas y equipos, ser capaz de lograr compromiso de sus colaboradores, ser capaz de pensar táctica y estratégicamente.

El talento puede ser considerado un potencial, una manifestación de la inteligencia emocional, puede heredarse o adquirirse con un proceso de aprendizaje.

En el caso del talento intrínseco, el individuo puede, luego de un tiempo de dejar de usarlo, volver a aplicarlo con la misma destreza. En tanto el talento aprendido, requiere ser ejercitado en forma continua para no perder la destreza adquirida.

(Ingenieros, 2011: 241), en su libro El Hombre Mediocre, plantea una diferenciación entre genio y talento: "llama genio al hombre que crea nuevas formas de actividad no emprendidas antes por otros o desarrolla de un modo enteramente propio y personal actividades ya conocidas; y talento al que práctica formas de actividad, general o frecuentemente por otros, mejor que la mayoría de los que cultivan esas mismas aptitudes". [16]

(Cheese, Thomas y Craig, 2008: XV) dicen que: "talento es a aptitud lo que talante es actitud, y que ambos son

[16] Ingenieros, J. (2011) El Hombre Mediocre. Buenos Aires. Tecnibook Ediciones.

ingredientes imprescindibles en los mejores; ese grupo de personas que aportan un valor extraordinario en su trabajo. Comparto con el profesor Ulrich que talento es el resultado de multiplicar competencia por compromiso". Hoy día talento y competitividad, son términos muy nuevos que aplicamos en lo diario. Las empresas actuales necesitan aprender y ensañar si desean ser competitivas. El factor clave que determina el éxito de las empresas es su capacidad para hacer uso del talento humano: "descubrirlo, desarrollarlo, utilizarlo, motivarlo y reforzarlo". El talento humano, es decir, la capacidad y la voluntad de las personas para lograr los objetivos de una empresa, es el recurso más productivo que existe. Las empresas solo podrán seguir compitiendo si adquieren, desarrollan y utilizan los conocimientos de forma más rápida que sus competidores". [17]

La incertidumbre y los cambios que viven las empresas hoy, nos dicen que estamos viviendo un cambio de época. Las nuevas tendencias de las economías, del trabajo, tecnologías cambiantes, generan un reto que solo las compañías más preparadas podrán superarlo. En tanto, estar más preparados, significa contar con un grupo de personas integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente.

Por esto, la administración del recurso humano, requerirá de una gestión que desarrolle habilidades y actitudes de los individuos, para ser lo más satisfactorio a sí mismo y al sistema social en el cual se desenvuelve.

---

[17] Cheese P, Thomas R, Craig E. ((2008). La Organización Basada en el Talento. España. Prentice Hall.

Las organizaciones dependen para su funcionamiento y desarrollo, del elemento humano del que cuenta; puede incrementar a través de este el descubrimiento de habilidades y actitudes en beneficio de la organización. Aún, cuando un individuo no cuente con las capacidades y habilidades requeridas para la posición que a la fecha está ocupando y sea considerado como un elemento con buen potencial, la organización deberá descubrir otras capacidades y habilidades en ese individuo y asignarle otra ocupación dentro de la misma.

Para poder competir, las organizaciones deben renovar las aptitudes de empleados y de la dirección, por lo cual requieren de "nuevos" planes de formación. Las organizaciones demandan un capital humano capaz de innovar y aprender, de un capital intelectual, que garantice su supervivencia.

(Cheese, Thomas, Craig, 2008), las empresas para multiplicar el talento, combinando el conocimiento, las habilidades, y las competencias para mejorar los niveles de esfuerzo, creatividad, adaptabilidad, aprendizaje de la nómina.

Tener una capacidad distintiva, es lo que dará a la empresa una ventaja competitiva sostenible, exprimiendo el talento de sus recursos humanos.

Identificando la necesidad de talento, descubriendo sus fuentes, desarrollando y haciendo uso estratégico de dicho talento, la combinación de estos elementos, se adaptarán a la estrategia empresarial, integrándose a las actividades del negocio, las empresas podrán estimular la

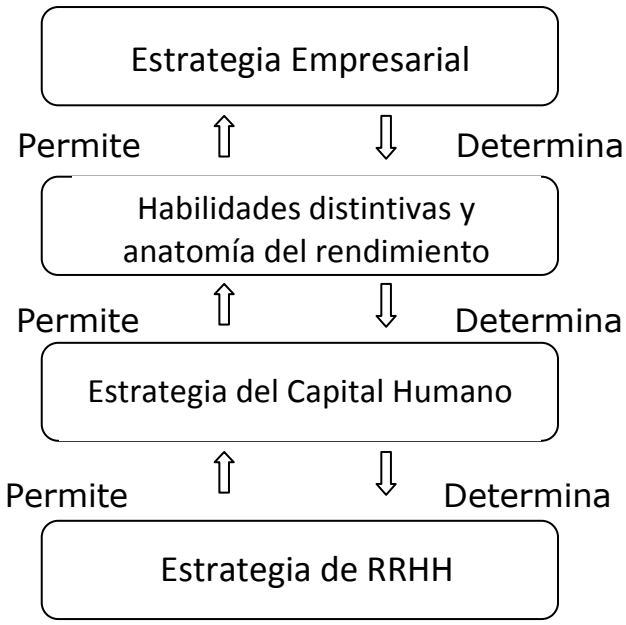
multiplicación del talento, aumentar el conocimiento, habilidades, competencias y compromiso.

Las empresas basadas en el talento, gestionan el capital humano para poder crecer en el futuro. Se apoyan en la gestión efectiva de las personas, relaciones, recursos intelectuales y procesos organizativos; pues creen que sus recursos principales son los intangibles, que crean valor y verán a futuro su reflejo en su rentabilidad.

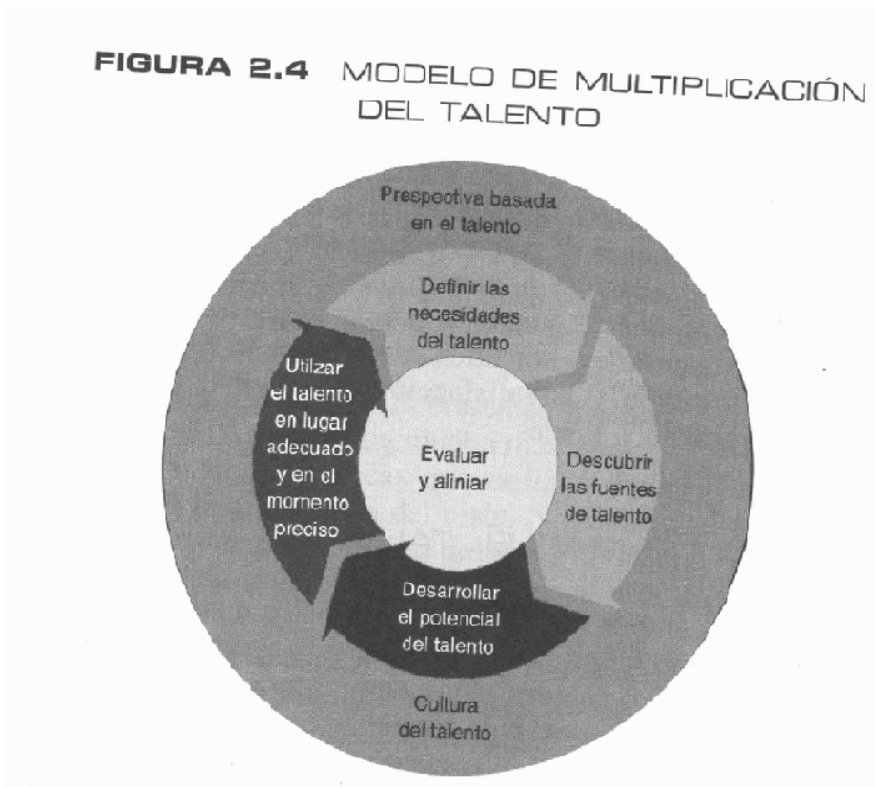
Los líderes de las empresas basadas en el conocimiento, deberán identificar los activos de creación de valor y desarrollar los métodos que permitan diferenciar los beneficios útiles que obtendrán de estos activos.

La aplicación de una estrategia de capital humano resulta esencial para apoyar los objetivos estratégicos de la organización; siendo esencial la identificación de las competencias distintivas de la empresa, en tanto la estrategia corporativa debe elaborarse a efectos de dichas competencias.

Podemos representar los componentes y vínculos de ambas estrategias con el siguiente gráfico.



Asimismo, proponen cómo las empresas pueden planear una estrategia de capital humano, y presentan gráficamente el *"Proceso de multiplicación de talento"*.



1. Definición de las necesidades de talento: el primer paso es comprender la estrategia empresarial y

definir el talento necesario para poner en marcha dicha estrategia. El segundo paso es identificar las capacidades distintivas y la forma en que deben desarrollarse; que sería distinguir entre talento (presente y potencial) y el talento prescindible. Por ejemplo, para la empresa en estudio, la Orientación al Cliente es una de las competencias más importantes. Las organizaciones de alto rendimiento fragmentan a sus profesionales basándose en la importancia estratégica de las posiciones y competencias específicas. Las mejores empresas serán las que sepan como atraer al mejor talento, y las que no puedan se transformarán en las más débiles.

2. Descubriendo las fuentes del talento: el próximo paso es conocer de dónde procede el talento. En la actualidad es necesario buscar el talento con una perspectiva más amplia, aceptando la diversidad (en cuando a modelos de contratación y condiciones, respecto a las personas género, etnia, ubicación, edad). Al momento de identificar las necesidades de talento, debemos hacer un inventario del talento presente y determinar cuáles serán las necesidades futuras y recurrir a las fuentes de talento:

- Conocimiento de datos demográficos de trabajadores actuales y futuros
- Enfoque estratégico de las fuentes de talento (coherente con la estrategia del negocio)
- Cadenas de suministros de talento, que se adapten rápidamente (redes sociales: linkedin, facebook, twitter)

- Supervisión constante sobre las cadenas de suministros, para asegurar la provisión constante que permita cumplir con los objetivos estratégicos.
- Medios analíticos y tecnológicos, que permitan realizar pronósticos de necesidades de talento, conociendo que las estrategias de negocio no son estáticas, por lo cual las necesidades deben adaptarse a este dinamismo.

El talento puede descubrirse en cualquier parte del mundo, contamos con múltiples estrategias para acceder al capital intelectual, no siendo necesario contar con la presencia física del recurso humano; por esto la contratación estratégica requiere un análisis de todas las alternativas posibles, para acceder y captar ese talento y competencias específicas requeridas por la estrategia empresarial.

Respecto a la contratación adecuada, debido a las múltiples alternativas para acceder al talento, tendremos que tener en cuenta el diseño de los procesos de trabajo, pues pueden reducirse el nivel de habilidades, y para esto los puestos de trabajo se rediseñarán; pueden localizarse remota por una reubicación de los puestos; acudir a la subcontratación o asociación por confiar el puesto de trabajo a una empresa con el talento adecuado; automatizar el proceso a partir de la eliminación de algunas tareas tras la incorporación de tecnología; reestructurar la nómina a partir de que los trabajos se estructuren en forma distinta, tal vez virtual y permitir a las personas realizarlo desde cualquier punto del mundo (teletrabajo).

La generación net valora la creación y el conocimiento compartido de manera voluntaria y gratuita a través de internet. Es un medio innovador y creativo para acceder al talento y al capital intelectual. Un ejemplo, es el producto más conocido y utilizado en este aspecto Wikipedia, que es una enciclopedia online gratuita, convertida en la enciclopedia más grande, que apoya el método de colaboración y compartir conocimientos que se alimenta de personas que desean participar. La contratación de capital intelectual en internet, pone una gran variedad de talento a disposición de las empresas, requiere creatividad e imaginación, es una forma diferente de talento que no está directamente relacionado con la empresa.

La nueva localización de talento también es un aspecto importante al momento de la contratación adecuada, pues la contratación estratégica requiere de flexibilidad para abrir oficinas en otras zonas, no saturando las de localizaciones existentes, cuando en la actualidad muchas son las ventajas de la utilización del talento en países emergentes, exigiendo por parte de la empresa el conocimiento actualizado de leyes y normativas locales, costumbres, culturas.

3. Desarrollar el potencial del talento: este paso requiere de contar con la garantía de que los empleados adquieren continuamente nuevas habilidades y competencias, como así también aceptan nuevas responsabilidades; esto crea un vínculo entre el desarrollo del talento de los recursos humanos y el logro de los objetivos y estrategia corporativa; entonces el desarrollo del individuo es activo y estratégico. Este desarrollo implicará acciones de

formación, aprendizajes, y las empresas alcanzarán un desarrollo como parte de su trabajo diario, mediante las tareas asignadas y las relaciones laborales.

4. Utilizar el talento de forma estratégica: las empresas basadas en el talento, tienen la habilidad de combinar y recombinar el talento dentro de la organización, permitiendo la puesta en común de conocimiento y mejores prácticas, renovando y mejorando las prácticas actuales. Adoptan métodos que integran el talento interno y externo donde más lo necesite, satisfaciendo necesidades actuales y pronosticando oportunidades futuras. Combinan aspiraciones y talentos de sus recursos humanos con las necesidades de la empresa a corto y largo plazo. Crean expectativas de alto rendimiento en los individuos que contratan, asegurándoles que pueden utilizar su talento para lograr una gran efectividad y les brindarán la oportunidad de hacerlo. Realizan observaciones sobre su trabajo.

En este proceso de multiplicación del talento, RRHH cumple la función específica de impulsar dicho proceso.

Actualmente RRHH se está posicionando como un "socio empresarial" y se considera a sí mismo como un defensor de los empleados y debe fomentar la búsqueda y gestión del talento. No obstante, por mucho tiempo, como área ha recibido poca inversión, por estar fuera del área operativa y frecuentemente las empresas focalizaban sus grandes inversiones en procesos de reingeniería; las actividades del desarrollo del talento crítico (formación

y aprendizaje) no se gestionaban como una inversión crítica o una habilidad empresarial.

La gestión del talento no es el único proceso que requiere la atención de RRHH, pero es muy demandante y exigente; a su vez, la gestión del talento no es solamente RRHH sino que requiere el compromiso de toda la organización y la noción de una perspectiva basada en el talento, que considera al talento como un activo estratégico y componente integral de la estrategia de negocio, cultura impulsada por los altos directivos, el conocimiento de la estrategia de capital humano para apoyar la estrategia del negocio y el conocimiento de los vínculos del valor. RRHH apoya todos los procesos de la compañía, los acuerdos laborales y programas de recompensa. Las evaluaciones del valor (gestión del desempeño) y los resultados asociados con el rendimiento de la nómina.

La mayoría de las organizaciones poseen un modelo de gestión del talento y para moverse hacia la multiplicación del talento deben moverse y:

- Alinear las actividades de gestión del talento y la estrategia del negocio.
- Integrar todas las actividades de gestión del talento.
- Superar el añadir valor mediante la gestión del talento a “crear” valor extraordinario a través de la multiplicación del talento.
- Implicar a toda la nómina con el fin de multiplicar el talento.

La multiplicación del talento debe convertirse en un objetivo estratégico y demanda contar con nuevas

competencias en el mundo de la gestión del talento para atraer a nuevos profesionales.

Métodos para el desarrollo de competencias de las personas

Describiremos brevemente los métodos propuestos por la autora Martha Alles, quien nos propone tres tipos de acciones distintas, aquellas dentro del trabajo, fuera del trabajo y de autodesarrollo.

El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la compañía. El desarrollo de personas es una función o un grupo de tareas correspondientes al área de Recursos humanos, sin embargo los empleados pertenecen a un entorno más amplio que el de su propio sector específico, es decir trabajan e integran equipos junto a otras áreas. La función del especialista en desarrollo es la de acompañar, guiar a los jefes y a los empleados en un proceso de *crecimiento conjunto.*

La función del área de Recursos Humanos respecto del desarrollo de personas, se puede sintetizar en el desarrollo de acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos como ser; incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera. Y a través de ciertas herramientas, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspecto menos tangibles, como las actitudes y los valores.

1. Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo

Son aquellas acciones que se llevan a cabo dentro de la organización y junto con la tarea cotidiana misma. Se relacionan con conocimientos y competencias. El grado en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona mas con la actitud del individuo que con la técnica utilizada, por lo tanto los diferentes métodos tienen diferentes grados de eficacia según se apliquen para conocimientos o para competencias.

Los métodos a utilizar son:

- **Coaching/ Mentoring/ Tutoría:** es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas es uno de los métodos más utilizados actualmente, desde el entrenamiento diario hasta el feedback brindado por un líder a sus colaboradores con periodicidad. Con esto se produce una relación abierta entre empleados y subordinados. Las organizaciones proveen a los jefes capacitación al respecto para lograr una buena práctica y además estos deben tener ciertas competencias relacionadas con una adecuada aplicación del coaching. Esta acción puede ser aplicada tanto por un tutor, un mentor o por un jefe. La aplicación del coaching plantea diferencias según el nivel de personas a orientar.
- **Rotación de puestos:** asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios o bien de otras áreas, con la finalidad de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. La rotación de puestos puede ser planteada o no.

Existen organizaciones que planifican esquemas de rotación con sus respectivas fechas para cada empleado; y en otras situaciones se resuelve caso por caso.

- **Asignación de task forces** (grupos especiales o equipos especiales); estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las responsabilidades habituales según la posición.
- **Asignación de comités/ nuevos proyectos**: es la asignación de grupos de personas a comités, con un propósito especifico, ej. por temas, por proyectos, etc. Tienen la finalidad de resolver problemas dando lugar a nuevos proyectos. También puede ocurrir que se le asigne un proyecto a una persona en reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o como integrante de un grupo de individuos.
- **Asignación como asistente de posiciones de dirección**: se trata en asignar una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Es ocupar una posición de staff ubicada debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. El asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con el propósito de entrenamiento.
- **Paneles de gerentes para entrenamiento**: es una variante del método anterior. Se trata de grupos de trabajo con un propósito específico. Por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias.

2. Métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo

Son aquellas acciones dirigidas a la transmisión de conocimientos y al desarrollo de competencias, que son planeadas por la organización y que pueden realizarse tanto fuera de su ámbito como fuera de él; pueden llevarse a cabo en horario laboral o en cualquier otro momento. El ejemplo más concreto de estas acciones de formación que se relacionan con la tarea asignada al empleado y se realizan fuera de la organización.

Los métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo se relacionan con conocimientos y competencias, Martha Alles en su libro hace foco en las competencias; la eficacia de aplicar estas técnicas se relacionan más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada.

Los métodos de desarrollo fuera del trabajo, usualmente conocidos como "métodos de formación", se utilizan en adición con los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo, como un complemento.

A continuación describiremos las acciones para el desarrollo de estas competencias, todas estas acciones parten de un principio básico "poner al participante en acción", todos los métodos apuntan a que los participantes sean los actores de su propia formación.

- **Cursos formales de capacitación**; pueden incluir desde los cursos clásicos de capacitación

empresarial hasta postgrados direccionados, elegidos por la organización y abonados por esta.

- **Lecturas Guiadas**; son lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que pueden influir favorablemente y son de gran utilidad para la formación de competencias y conocimientos
- **Capacitación On line**; o instrucción guiada por un ordenador, son capacitaciones guiadas por un soporte tecnológico. Tienen la ventaja de permitir la capacitación de personas sin desplazamiento físico y la libre elección del horario cuando la persona lo cree conveniente.
- **Juegos gerenciales**; tienen el propósito de simulación, ponen al participante en situaciones simuladas para su formación. Estos juegos de simulación requieren que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basado en la información disponible. Existen una amplia diversidad de juegos, tanto tecnológicos como interactivos. También permiten poner en acción las relaciones interpersonales a través de las variantes de respuestas, los participantes pueden jugar solos en grupos. Para que estos juegos sean aplicados con eficacia un instructor experimentando deberá conducirlos.
- **Seminarios externos**: hay varias opciones en el mercado, se debe ser muy cuidadoso en su elección.
- **Métodos de estudio de casos**; consta en asignar casos para la resolución fuera del entorno laboral, son muy adecuados para su análisis grupal, por lo cual debe ser dirigido por un experto.
- **Programas relacionados con Universidades**: son muy útiles para la formación gerencial integral, pero no

están enfocados al desarrollo de competencias en particular.

- **Role Playing**: o entrenamiento a través de la simulación. Se requiere de una persona entrenada para guiar la práctica. Se utiliza para el desarrollo de competencias.
- **Licencias sabáticas**: son aquellas ausencias sabáticas pagas donde la persona se rejuvenece y se desarrolla, son muy poco frecuentes en nuestro país. Propone un período de entre 6 meses a un año, durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su salario habitual. El involucrado puede disponer su tiempo a programas sociales, entrenamiento en lugares remotos, vivir en países con los cuales no tiene contacto habitual con su tarea cotidiana, realizar programas de voluntariado u otras actividades formativas. Fue una práctica popular durante muchos años en los ambientes académicos. En USA, más del 10% de las corporaciones han incorporado esta práctica; pero no necesariamente significa que estas corporaciones las apliquen en países donde tienen filiales. Una de las desventajas de estas licencias sabáticas es su alto costo, pero entre sus ventajas puede prevenir el Síndrome de Burnout y ser un fuerte aliado en la retención de personas.
- **Actividades Outdoors o fuera del ámbito laboral**: estas actividades han tenido origen en programas para los altos ejecutivos, los cuales pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Las mismas se focalizan en el trabajo en equipo y de esfuerzo individual o grupal. Son verdaderas actividades donde se pone en juego la

supervivencia de la persona como la integridad de las mismas llevadas a cabo en lugares desérticos o montañas. Actualmente están siendo reemplazadas por otras de menos rigor.

- **Codesarrollo**: se propone 3 vías para el desarrollo de competencias, una de las cuales es el Codesarrollo. La definición de codesarrollo es " son aquellas acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias". Esta es la denominación que en nuestra metodología le damos a los clásicos cursos de capacitación o formación, entendiendo que los mismos, para ser efectivos, deben tener algún agregado, ya que de la manera que actualmente se conciben brindan información pero no desarrollan competencias. Por esta razón es que, para la autora, formación en competencias es **Codesarrollo**, es decir, mediante una actividad determinada se logra que el participante modifique comportamientos, pero no solo el día de la capacitación, sino también luego en su vida diaria.

3. Técnicas para el autodesarrollo de competencias

Las mismas son una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la actividad laboral de las personas. Si bien el autodesarrollo se lo denomina "dirigido" consiste en actividades que la organización puede sugerirlas como convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las lleva a cabo solo por su propia iniciativa. Además la organización invierte una

gran suma de dinero en la confección de guías de desarrollo y en gestión de conocimiento en relación al modelo de competencias que se haya definido.

El rol que cumple la organización es de concientizar a los empleados sobre la necesidad de su autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que deben desarrollar cada uno en particular y por ultimo ofrecerles oportunidades e información al respecto. En todos los casos la decisión de llevar estas actividades a cabo, no queda solo en manos del empleado.

Para que se verifique el desarrollo de una competencia se deben dar las siguientes situaciones;

1. Reconocer necesidades de desarrollo (luego de una evaluación de desempeño)
2. Tomar conocimiento sobre la competencia a desarrollar, ya sea a través de un curso o de una lectura especifica
3. Poner en juego la competencia
4. Observar y reflexionar al respecto

Para que un autodesarrollo se lleve a cabo correctamente es necesario aplicar los puntos descriptos anteriormente. También en adición a todo lo dicho, hacer hincapié en la importancia que la motivación personal tiene para el autodesarrollo.

Técnicas para el autodesarrollo

Las diferentes técnicas de desarrollo de competencias que pueden constituirse en prácticas para el autodesarrollo o bien formar parte de un programa de desarrollo deben estar dirigidas por un tutor o facilitador.

Las guías de desarrollo proponen actividades en forma indicativa, si por alguna razón estas actividades no son aplicables en un contexto en particular, siempre se pueden reemplazar por otras que desarrollen la misma competencia.

- **Deportes**: si bien muchos autores han relacionado los deportes con el ámbito empresarial, no debe pensarse en las reglas de juego o sus características particulares, sino en que el mismo es un deporte de "Equipo". Un conjunto de danzas, un coro, una orquesta.....actividades que solo se realizan de manera grupal y que requieren, para su desarrollo exitoso, que el grupo que las realiza conforme un equipo y desde ya, que siga las reglas. Por lo tanto si no se encuentra entre los ejemplos de un deporte u otra actividad, la autora sugiere analizar las competencias a desarrollar expuestas en su obra.

- **Hobbies y actividades extracurriculares**: se utiliza los dos nombres en forma conjunta ya que tanto un hobbie como una actividad extracurricular pueden producir, el mismo efecto. Se entiende por hobbie una actividad que se hace por el mero placer

personal y un ejemplo de actividad extracurricular puede ser un trabajo comunitario.

- **Lecturas**: cuando se hace referencia a las lecturas orientadas al autodesarrollo de competencias se piensa en libros, ya que son materiales revisados en profundidad por sus autores y editores. También se pueden utilizar textos de revistas, en especial las de tipo técnico. El propósito de la lectura es doble, en primer lugar, que la persona tome conciencia- real y profunda- respecto del contenido teórico del concepto que se desee desarrollar. En segundo lugar, se espera que como consecuencia de la lectura la persona diseñe para sí un plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos respectivos. Adicionalmente si la persona se identifica con el tema logrará modificar sus comportamientos en forma esperada. El desarrollo de la competencia se verifica a través del cambio de comportamientos.

- **Películas o filmes comerciales**: a través de esta otra vía de estimulación se logra un proceso análogo al que puede realizarse mediante las lecturas. Si las películas son de tipo comercial, la actividad se torna más lúdica. Se trabaja con un elemento atractivo para lograr una identificación negativa o positiva frente a una situación. La película se ve como un ejercicio de trabajo, la persona que realiza el autodesarrollo podrá compartir el momento de ver el filme con amigos, familiares o su pareja, lo que disfrutaran con o sin la misma intención

respecto del desarrollo de competencias. Lo que se quiere destacar con este comentario es que se puede combinar el desarrollo de competencias con la vida social de cada uno.

- **Referentes**: se trata de la actividad de desarrollo que mayor decisión personal requiere y la menos frecuente. Para tomar una persona como referente y que sea de utilidad en el desarrollo de competencias, se requiere un fuerte involucramiento personal por parte del que esté realizando el autodesarrollo, ya que deberá investigar por su propia cuenta. Quien esté en el camino de desarrollar sus competencias deberá tener un interés en lograrlo, luego deberá entender (aceptar) que la persona a la que estudiará es un referente en la competencia deseada, y por último tendrá que estudiar e investigar sobre dicho referente. El aspecto importante a estudiar del referente son sus comportamientos, no para imitarlos, sino para tomarlos como guía del propio comportamiento. Si se ha elegido al referente para una competencia determinada, no quiere decir que deberá hacer todo igual a él. Hay que tener en cuenta que los referentes son seres humanos y que por esa condición tienen defectos y virtudes. Por lo tanto se sugiere adoptar un referente destacado en la competencia que se desea desarrollar, lo cual no significa que esa persona se destaque en todos los aspectos.

La autora destaca ***la intencionalidad,*** para lograr el autodesarrollo de una competencia, tomar conciencia de que a través de una determinada actividad se pueden

lograr ciertos objetivos. De alguna manera es un "valor agregado". Por ello si bien la actividad en sí misma da lugar a una manera determinada de comportarse, el componente de intencionalidad, que se trata de subrayar y proponer, constituye la diferencia que permitirá potenciar la capacidad de aprendizaje y desarrollo de las competencias en base a una actividad como una mera distracción o diversión.

V. Método

Metodología

Tipo de estudio: Investigación Exploratorio descriptivo.
Exploratorio, porque nos permite indagar, explorar un tema poco estudiado, tratado con poca profundidad; y **Descriptivo** porque nos permite abordar las características, y propiedades de nuestro problema de investigación. Nuestro propósito será describir situaciones y eventos.

Diseño: No Experimental, transeccional.
No experimental pues estudiaremos el problema sin la manipulación de las variables (pues ya sucedieron) y en los que solo observaremos situaciones ya existentes, en su ambiente natural para después analizarlos; y **Transeccional** pues realizaremos observaciones en un momento único en el tiempo.

Enfoque: mixto
Pues nos permite recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio, para responder al planteamiento del problema. Esto nos permitirá obtener datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis. El enfoque mixto implica mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento.

Técnicas: utilizaremos para la recolección de datos y medición de las variables las siguientes herramientas:

Cuestionario autoadministrado individual: es el instrumento más utilizado para la recolección de datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables a medir, optando por utilizar preguntas cerradas que contienen opciones de respuesta definidas a priori de nuestra parte, con el fin de facilitar su codificación y preparación para el análisis. Dicha herramienta le será proporcionada directamente a cada uno de los participantes.

Entrevista Pautada: consiste en aplicar un cuestionario al entrevistado, los entrevistadores realizan las preguntas al sujeto y anotan sus respuestas. Los entrevistadores deben conocer a fondo el cuestionario y no podrán influir en las respuestas, reservarse de expresar aprobación o desaprobación de las respuestas, evitar que decaiga el interés del participante. La entrevista será personal e individual.

Observación No Estructurada

Escala de Likert autoadministrada: conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o preguntas actitudinales para medir la reacción del sujeto en tres o cinco categorías. Las afirmaciones califican al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación.

Descripción de la organización

La unidad de observación es la empresa HUMAN SASE, empresa que brinda servicios de recursos humanos que contemplan todo el ciclo del empleo desde búsqueda y selección de personal permanente, eventual o por

proyecto; evaluación y selección de empleados; capacitación; reinserción laboral; tercerización y consultoría. Con oficinas en más de 78 países y una experiencia de más de 60 años en Recursos Humanos.

En Argentina, cuenta con 80 sucursales distribuidas en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires y las principales ciudades del interior, lo que permite brindar a los clientes la posibilidad de trabajar con un solo proveedor en todo el país y, al mismo tiempo, con gente y conocimientos locales.

Dentro de los servicios que ofrece HUMAN SASE hay aproximadamente 600 asociados (personal contratado), en las empresas clientes de la sucursal Rosario, que han recibidas capacitación y servicios de desarrollo a través de medios informáticos on- line.

Para el estudio propuesto trabajaremos sobre una de sus sucursales, la de Rosario, que brinda los mismos servicios y cuenta con una dotación de personal de Recursos Humanos de 13 empleados; atendiendo las necesidades de 80 Clientes de diferentes actividades industriales y comerciales, tales como: alimentación, químicos, petroquímicos, entidades financieras, etc.

Unidad de Análisis

Trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa HUMAN SASE sucursal Rosario.

Población o universo objeto de estudio

Trece (13) empleados del área de Recursos Humanos de la empresa HUMAN SASE de la sucursal Rosario.

Identificación de variables

Desarrollo de Competencias; Motivación; Acción; Innovación.

Definición conceptual y operacional de las variables

Competencias: "Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en la empresa y/o mercados diferentes"[18]. Indicadores: Grado de manifestación de las competencias individuales (trabajo en equipo; foco en el cliente; aprendizaje y conocimiento compartido; iniciativa; liderazgo de personas; creatividad e innovación; capacidad de decisión; orientación para procesos y resultados; actuación estratégica) en las conductas exhibidas.

Motivación: "interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos"[19]. Indicadores: Trabajo creativo y/o variado; Grado de motivación hacia el trabajo que realiza; Compromiso con Human SASE; Oportunidad de destacar y realizarse según fortalezas; Satisfacción con el salario; Satisfacción con la canasta de beneficios que ofrece la compañía; Formas de promoción; Estímulo por integrar el plantel de la empresa.

[18] Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires. Granica.
[19] Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires. Granica.

Acción: Actuar. Todo hecho producido que cambia una situación precedente por una nueva. Intervención. Indicadores: Confianza en la empresa y sus líderes; Percepción de suficiencia de información que comparte la empresa; Satisfacción con la carga de trabajo del puesto; Satisfacción con la experiencia laboral.

Innovación: capacidad de las organizaciones de incentivar nuevas ideas, evaluando su viabilidad de implementación. Indicadores: Trabajo Creativo y/o variado; Estímulo por la generación de ideas y/o nuevas soluciones; Existencia de programas de reconocimiento a la innovación.

VI. Resultados

Análisis de la entrevista con el Gerente de la Sucursal Rosario de la empresa Human SASE:

La empresa sigue los caminos para lograr crear el talento organizativo que requiere, y que involucran los tres procesos y/o pilares de la puesta en marcha de la gestión por competencias:

Reclutamiento y Selección: cuentan con el diseño de los perfiles de conocimiento, experiencia y competencias acordes a la posición y señority requerido. La empresa busca los profesionales con capacidades acordes a su necesidad.

Desempeño: hace unos años atrás la empresa HSA evaluaba sólo los resultados obtenidos, y es a partir del año 2007 que la empresa hace pública a su gente el mapa de competencias individuales y grupales como así también los objetivos de resultado (individual y grupal). Los líderes tienen tres instancias de hacer una devolución al colaborador respecto a su posicionamiento, sus fortalezas y áreas de mejora, pues es un proceso dinámico, el cual deriva en la compensación con un bonus anual.

Desarrollo: HSA cuenta con un plan de capacitación, al ingreso del profesional brindan a éste un programa de inducción a la compañía y capacitación técnica específica para desempeñarse en su puesto; posteriormente se conforma el programa de desarrollo para cada recurso humano.

La empresa utiliza un entorno web (intranet) como activo estratégico de comunicación pues ella integra procesos y

normas de la compañía, cuenta con aplicaciones soporte de la actividad, se comparten artículos, noticias, el know-how (soluciones a problemas específicos, metodología de resolución), perfiles individuales de competencias, evaluaciones individuales, material formativo, y plan de capacitación y desarrollo. Este entorno constituye una base de conocimiento, es un marco de referencia de conocimiento organizacional, convertido en normas, procedimientos, estrategias que puede ser utilizada por los individuos. Es una herramienta que acciona la gestión del conocimiento.

Podemos afirmar que no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual y es por esto que las organizaciones inteligentes pueden promover el autodesarrollo a partir de la difusión de las competencias y ofrecer caminos o guías para el autodesarrollo, tal como hemos podido apreciar en esta empresa.

Human SASE hace frente al desafío de crear condiciones que fomenten el compromiso de los empleados para que estos canalicen sus esfuerzos e iniciativas en el logro de los objetivos de la compañía. HSA focaliza el esfuerzo en los impulsores primarios del compromiso, con las siguientes prácticas:

- Da lugar a que sus empleados participen en las posibles mejoras de sus tareas, en el contenido de su puesto de trabajo. HSA promueve la innovación, pues trabajan en planes que sus competidores no tienen y para ello cuentan con un buzón de ideas, mejoras y procesos nuevos. Las propuestas realizadas por los empleados, son evaluadas por un comité

multisectorial respecto a su aporte y factibilidad de ejecución, y posteriormente implementadas. Así, el empleado que ha generado el proyecto es premiado.

- Valora la autonomía, como recurso de colaboración que fomenta el compromiso y que permite a los individuos mayor control sobre las condiciones y procedimientos de trabajo, con el fin de lograr desarrollo personal y libertad de acción.

- Cuenta con formas de compensación dineraria y no dineraria, pues el trabajo bien hecho requiere de reconocimiento adecuado. Algunas formas de reconocimiento son: el bonus anual, acuerdos con instituciones de formación académica para acompañar al desarrollo de los colaboradores, día libre de cumpleaños, programa de aplausos (espacio público en la intranet), etc.

- En HSA el ambiente de trabajo es distendido y agradable. Se fomenta la interacción social, y en la sucursal Rosario la gente tiende a permanecer (es la sucursal con el índice de rotación más bajo).

- Promueve el equilibrio entre la vida personal y laboral de los individuos, cuenta con algunas prácticas que aportan a la motivación y compromiso. Un ejemplo es la jornada reducida para las mamás, quienes tienen interés por una carrera profesional de la mano con su proyecto de familia.

Podemos afirmar que HSA trabaja para crear el talento organizativo siguiendo dos caminos: la selección de

profesionales con capacidades acordes a lo que la empresa necesita y el generar un entorno organizativo que cree valor profesional, que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización.

Adicionamos a nuestro análisis con una cita de Lynda Gratton "Crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados, y comprender realmente sus esperanzas, sueños y aspiraciones. Sin estas medidas, nos encontraremos en peligro de que el compromiso desaparezca, y sin que nos percatemos de ello".[20]

Observación No Estructurada

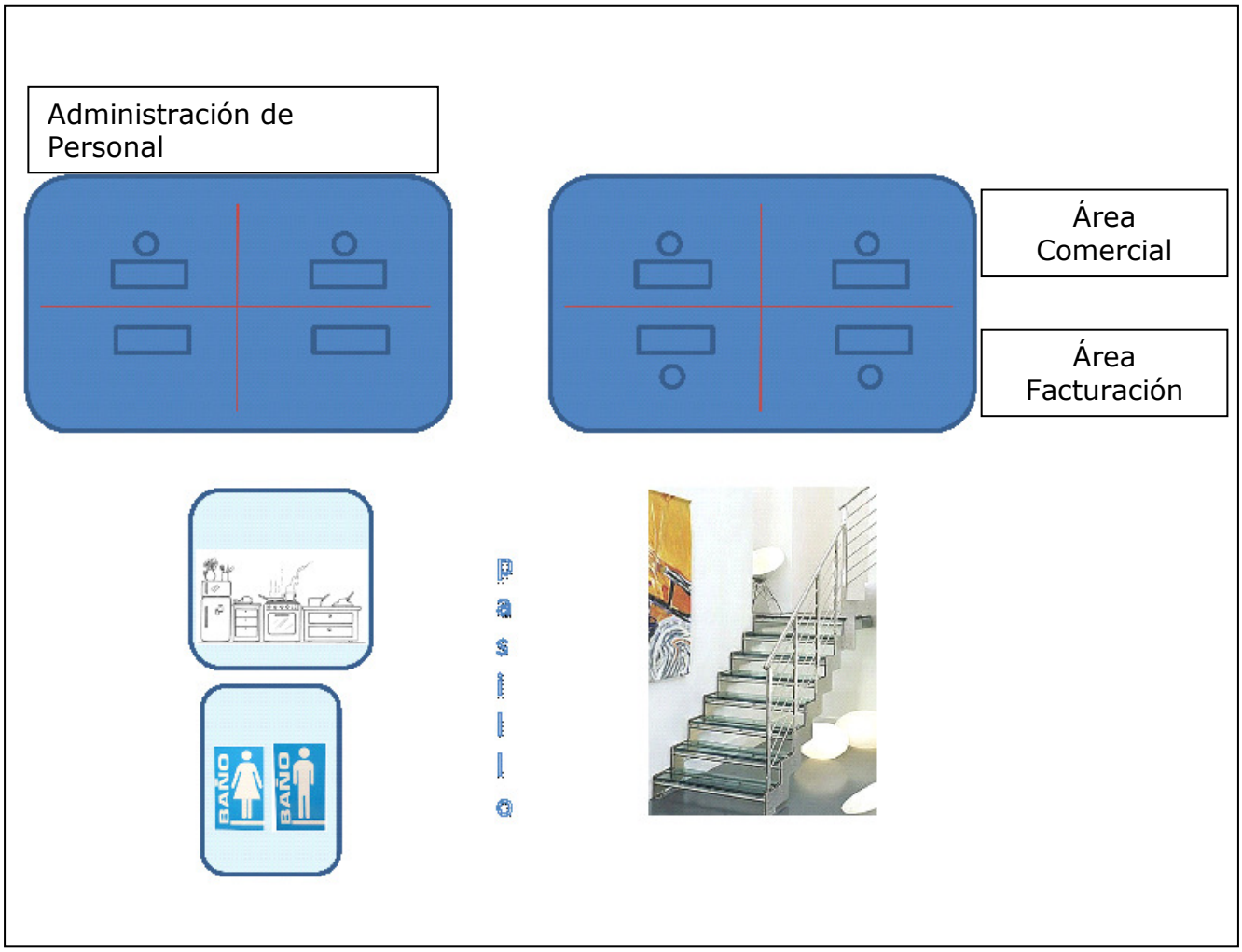
Luego de diversas visitas a la organización para llevar a cabo las observaciones en el lugar de trabajo podemos comentar lo siguiente:

Respecto al ambiente físico, nos encontramos con una oficina muy amplia y espaciosa, con buena iluminación, ventilación, grandes ventanas que dan a la calle, notamos una muy buena distribución de los boxes de trabajo, que permiten trabajar cómodamente y brindan a quienes serán entrevistados de la intimidad y confidencialidad necesaria. También cuenta con buenos accesos y señaletica. El mobiliario es nuevo y moderno, lo que crea un ambiente de interacción y la vinculación del grupo de trabajo.
El espacio de trabajo fomenta una buena comunicación entre los miembros y sus superiores, como así también un espacio de recreación cuando lo creen necesario.

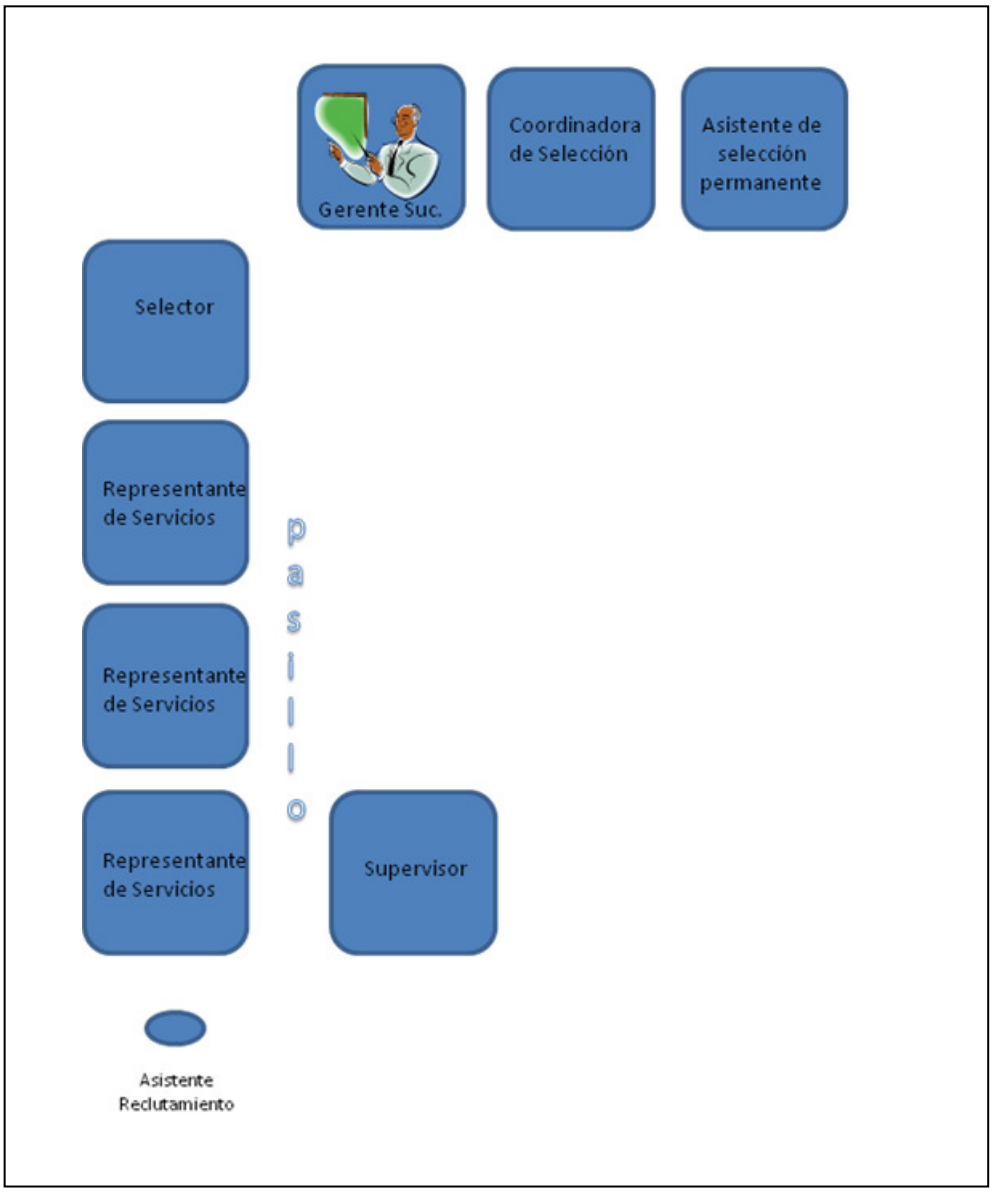
[20] Gratton, L. (2001). Estrategias de Capital Humano. Madrid. Prentice Hall, Pearson Educación.

Los puestos de trabajo están distribuidos por áreas según las tareas asignadas.

Planta Baja



Planta Alta



El diseño de estos boxes de trabajo permite la comunicación entre quienes realizan las mismas tareas, como así también con los candidatos que se reciben diariamente. Son espacios abiertos y no privados. Estos presentan un espacio de comunicación a través de de un pasillo de rápido acceso para evacuar consultas o simplemente de tránsito.

En el edificio, existe una cocina equipada con los elementos necesarios para que los empleados puedan disponer de ellos, tanto para el desayuno, almuerzo o merienda. Es un lugar de encuentro frecuente, en el cual se comparten temas laborales y extra laborales.

Además de la cocina hay una sala de tamaño grande llamada "directorio", espacio que también es utilizado para reuniones de equipo, con la gerencia, como así también para agasajos entre empleados (cumpleaños, despedidas, festejos, brindis, etc.)

En cuanto al ambiente social y humano, hemos detectado una gran fortaleza en el equipo de la sucursal, en el que se destaca una fuerte confianza entre sus integrantes, ambiente distendido y agradable, un equipo integrado, no se evidencian subgrupos, frecuentemente comparten momentos de trabajo y almuerzo/ refrigerio. El grupo es homogéneo, es una nómina joven (rango atareo entre 22 a 36 años). Nuestra impresión sobre la comunicación verbal entre los miembros del grupo es informal pero respetuosa, mantienen diálogos de temas diversos, laborales y personales. Otro aspecto relevado es que existe solidaridad interna, la vemos evidenciada en varias situaciones de colaboración. Detectamos autonomía de trabajo en momentos de ausencia de líderes, cuando los integrantes de la sucursal estaban desempeñando sus funciones/ tareas habituales, lo cual evidencia madurez en la posición y un alto compromiso con la compañía, empleados muy activos, vigorosos; con la suficiente confianza en sí mismos y con el resto del grupo, lo cual se evidencia en la capacidad de actuar y resolver, y

valores compartidos pues los comportamientos posibles están sujetos a las normas de la sucursal.

Estamos frente a una fuerza de trabajo formada, diversa en conocimientos y competencias, lo que genera relaciones de trabajo fundadas en la confianza.

Según los comentarios relevados de los trabajadores, se reúnen a menudo fuera de la oficina organizando asados familiares, after office, eventos para clientes, etc.

La sucursal Rosario tiene un importante flujo de trabajo y velocidad de respuesta, pues en su mayoría, las tareas son resueltas en el momento o en el mismo día, esto se debe al tipo de servicio que brindan, además del hecho que sus clientes requieren respuesta rápida a sus pedidos o consultas.

Observamos que los trabajadores son, en su mayoría, autónomos en la ejecución de sus tareas y toma de decisiones, casi no requieren del consejo/ guía de los líderes de la oficina, dicha característica fue más notable en los empleados de mayor antigüedad. En aquellos casos en que requieran realizar consultas, se comunican con la casa central de Buenos Aires y con el sector correspondiente. Los trabajadores de la sucursal Rosario trabajan con gran dinamismo, compromiso y entusiasmo, en la atención al público (candidatos y clientes).

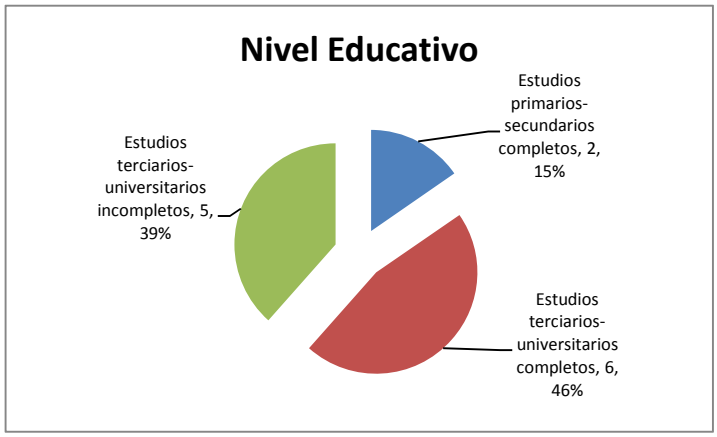
En las oportunidades de concurrencia a la sucursal se encontraba el Supervisor, y este nos confirmó lo observado, comentando que por la antigüedad de la dotación, los empleados son autónomos en sus tareas y en

caso de requerir ayuda operativa recurren al supervisor. Asimismo, nos aclaró que la función del gerente es la de visitar clientes y hacer relaciones con el entorno; en tanto es el supervisor quien realiza el coaching con los empleados nuevos o de poca antigüedad.

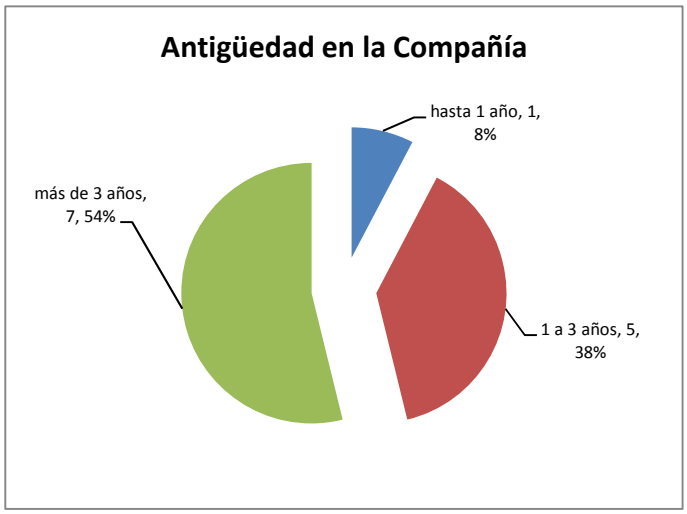
Finalizando nuestra observación, destacamos nuevamente, la buena imagen que nos llevamos del clima laboral en la sucursal, del trabajo entusiasta de los empleados, del sentido de responsabilidad hacia las tareas y el trato cordial.

Análisis de datos del Cuestionario

	Estudios primarios-secundarios completos	Estudios terciarios-universitarios completos	Estudios terciarios-universitarios incompletos
Nivel Educativo	2	6	5



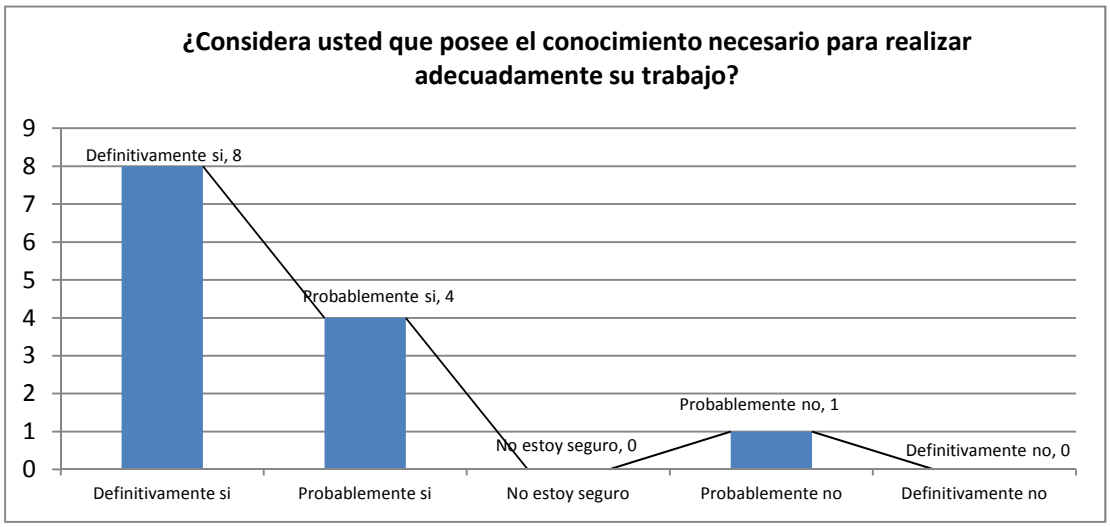
	hasta 1 año	1 a 3 años	más de 3 años
Antigüedad en la Compañía	1	5	7

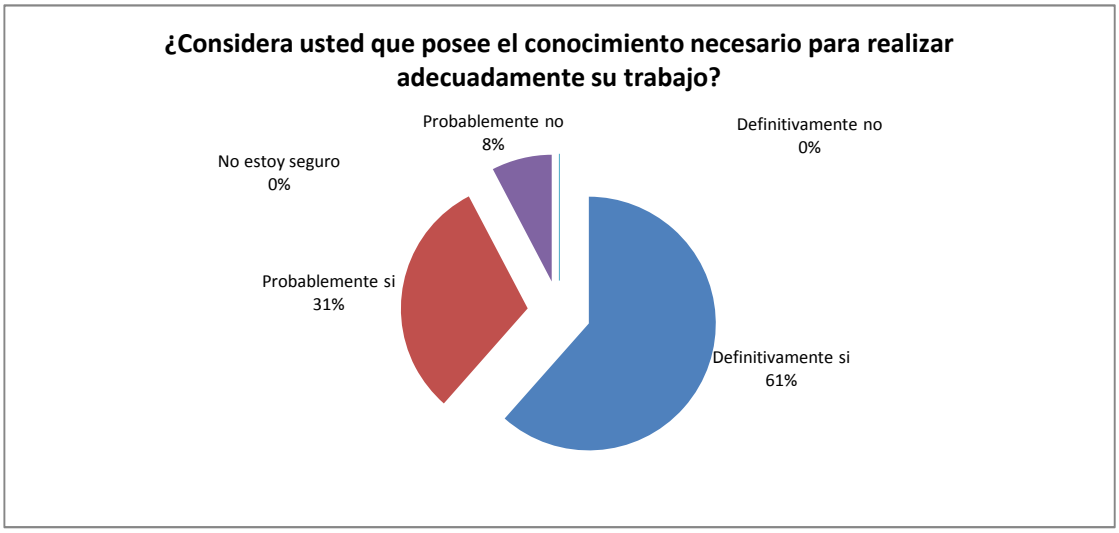


De los datos recolectados en los cuestionarios, podemos comprobar que casi la mitad de la nómina posee estudios terciarios o universitarios completos (46%), lo cual nos indica que este estrato puede conectar saberes adquiridos durante la formación con la información, y así coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, aportar innovaciones y creatividad, a la compañía. Nos referimos a competencias teóricas y del conocimiento. Respecto a la antigüedad, más de la mitad del personal posee más de 3 años en la compañía. Este dato nos permite inferir que la mayoría de los empleados, están maduros en su posición, y podríamos hablar de compromiso del individuo con la organización en su dimensión calculada o de continuidad, por las inversiones que este ha realizado a la empresa y el costo personal que tendría el abandono de la organización.

Competencias y conocimientos

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?	8	4	0	1	0

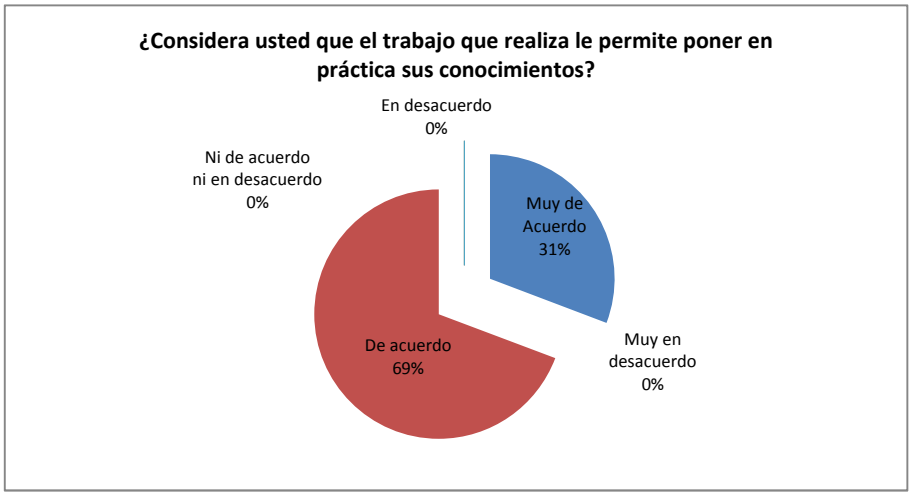




Más de la mitad de la muestra (61%), respondió que posee el conocimiento necesario para realizar su trabajo, este resultado está relacionado con la formación y la antigüedad del individuo en la compañía, además podemos vincularlo con la clasificación de competencias de Spencer y Spencer, Conocimiento es la información que la persona posee sobre áreas específicas, lo cual le permite a la persona hacer algo bien.

Competencias y conocimientos

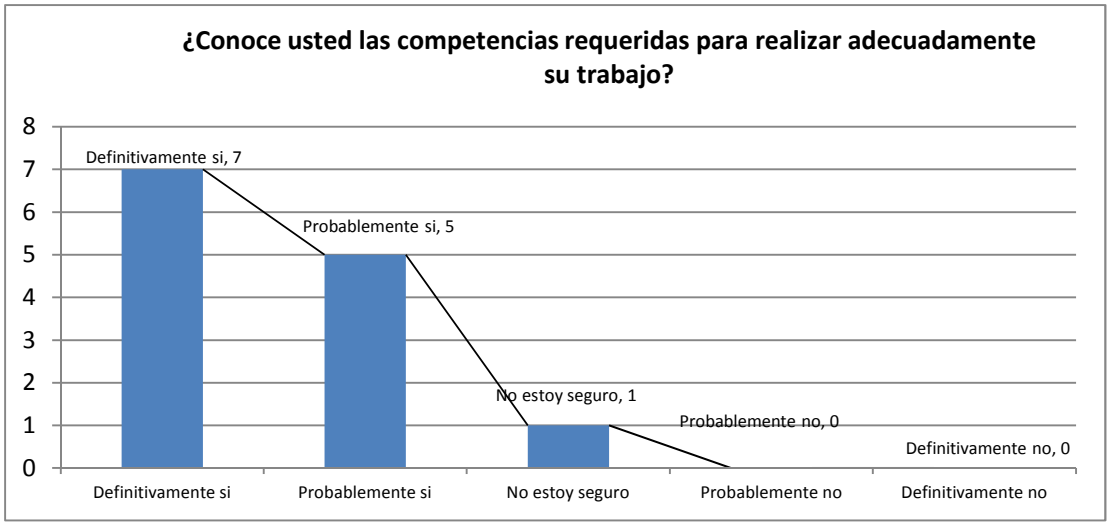
	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?	4	9	0	0	0

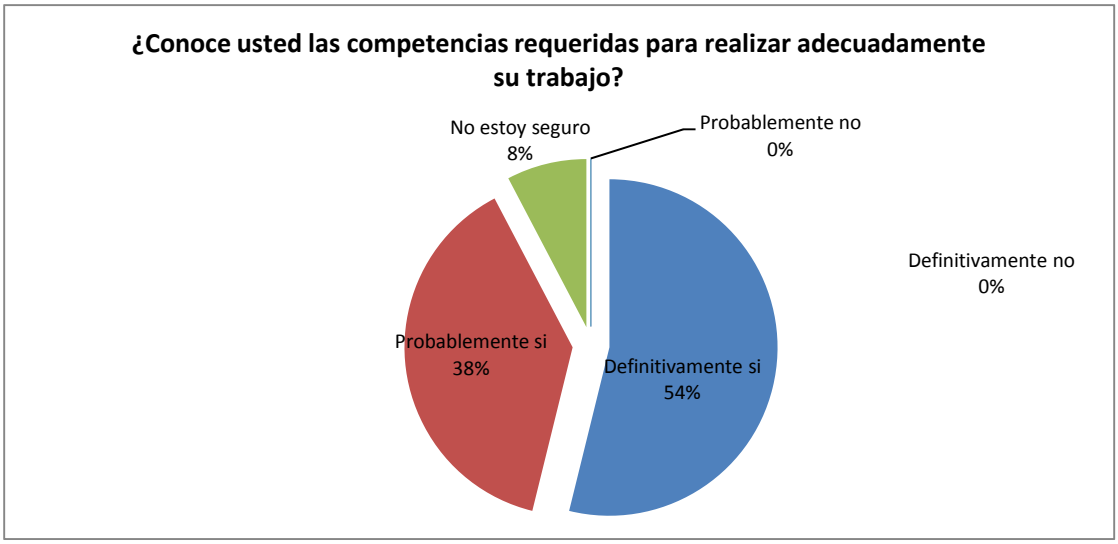


Más de la mitad de la muestra (69%), respondió que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos, dejando en evidencia las competencias del conocimiento, el poder combinar y resolver, conjugar información con el saber, coordinar acciones, buscar nuevas solucciones. Este proceso se da naturalmente, el individuo puede analizar su desempeño, a partir de sus éxitos y fracazos, reconociendo las causas de los últimos, e incorporar nuevos conocimientos.

Competencias y conocimientos

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?	7	5	1	0	0

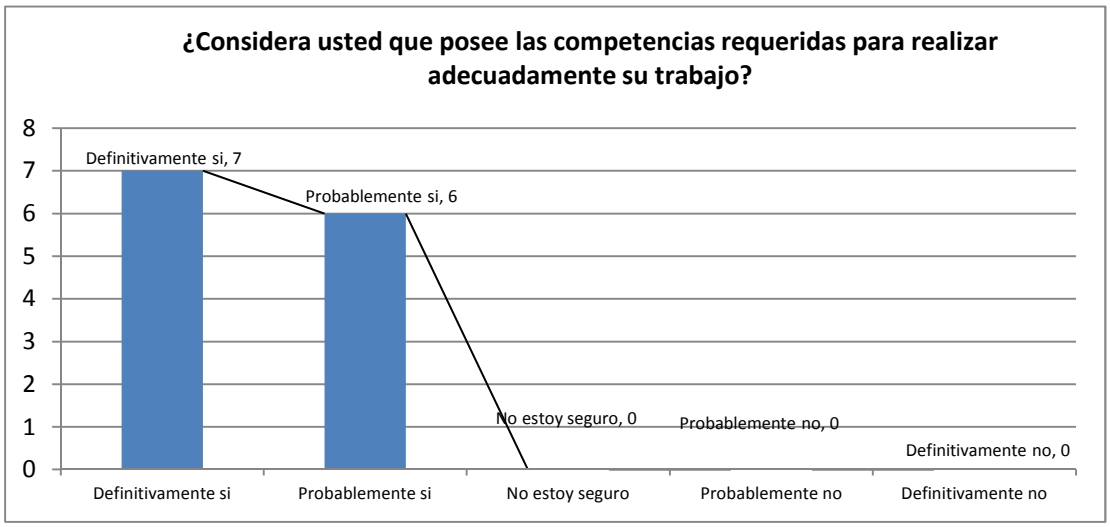


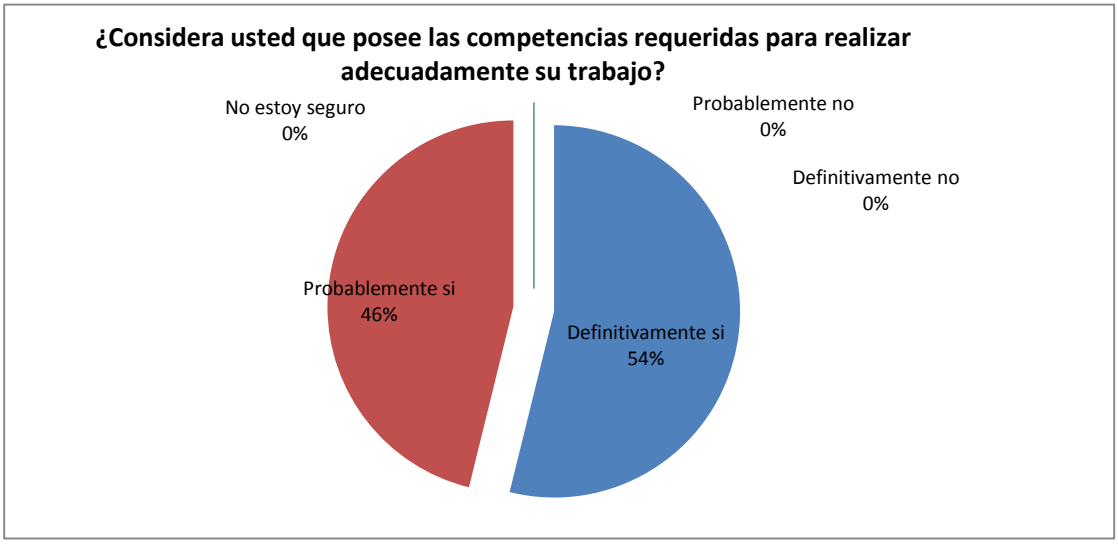


Un 54% de los empleados encuestados afirma que conoce las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo, en tanto un 38% dice que probablemente si conoce las competencias, y solo un 8% responde que no está seguro. Podemos observar una fuerte relación con la antigüedad del personal encuestado, existe un 8% del personal que no está seguro de conocer las competencias requeridas y un 8% del personal que tiene una antigüedad menor a 1 año.

Competencias y conocimientos

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?	7	6	0	0	0

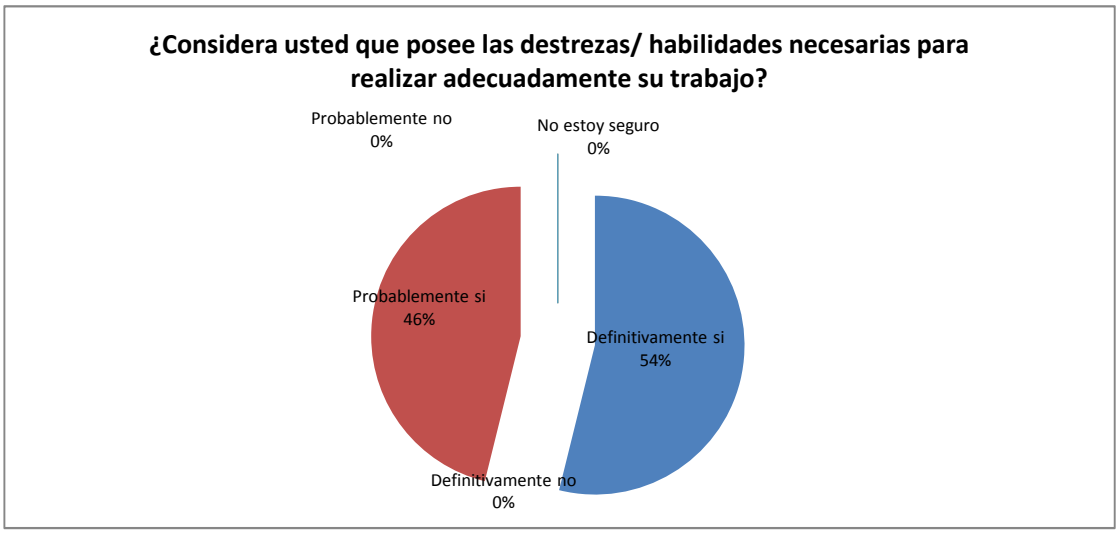




El 54% de los empleados encuestados respondió que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo, mientras que un 46% considera que probablemente si las tiene. Podemos decir que el 100% ha respondido favorablemente, y relacionarlo con las categorías propuestas por Spencer y Spencer de competencias de Punto Inicial (esenciales); y competencias Diferenciales (que distinguen a los empleados de desempeño superior)

Competencias y conocimientos

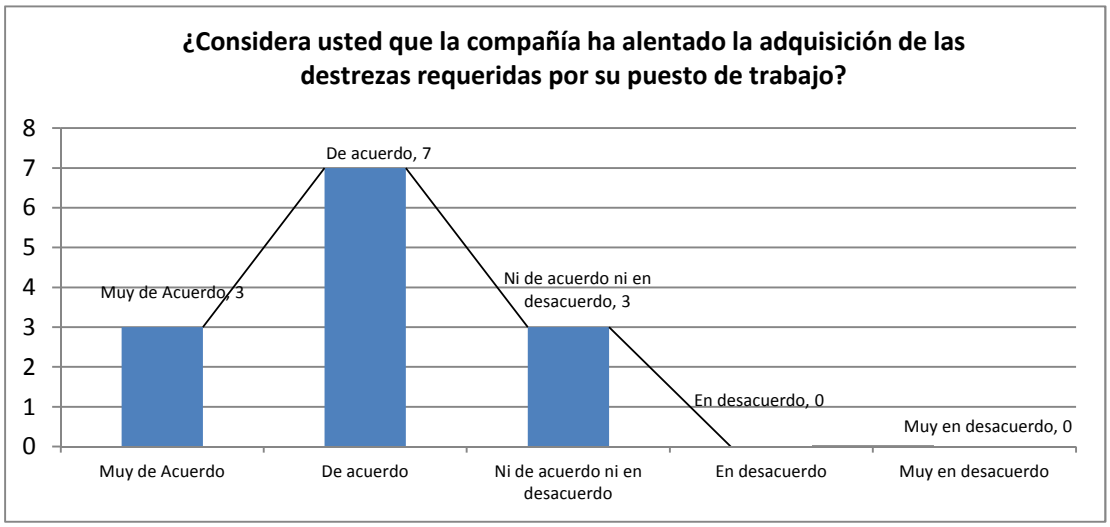
	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?	7	6	0	0	0

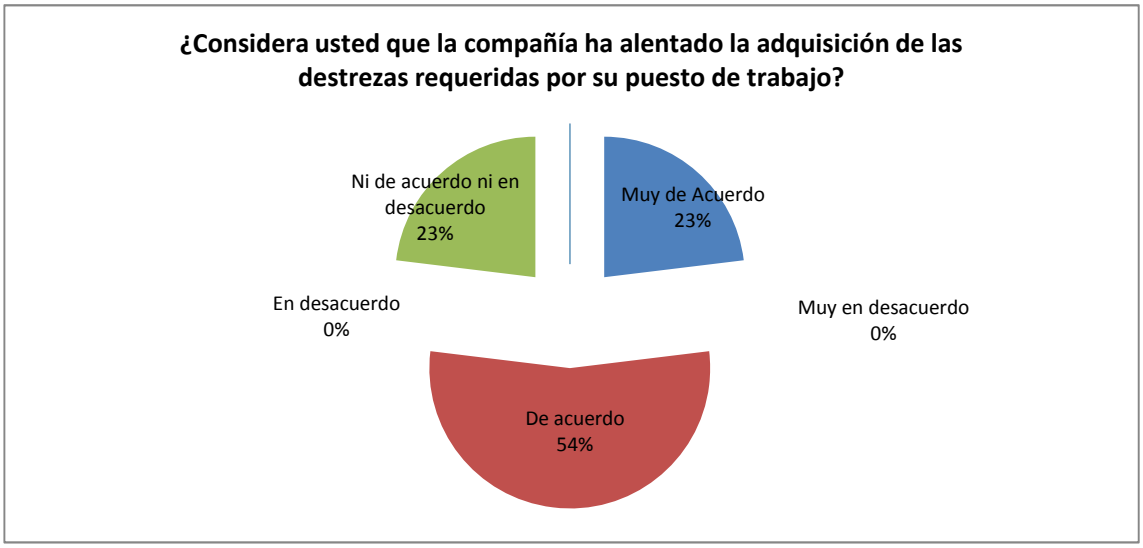


El 54% de los empleados encuestados contestó que definitivamente si posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, en tanto un 46% afirmó que probablemente si las posee. Vemos un estrecha relación con las respuestas obtenidas en la pregunta 4, considerando al conocimiento y las habilidades, como competencias visibles, más superficiales y fáciles de medir.

Competencias y conocimientos

	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?	3	7	3	0	0

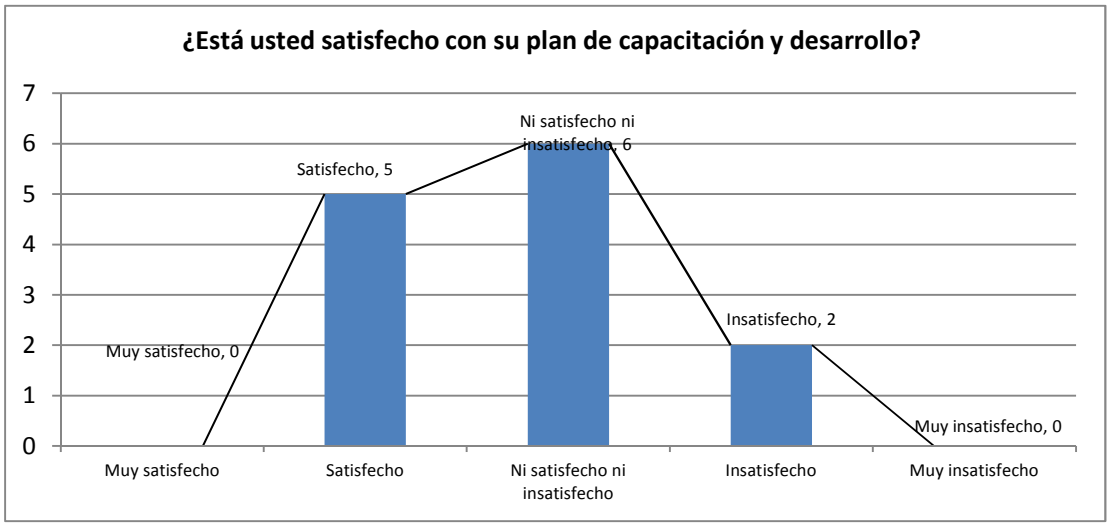


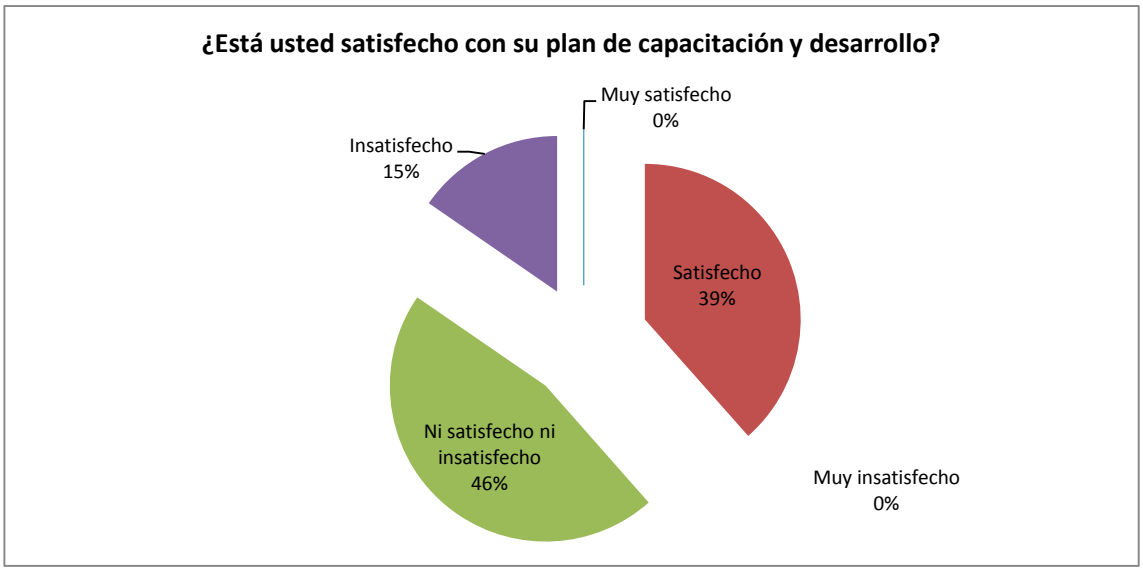


Un 23% de los encuestados afirman estar muy de acuerdo en que la empresa ha alentado la adquisición de destrezas requeridas por su puesto de trabajo, un 54% dice estar de acuerdo; en tanto un 23% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo. Podemos decir que un 77% de los encuestados ha respondido favorablemente esta pregunta.

Competencias y conocimientos

	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?	0	5	6	2	0

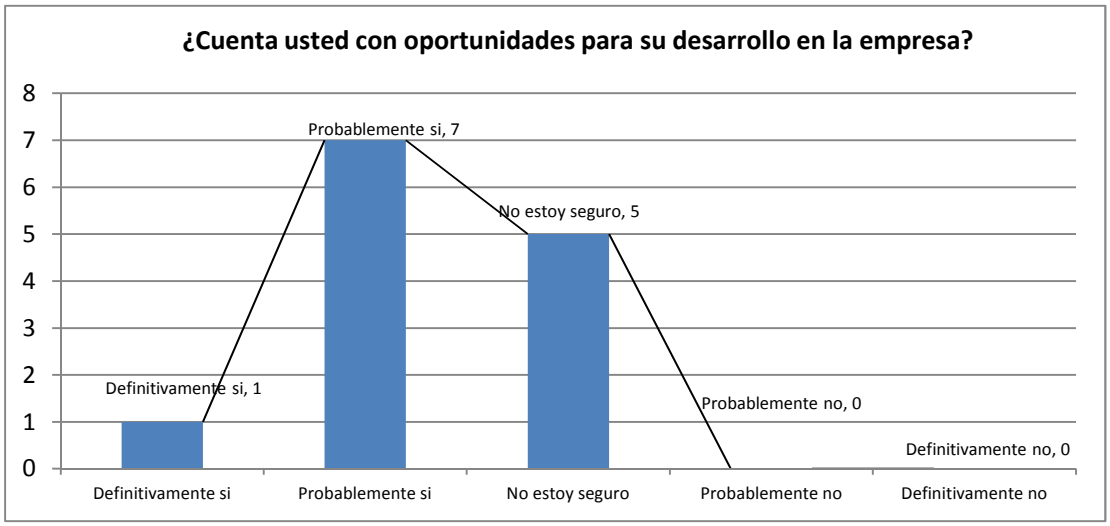


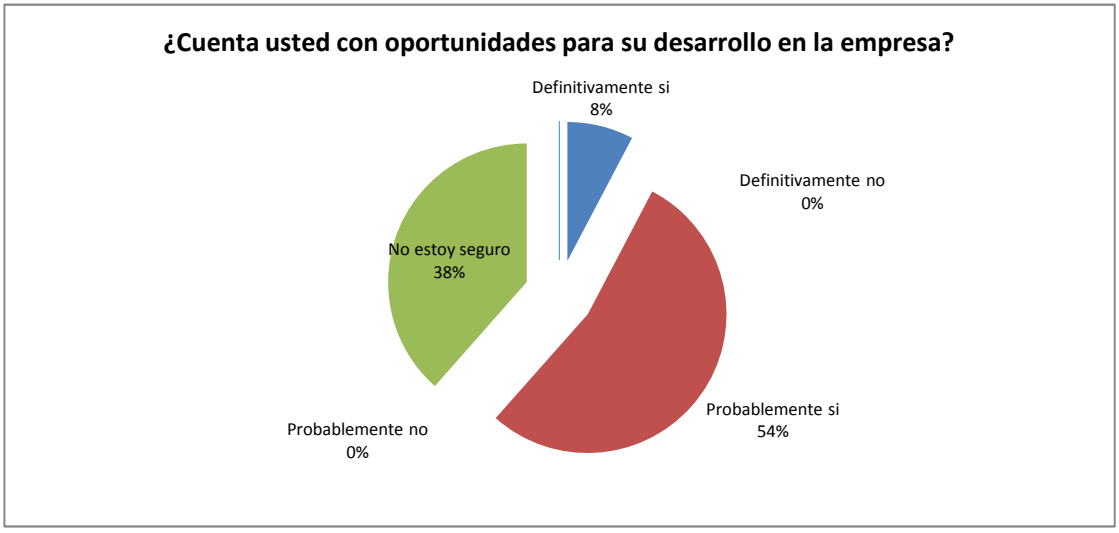


Un 39% de los encuestados respondió que están satisfechos con su plan de capacitación y desarrollo; un 46% manifestó ni satisfecho ni insatisfecho, y el restante 15% afirma estar insatisfecho. Podemos deducir que hay insatisfacción por parte de los empleados en relación a su plan de capacitación y desarrollo, y la voluntad de aprender existente en la persona.

Competencias y conocimientos

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?	1	7	5	0	0

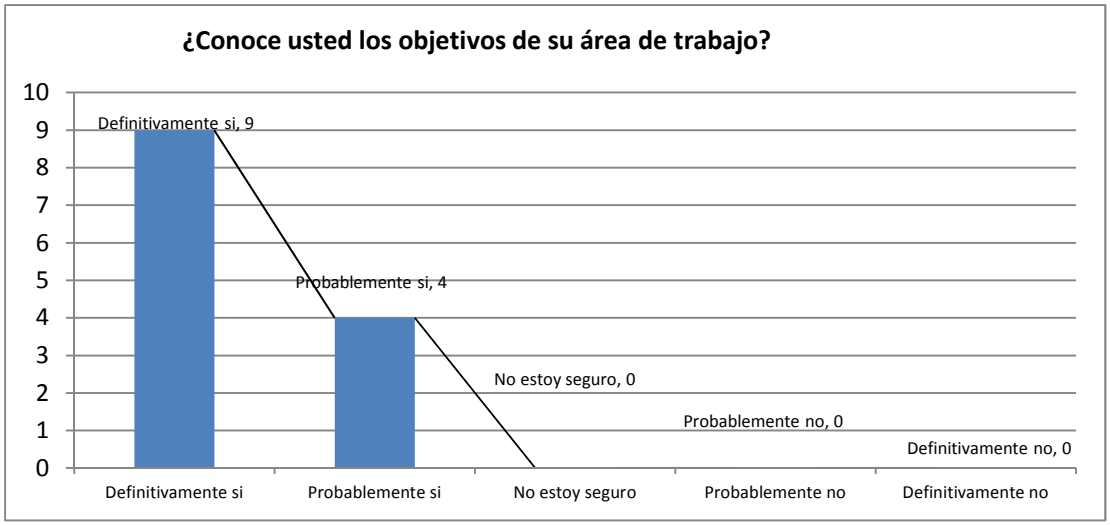


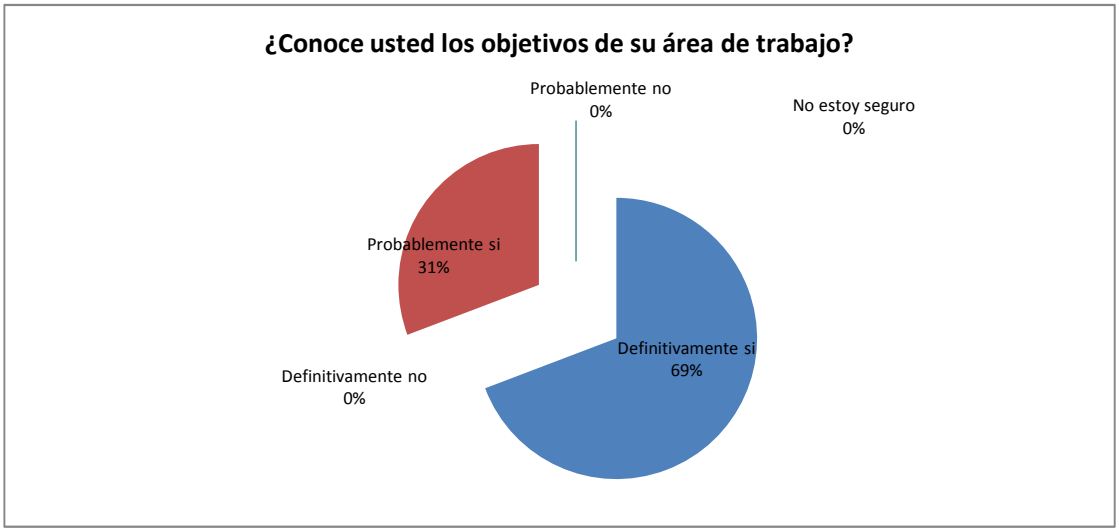


El 54% de los empleados respondió que probablemente si cuenta con oportunidades para su desarrollo en la empresa, el 38% respondió no estoy seguro y el 8% definitivamente si. Estas respuestas muestran la preocupación de los encuestados respecto a su carrera profesional dentro de su cartera de intereses y aspiraciones en la vida.

Acción y Confianza

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?	9	4	0	0	0

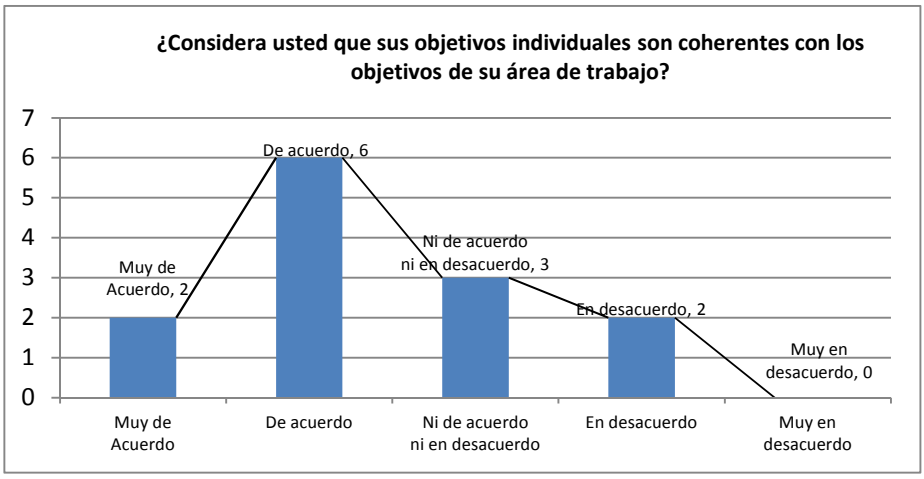


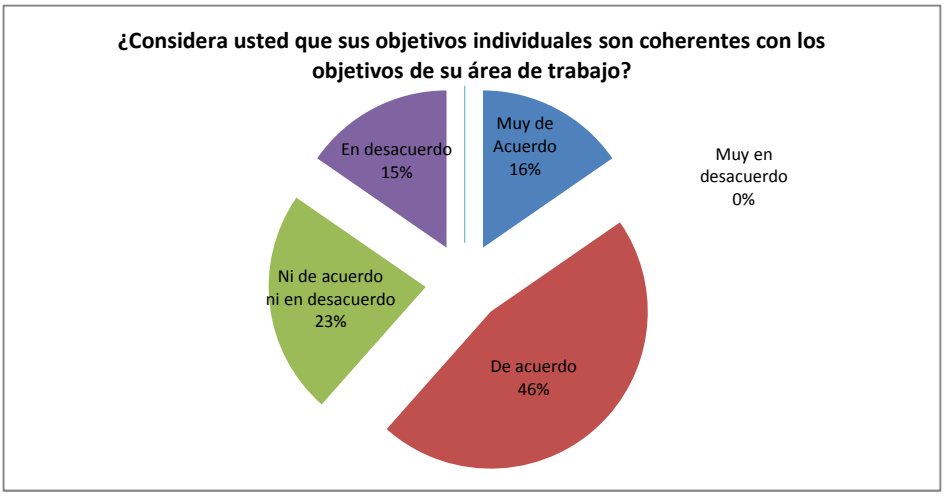


El 69% de los encuestados respondió definitivamente si conocer los objetivos de su área de trabajo y el 31% restante que probablemente si los conoce. Esta respuesta ha sido de resultado favorable. Podemos comentar que al ser una empresa que ofrece servicios, los objetivos son comunicados claramente al personal, con el fin de contribuir a la meta de la sucursal.

Acción y Confianza

	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?	2	6	3	2	0

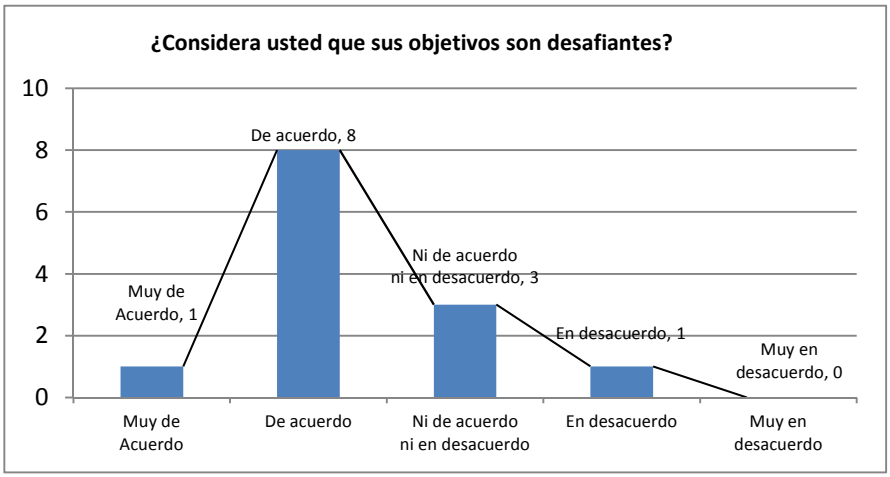


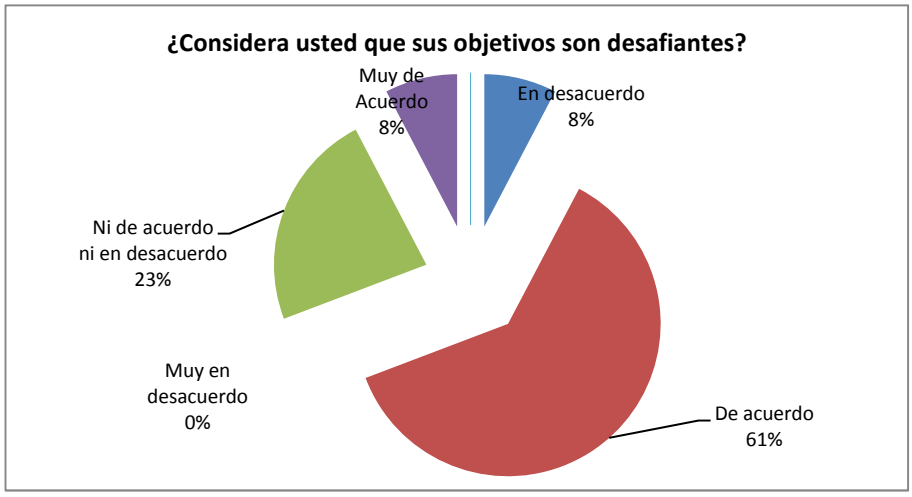


El 46% de los encuestados está de acuerdo con que sus objetivos individuales son conherentes con los objetivos del área de trabajo; el 23 % respondondió ni de acuerdo ni en desacuerdo; un 16% manifiesta estar muy de acuerdo, y el 15% restante en desacuerdo. En un 62% los empleados han respondido favorablemente esta pregunta.

Acción y Confianza

	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?	1	8	3	1	0

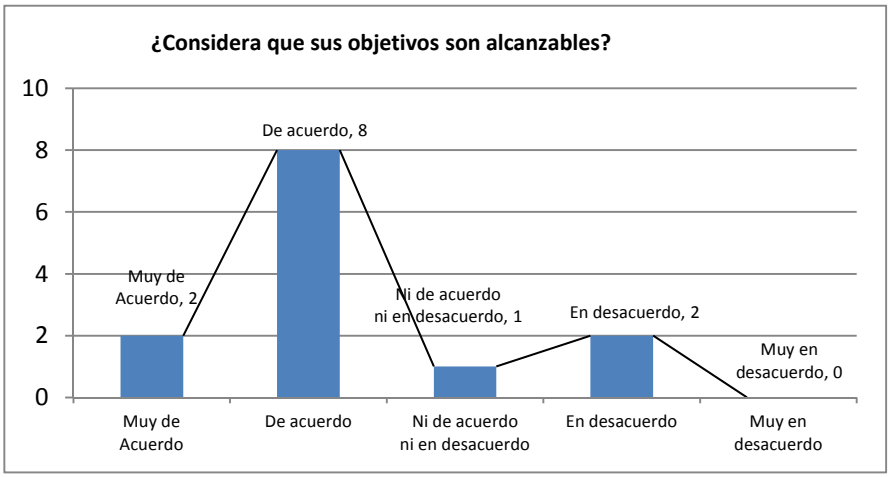


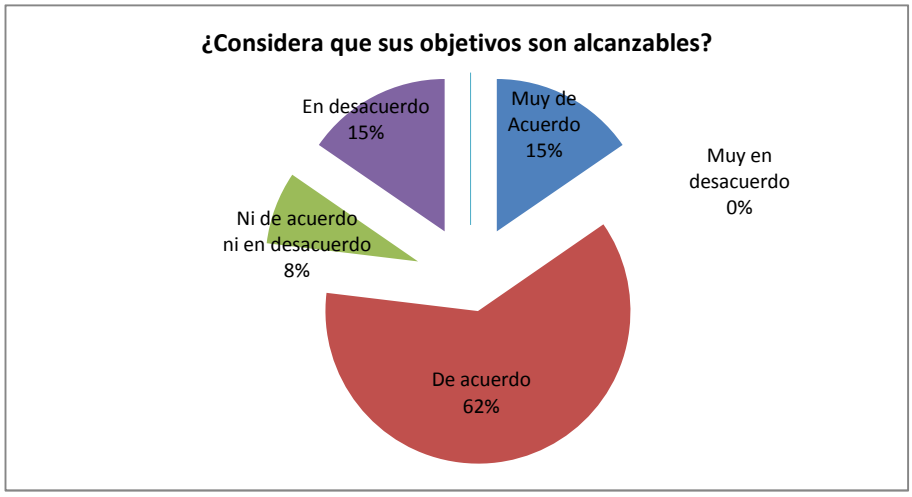


El 61% de los participantes de la encuesta respondieron estar de acuerdo con que sus objetivos son desafiantes; el 23% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 8% muy de acuerdo y otro 8% en desacuerdo. Las empresas descansan en reservas de conocimientos, que se encuentran en sus miembros y en su estructura, haciendo uso de esta riqueza para potenciar la acción y establecer objetivos desafiantes.

Acción y Confianza

	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Considera que sus objetivos son alcanzables?	2	8	1	2	0

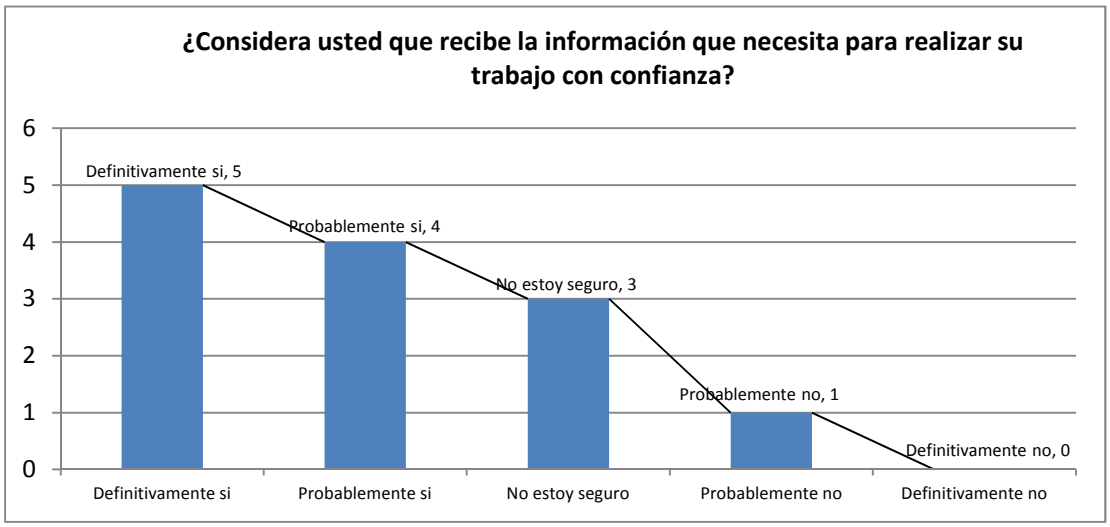


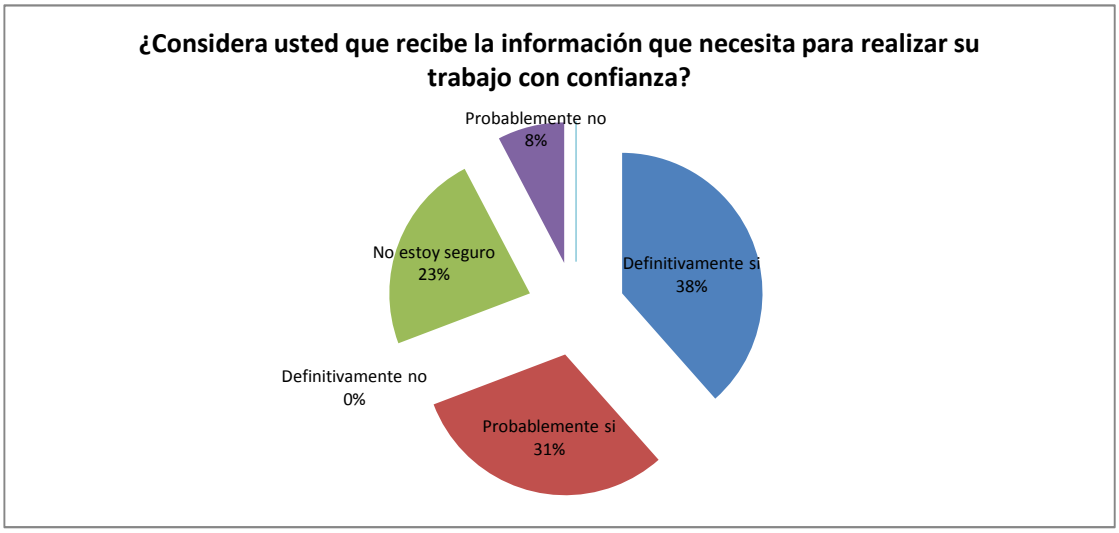


El 62% de los participantes, repondió estar de acuerdo con que sus objetivos son alcanzables, 15% respondió muy de acuerdo, otro 15% dice estar en desacuerdo, y el 8% restante ni de acuerdo ni en desacuerdo. La mayoría de los empleados han respondido favorablemente, y podemos comentar que la confianza y la acción se retroalimentan mutuamente, la confianza nos impulsa a actuar, haciendo crecer o disminuir la confianza dependiendo de una ejecución exitosa o frustrante.

Acción y Confianza

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?	5	4	3	1	0

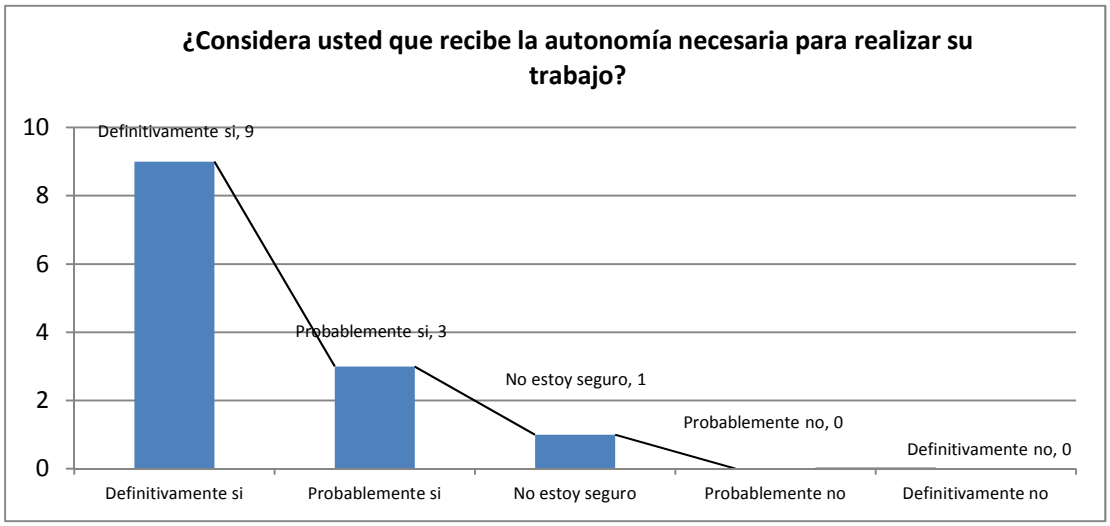


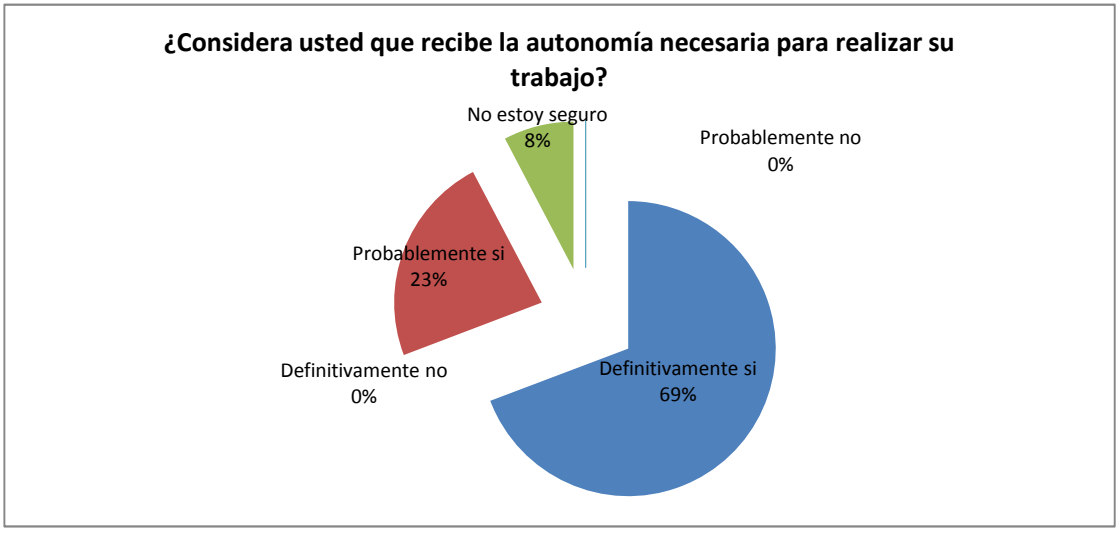


El 38% de los empleados respondió que definitivamente si consideran que reciben la información que necesitan para realizar su trabajo con confianza; un 31% contestó que probablemente si; 23% no estoy seguro, y un 8% probablemente no. Podemos agregar que el conocimiento y la información es poder, pues si se está informado en el sistema social en el que el individuo se desenvuelve, éste actuará con mayor confianza.

Acción y Confianza

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?	9	3	1	0	0

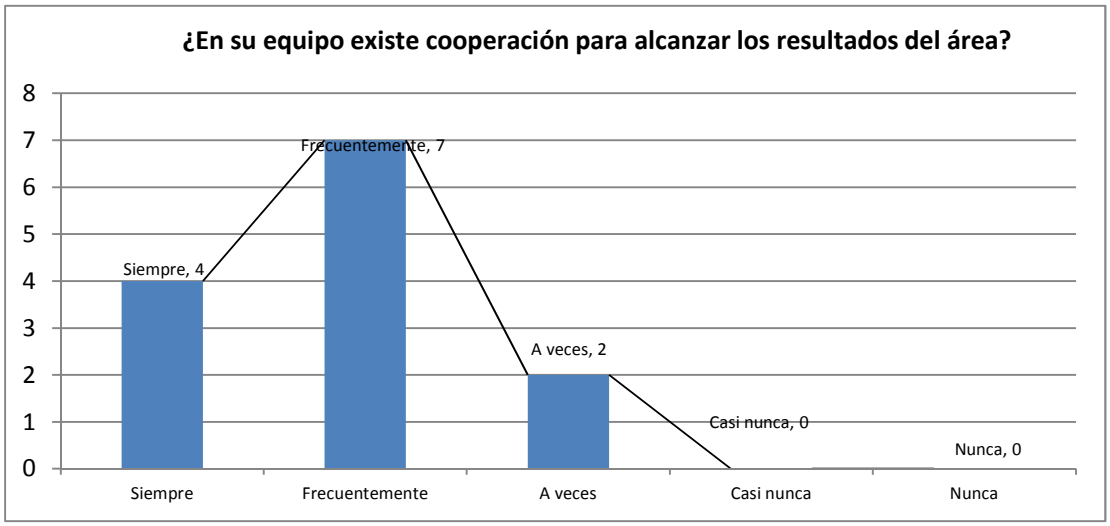


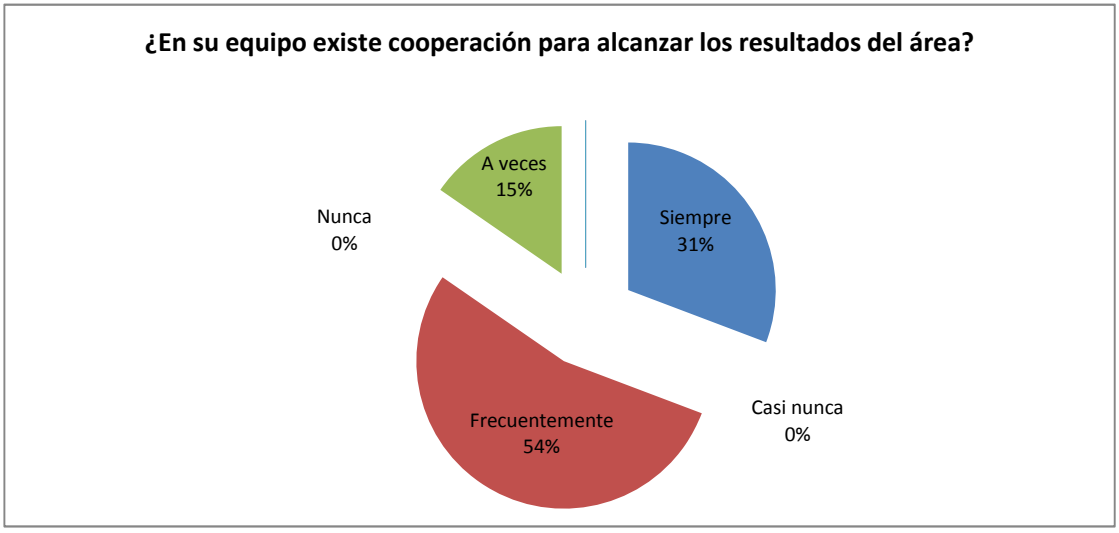


El 69% de los encuestados respondió que definitivamente si recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo, el 23% afirma que probablemente si, y un 8% no está seguro. Las respuestas son en su mayoría favorables, y esto puede asociarse a la antigüedad de la nómina, con que cuentan con información y conocimientos para generar confianza, facilitar las relaciones entre sus miembros y estimular su capacidad de acción.

Acción y Confianza

	Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?	4	7	2	0	0

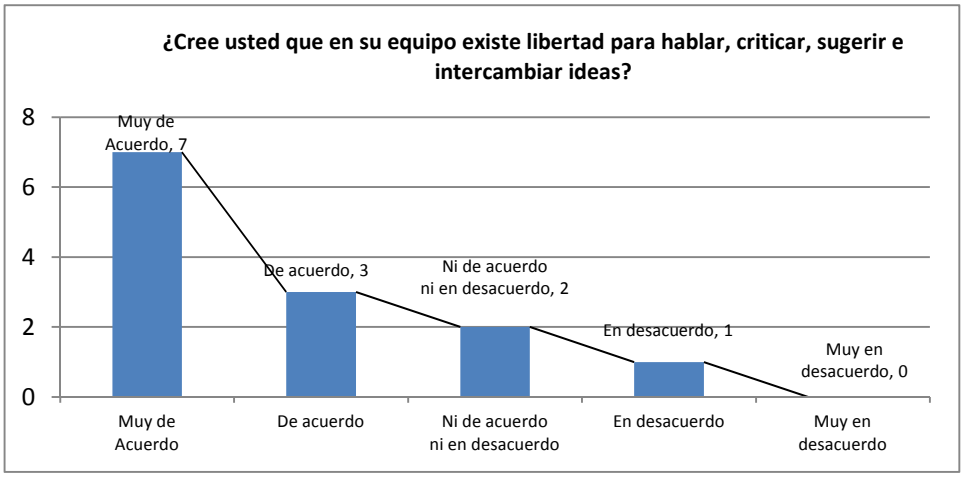


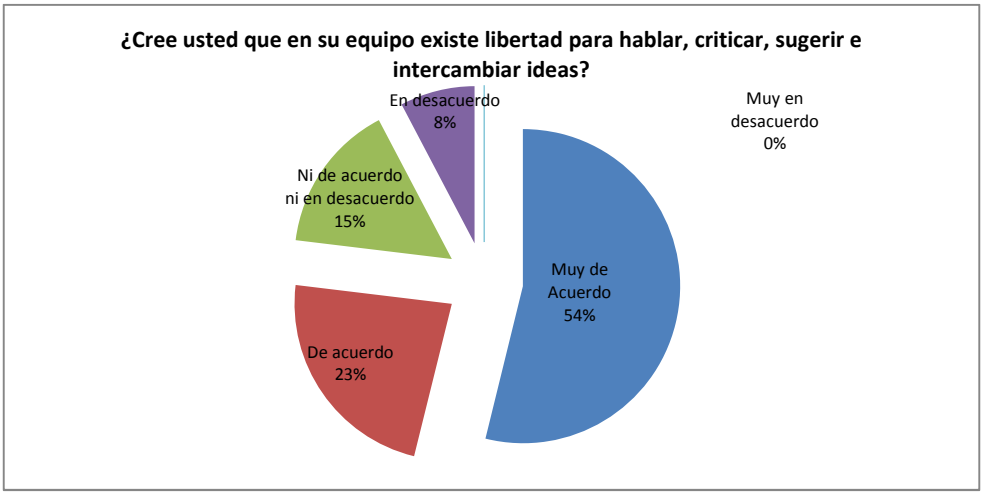


El 54% de los encuestados considera que frecuentemente en su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área, un 31% responde siempre y un 15% a veces. Podemos observar que en esta empresa existe solidaridad interna, la cual es un factor importante que determina el grado de confianza en el sistema social, resultando de el distintos sentidos de pertenencia y distintos niveles de compromiso entre sus miembros; lo cual logra un vínculo afectivo abstracto con la compañía.

Acción y Confianza

	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?	7	3	2	1	0

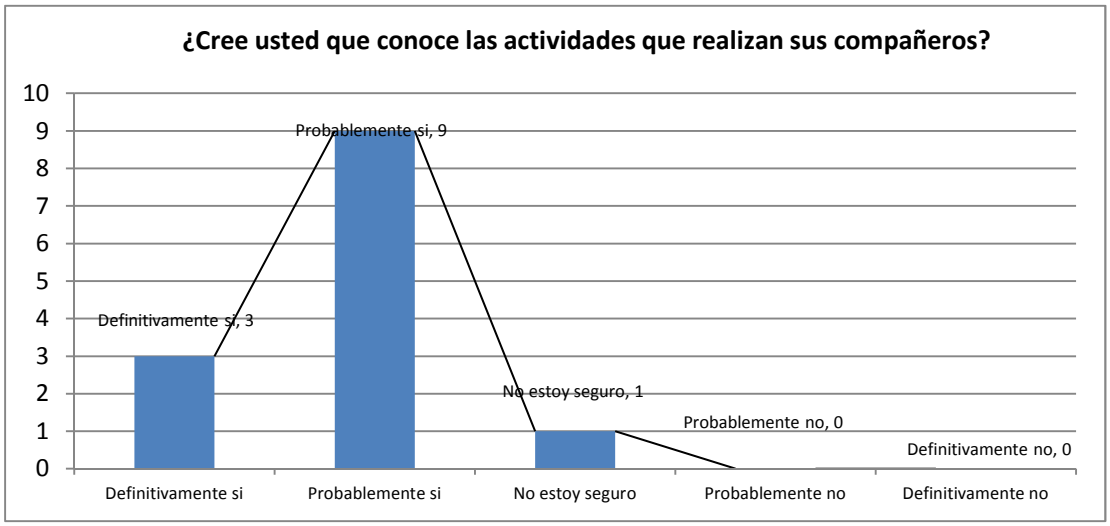


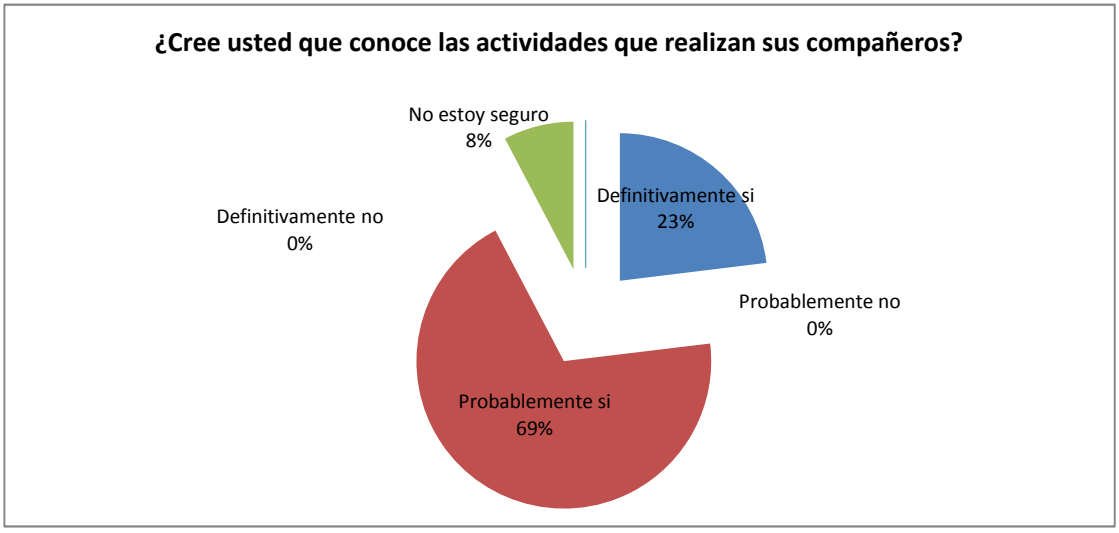


El 54% de los participantes responden estar muy de acuerdo con el hecho de que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas, el 23% afirma estar de acuerdo, un 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 8% restante contesta en desacuerdo. Observamos un grupo de trabajo consolidado, con valores compartidos, estos valores refuerzan el efecto de las normas y nos permiten actuar, reduciéndose el rango de comportamientos posibles.

Acción y Confianza

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?	3	9	1	0	0

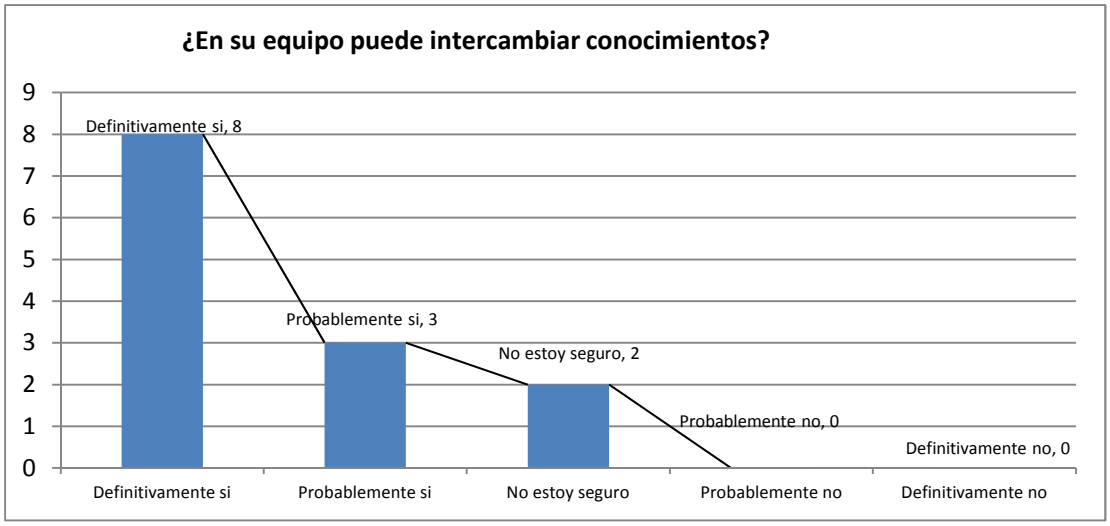


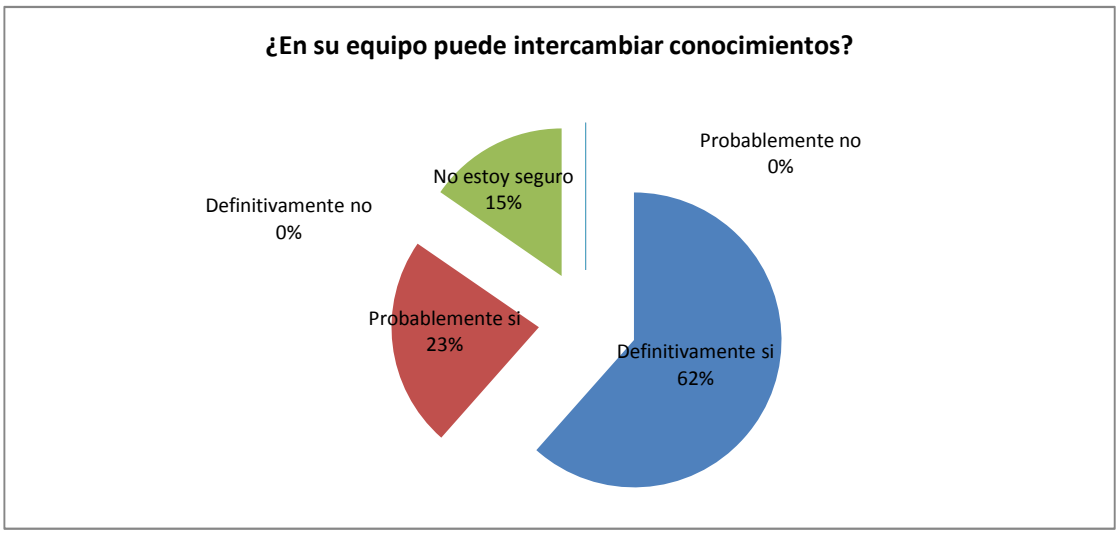


El 69% de los participantes responden que probablemente si conozcan las actividades que realizan sus compañeros, el 23% afirma definitivamente si, y el 8% restante contesta no estoy seguro. Podemos aludir a la observación realizada en la pregunta anterior (16), reforzando la solidaridad interna existente.

Acción y Confianza

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?	8	3	2	0	0

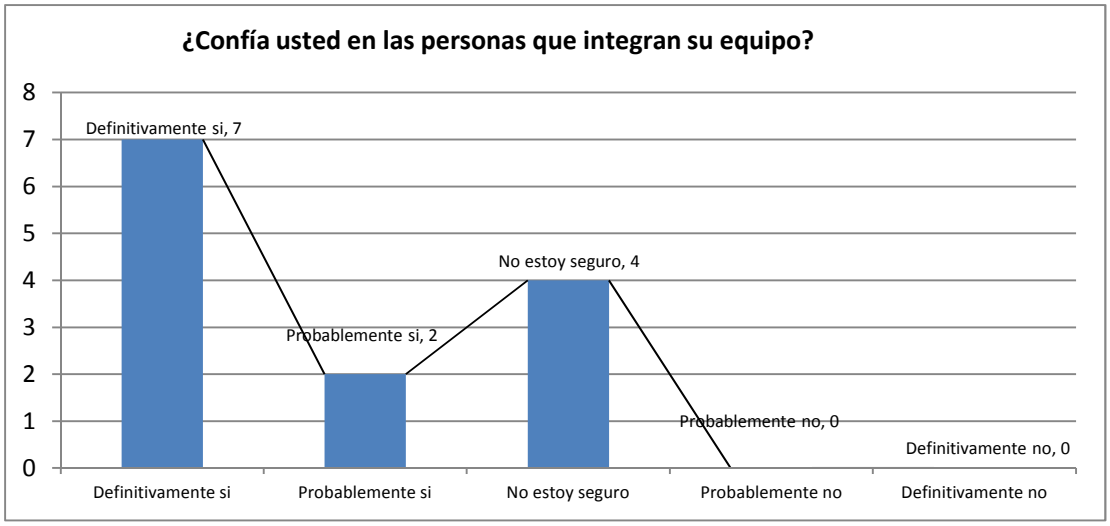


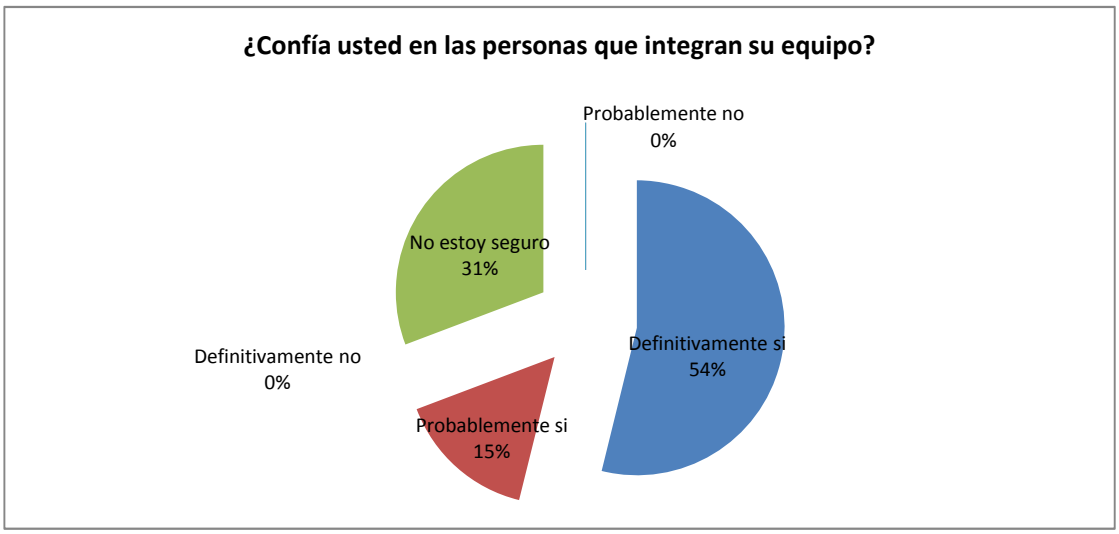


El 62% de los participantes responden que definitivamente si pueden en su equipo intercambiar conocimientos, el 23% afirma probablemente si, y el 15% restante contesta no estoy seguro. Una vez más se hace evidente la solidaridad interna y la solidez del equipo.

Acción y Confianza

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Confía usted en las personas que integran su equipo?	7	2	4	0	0

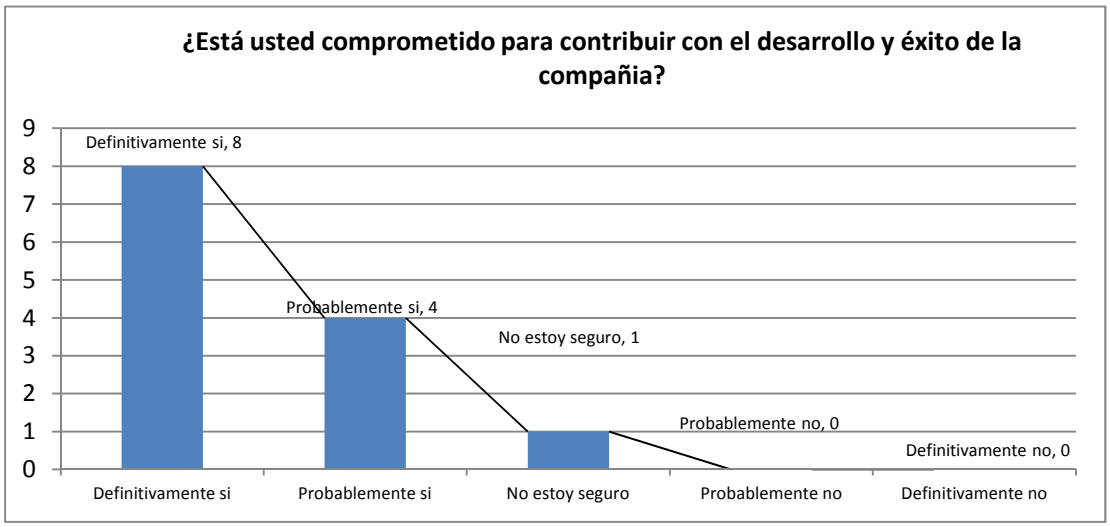


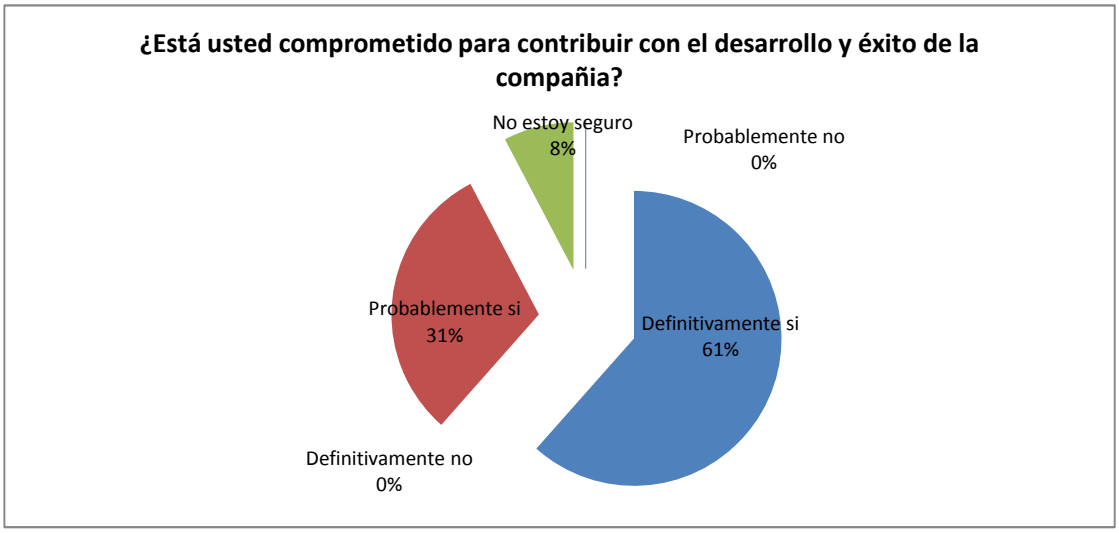


El 54% de los encuestados confía en las personas que integran su equipo respondiendo definitivamente si; el 31% no estoy seguro, y el 15 % restanto probablemente si. La mayoría ha respondido favorablemente, pues los sistemas sociales desarrollan, a nivel de su estructura y su cultura, mecanismos capaces de generar confianza en sus miembros.

Motivación y Compromiso

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañia?	8	4	1	0	0

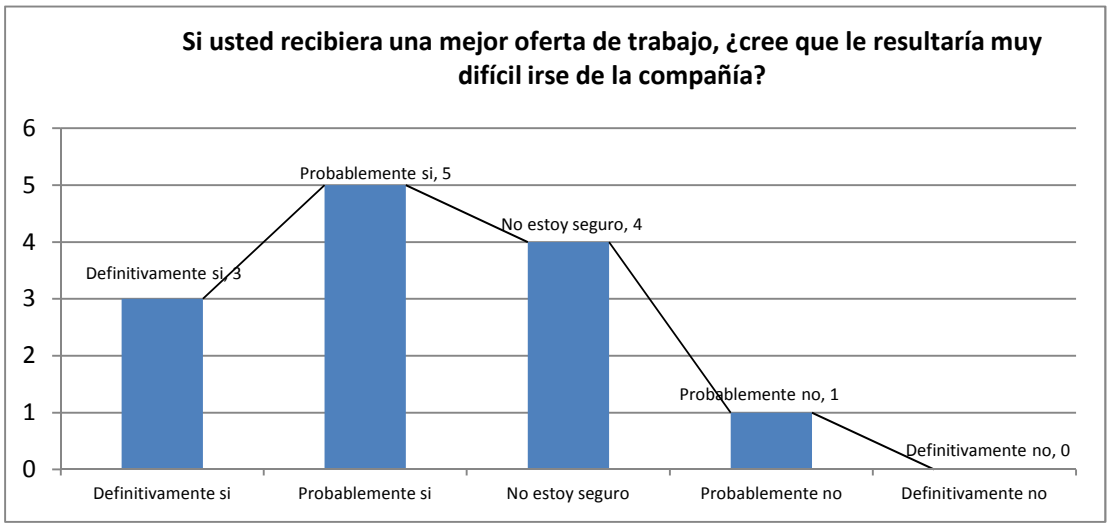


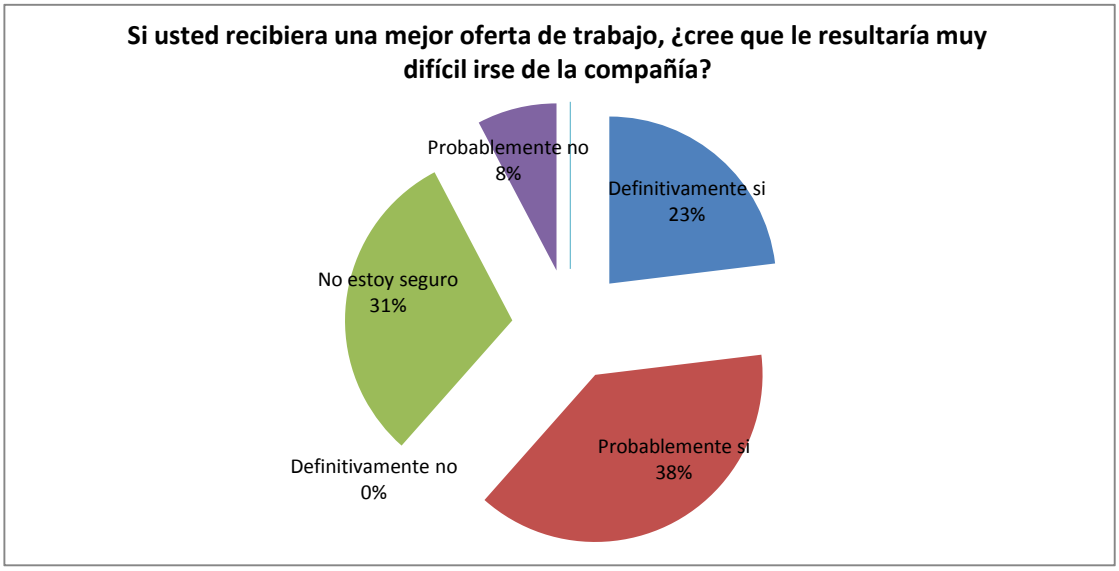


El 61% de los encuestados respondió que definitivamente si están comprometidos para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía, un 31% respondió probablemente si, y el 8% restante respondió no estoy seguro. Podemos observar que la mayoría de los empleados está comprometido, habiendo decidido aplicar sus habilidades, conocimiento y energía en la empresa, esto implica que la empresa ha creado las condiciones que fomentan el compromiso de los empleados, para que estos canalicen sus esfuerzos e iniciativas para el logro de los objetivos de la empresa.

Motivación y Compromiso

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?	3	5	4	1	0

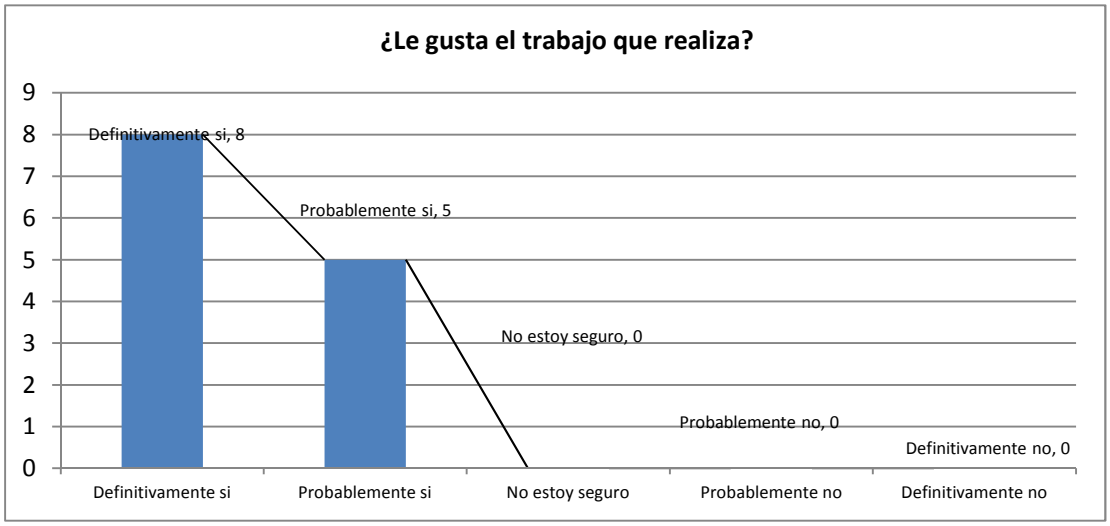




El 23% de los participantes respondió que definitivamente si les resultaría muy dificil irse de la compañía en caso de recibir una mejor oferta de trabajo, un 38% contestó probablemente si; otro 31% afirmó no estoy seguro, y el 8% restante contestó probablemente no. Es importante el porcentaje que ha respondido favorablemente, confirmando su sentido de pertenencia, necesidad descripta por Maslow como la necesidad de amistad, afecto y amor. Además, podemos relacionar estos resultados con las condiciones extrínsecas propuestas por Herzberg, con una satisfacción con el contexto laboral, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el status, la calidad de las relaciones interpersonales.

Motivación y Compromiso

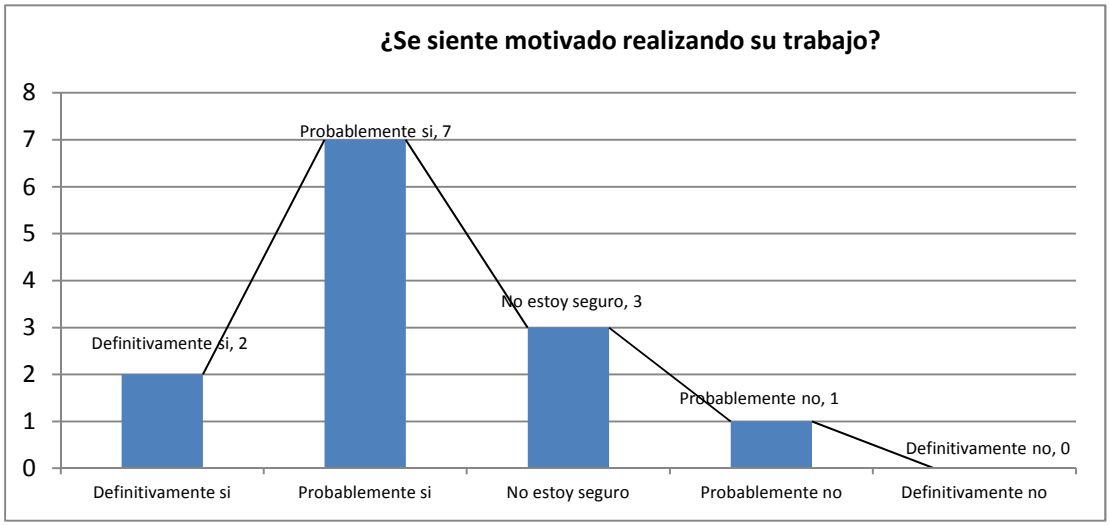
	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Le gusta el trabajo que realiza?	8	5	0	0	0



El 62% de los empleados respondió definitivamente si respecto a si les gusta el trabajo que realizan, en tanto el 38% restante contestó probablemente si. La respuesta fue totalmente favorable, y podemos inferir la existencia de factores intrínsecos, tales como el logro, la responsabilidad, el trabajo en sí, que inducen a elevados niveles de motivación, que desencadenan en buenos resultados laborales. Además podemos comentar que el contenido real del puesto de trabajo es el primer impulsor básico del compromiso, tal como lo evidencian las respuestas relevadas.

Motivación y Compromiso

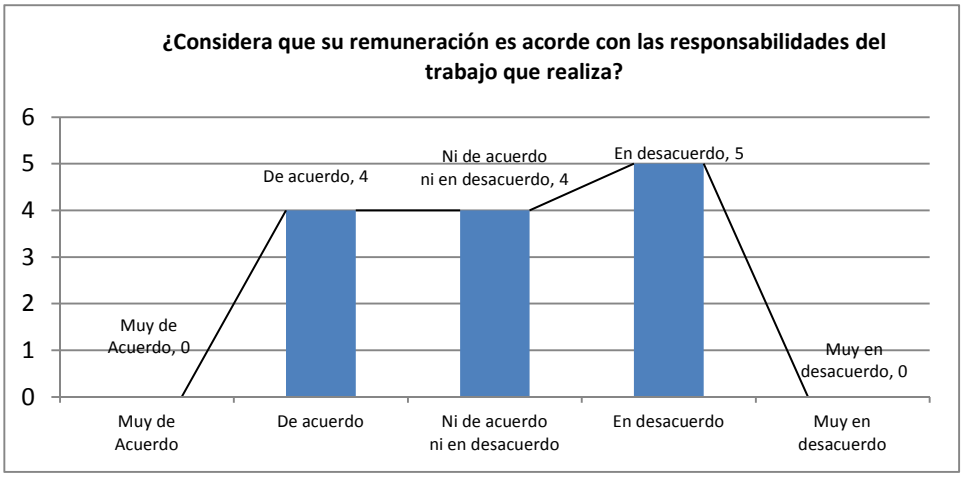
	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Se siente motivado realizando su trabajo?	2	7	3	1	0

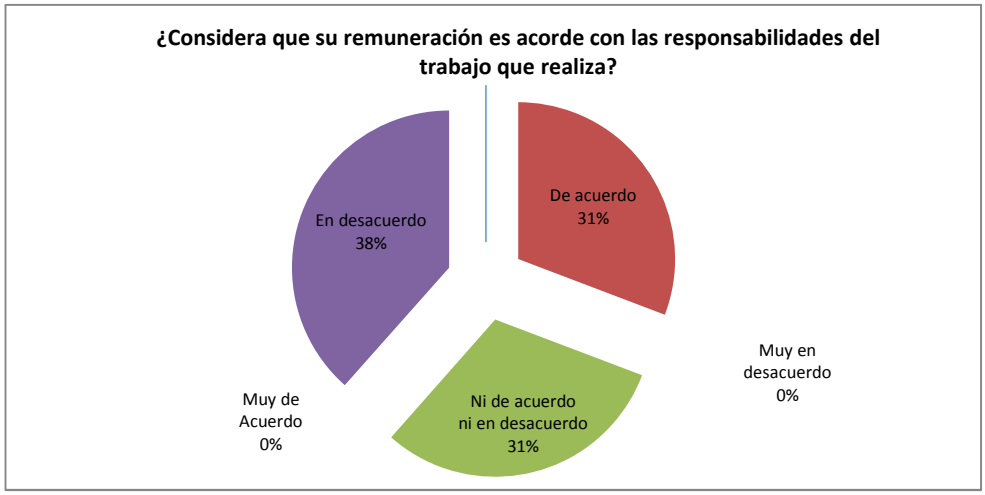


El 15 % de los encuestados respondió definitivamente si se sienten motivados realizando su trabajo, un 54% manifestó probablemente si, el 23% no estoy seguro, y el 8% probablemente si. Podemos observar que los resultados continuan siendo favorables en más del 50% en relación a la motivación con su trabajo.

Motivación y Compromiso

	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?	0	4	4	5	0

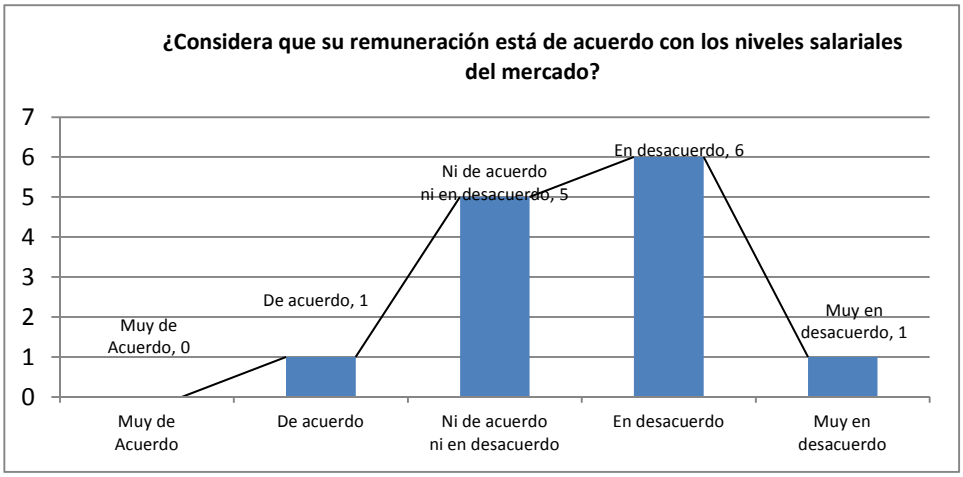


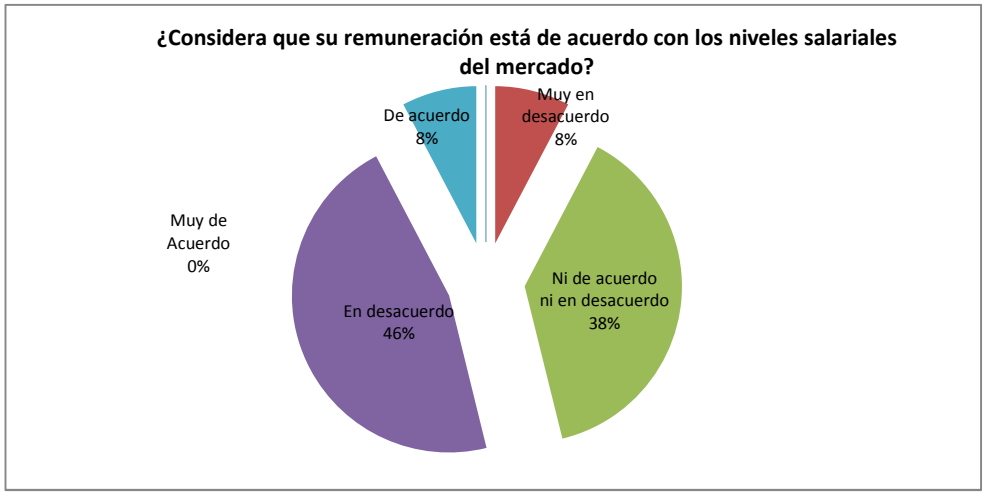


El 31% de los encuestados respondió que están de acuerdo con que la remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realizan, otro 31% afirma que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 38% restante contestó que está en desacuerdo. El salario es una de las condiciones extrínsecas en el contexto laboral que puede causar insatisfacción, tal como ha sido evidenciado en el mayor porcentaje de las respuestas relevadas. También podemos comentar que la compensación como impulsor primario del compromiso propone que el trabajo bien hecho requiere de un reconocimiento adecuado.

Motivación y Compromiso

	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?	0	1	5	6	1

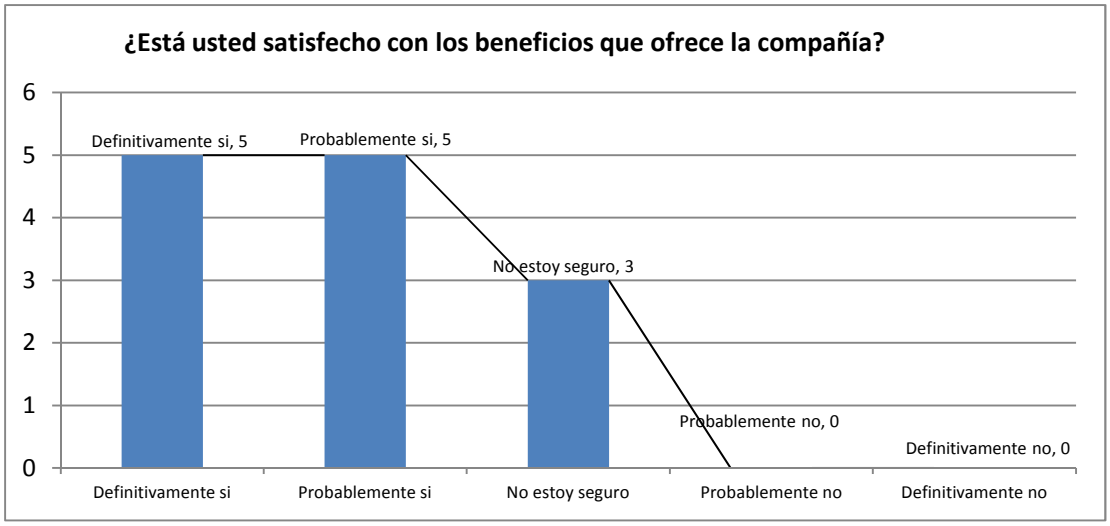


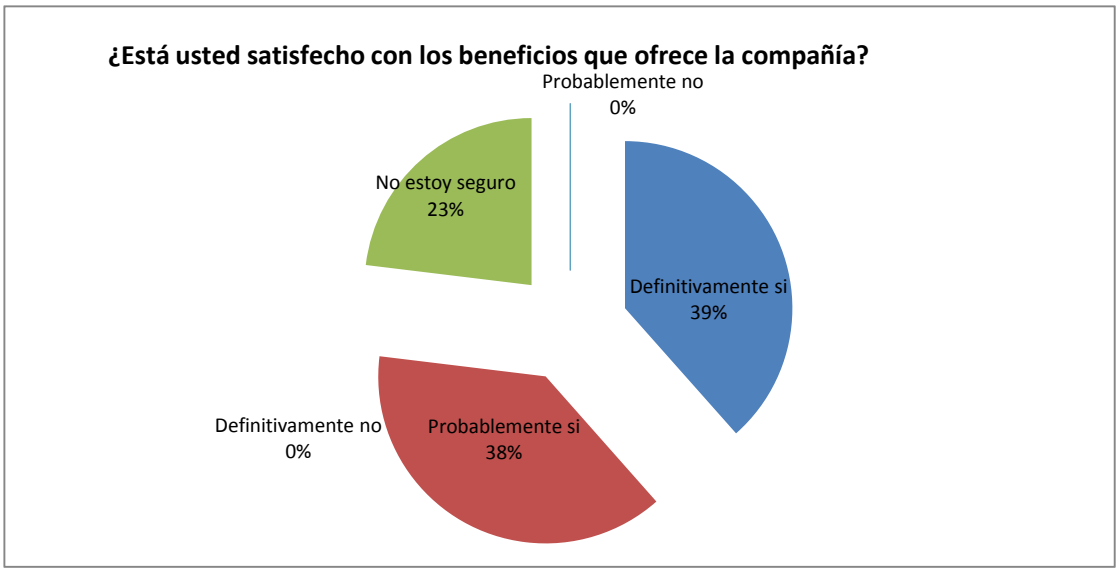


El 8% de los empleados considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado, un 38% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 46% contestó en desacuerdo y el 8% restante contestó muy en desacuerdo. Estos resultados desfavorables evidencian estar relacionados con los resultados y observaciones realizadas a la respuesta 24.

Motivación y Compromiso

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?	5	5	3	0	0

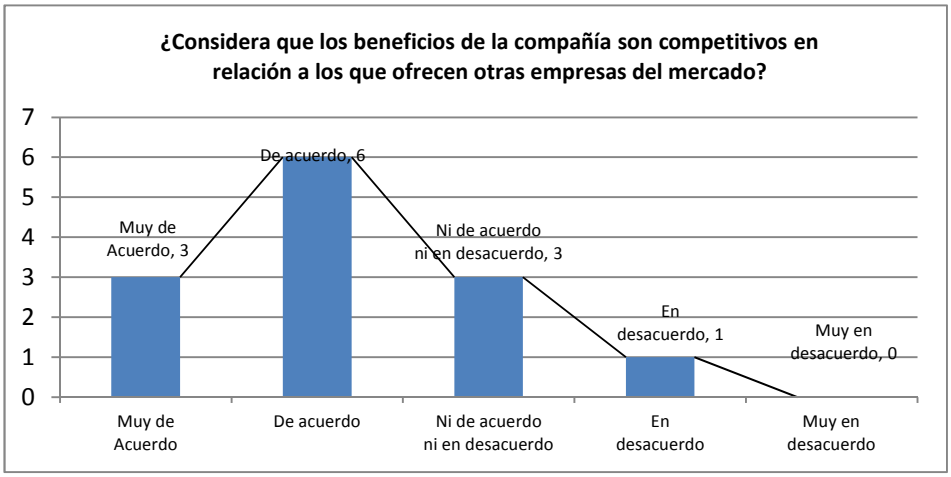


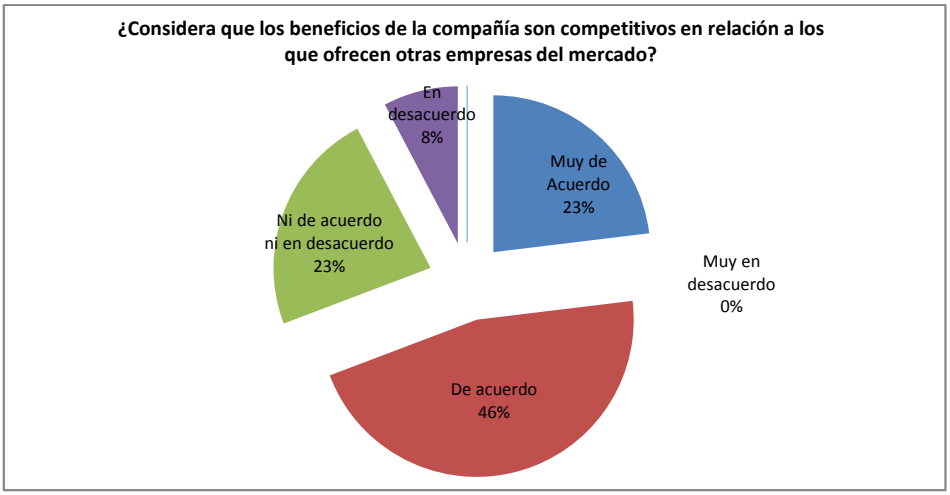


El 39% de los encuestados respondió que definitivamente si está satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía, el 38% afirmó que probablemente si, y el 23% restante no estoy seguro. Vemos alta favorabilidad en esta respuesta, una alta satisfacción con la compensación no dineraria; lo cual evidencia que la insatisfacción respecto al salario se compensa con la satisfacción hacia los beneficios ofrecidos por la empresa.

Motivación y Compromiso

	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Considera que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?	3	6	3	1	0

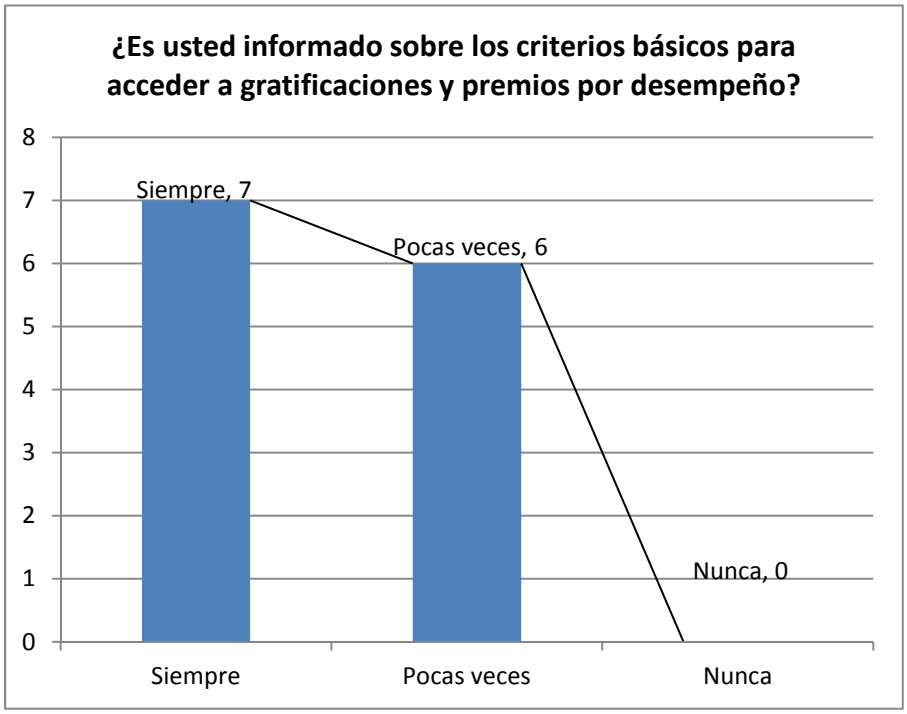


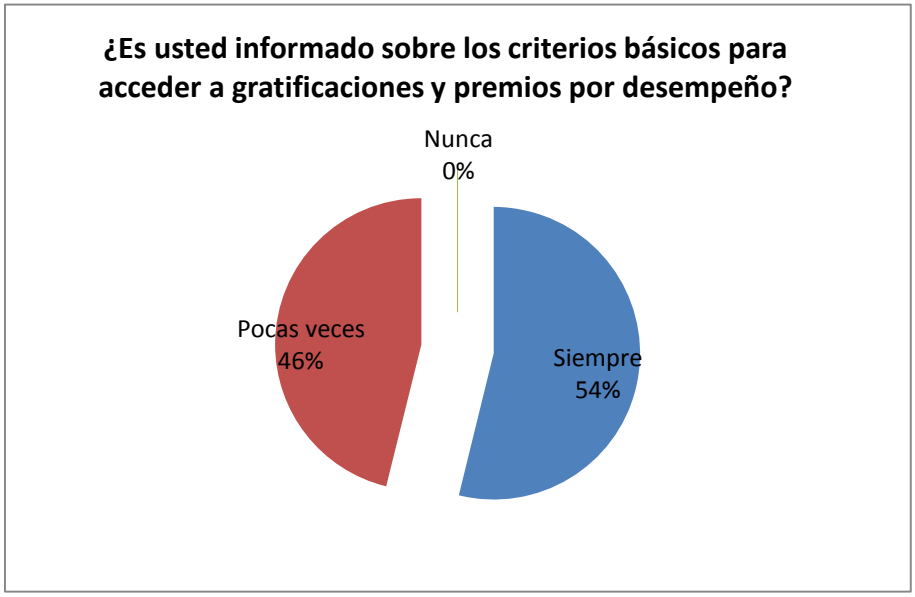


El 23% de los empleados considera que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado, un 46% manifiesta estar de acuerdo, en tanto un 23% dice ni en acuerdo ni en desacuerdo, y el 8% restante en desacuerdo. Si bien más del 50% de los encuestados están a favor de los beneficios ofrecidos, se evidencia que hay expectativas de que la oferta sea acrecentada.

Motivación y Compromiso

	Siempre	Pocas veces	Nunca
¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?	7	6	0

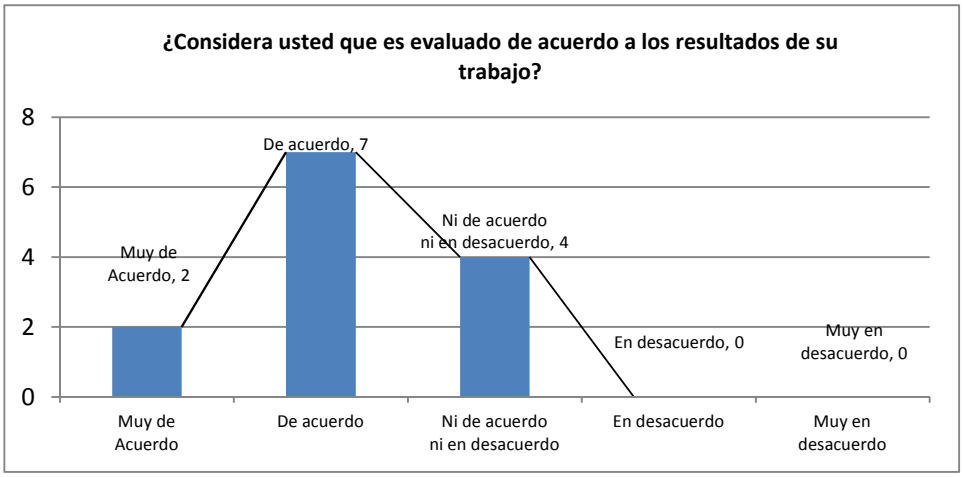


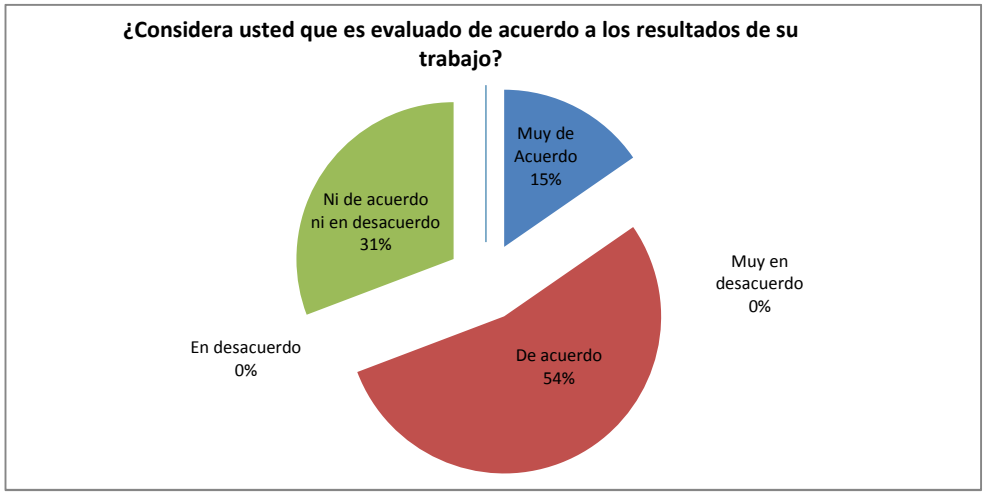


El 54% de los encuestados afirmó estar informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño, en tanto el 46% restante contestó pocas veces. Si bien más del 50% respondió favorablemente, esta respuesta evidencia necesidad de reforzar la comunicación del programa de gratificación, para acrecentar el impulsor del compromiso compensación.

Motivación y Compromiso

	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?	2	7	4	0	0

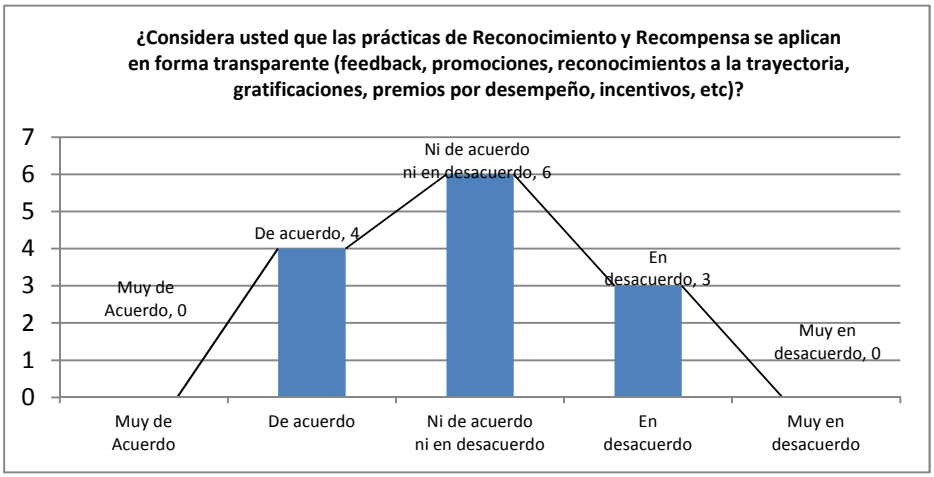


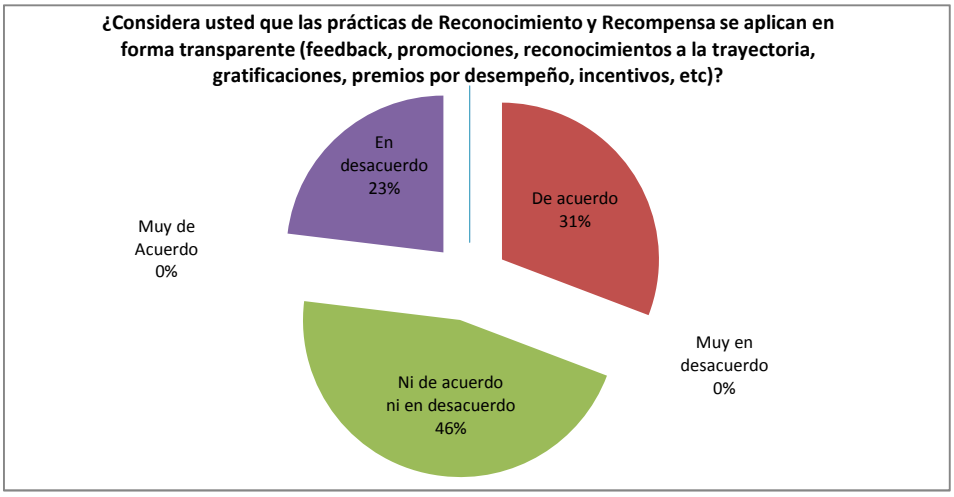


El 15% de los empleados considera que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo, un 54% manifestó estar de acuerdo, y el 31% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Este resultado altamente favorable, está relacionado con la necesidad de retroalimentación de los empleados, no para recibir alabanzas sino como herramienta segura y fidedigna para medir su éxito; también es qué opina el individuo sobre el "como" trabaja.

Motivación y Compromiso

	Muy de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc)?	0	4	6	3	0

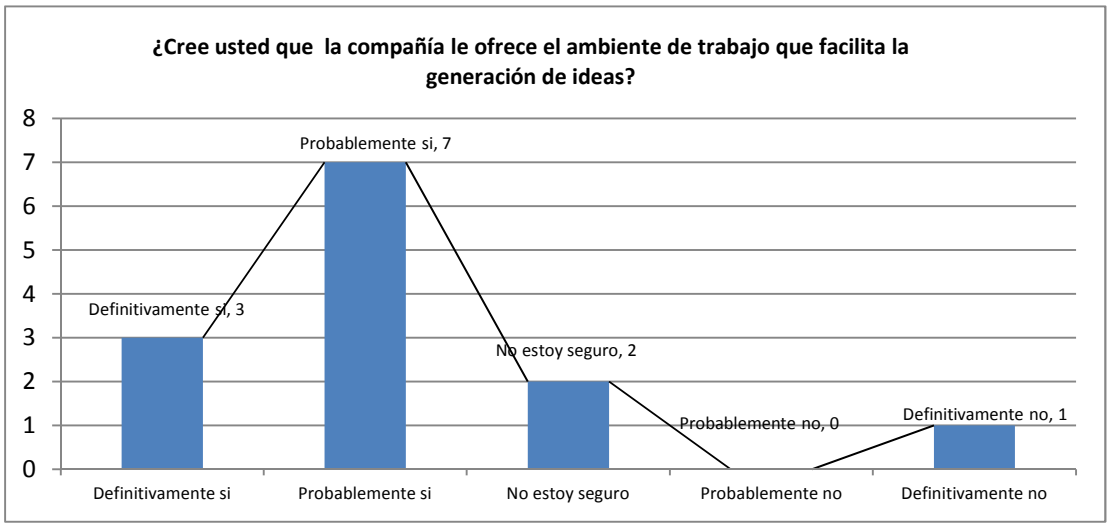


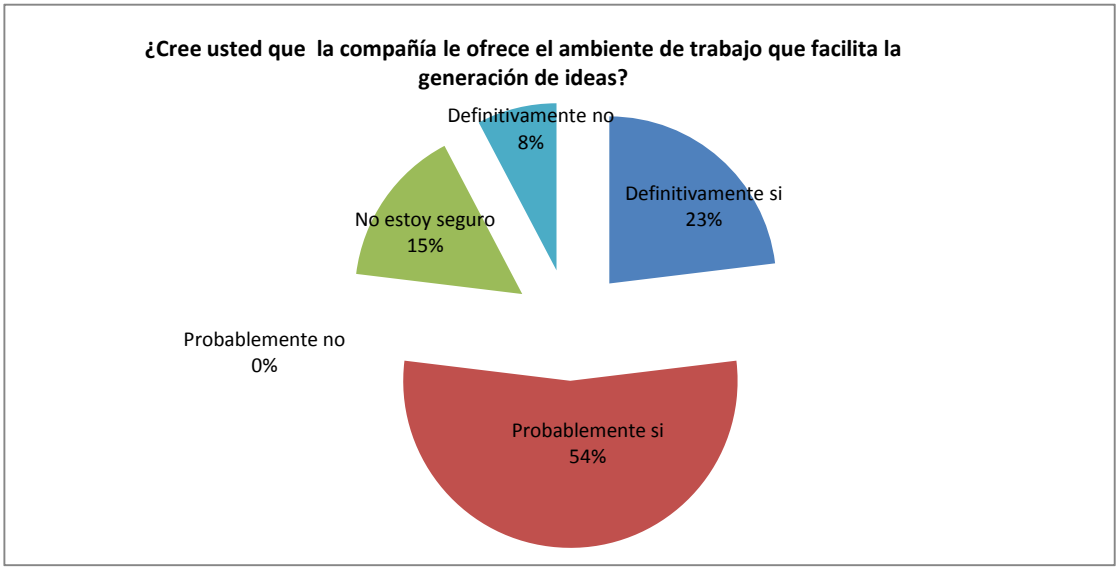


El 31% de los empleados considera que las prácticas de reconomiento y recompensa se aplican en forma transparente manifestando estar de acuerdo, el 46% contestó ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 23% restante en desacuerdo. Tal como manifestamos en la respuesta 28, los resultados evidencian necesidad de reforzar la comunicación respecto a las prácticas de reconocimiento y recompensa; en tanto las personas están satisfechas con sus producciones (respuesta 29)

Innovación

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?	3	7	2	0	1

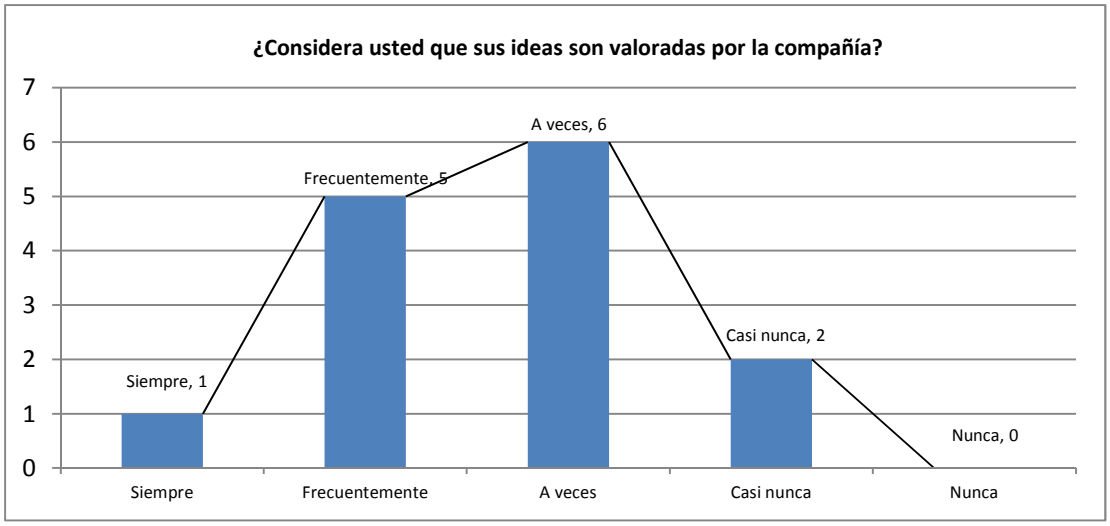


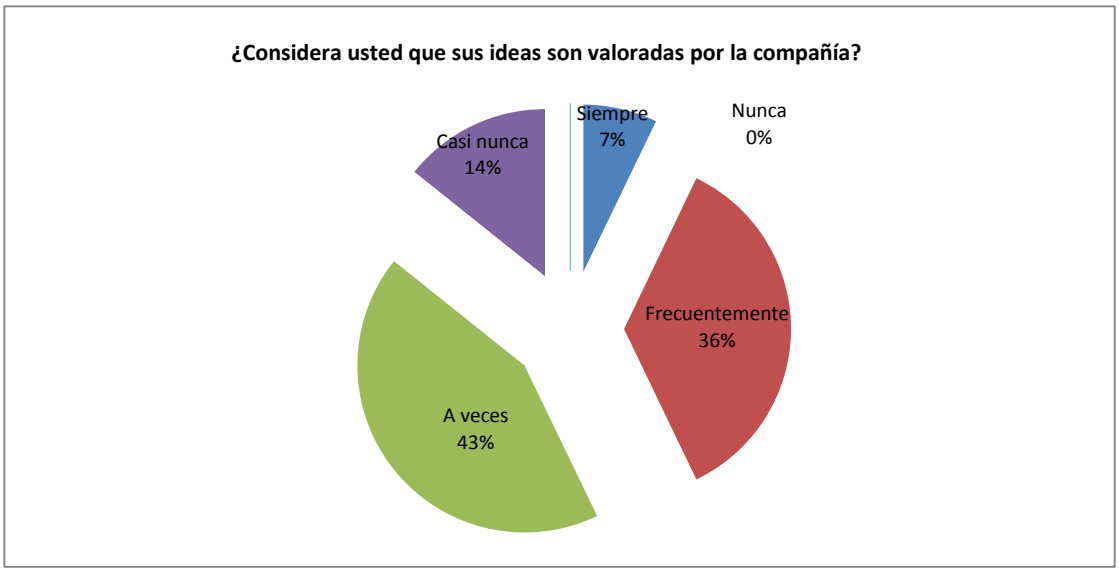


El 23% de los encuestados creen que definitivamente si la compañía ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas, el 54% responde que probablemente si, el 15% no estoy seguro y definitivamente no respondió el 8% restante. El 77% de la nómina encuestada respondió favorablemente y podemos relacionarlo con que la innovación tiene el objetivo claro de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo cual demanda la generación de una cultura innovadora que permita a la compañía adaptarse al entorno cambiante y a la necesidad de sus clientes.

Innovación

	Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?	1	5	6	2	0

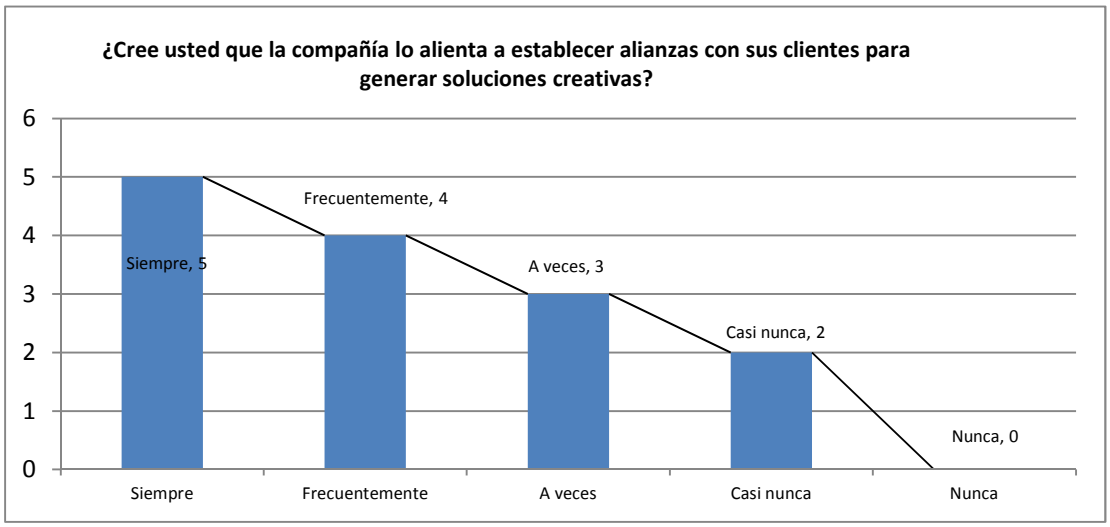


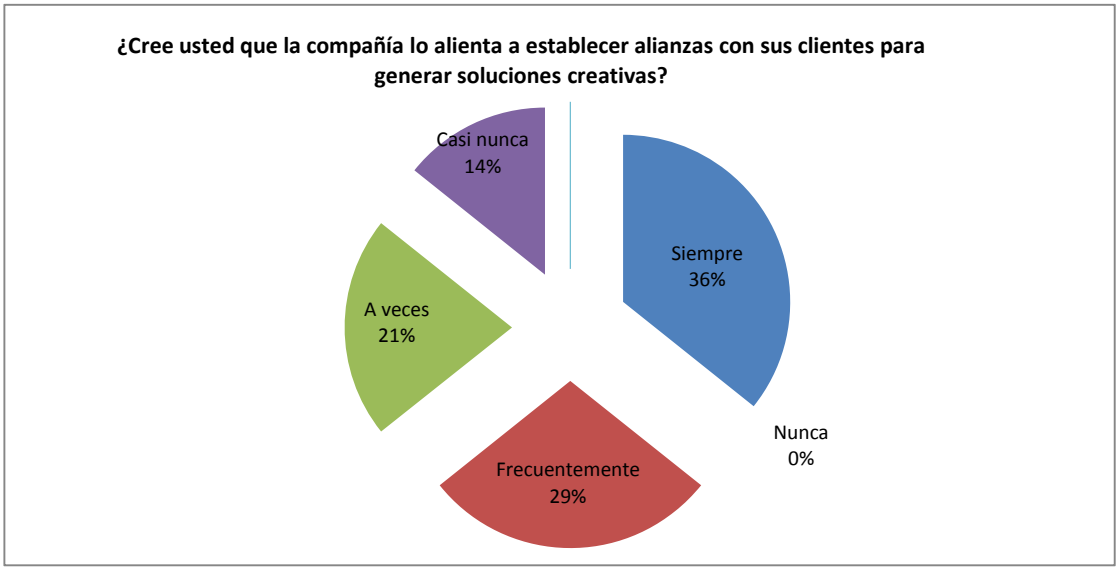


El 7% considera que sus ideas son valoradas por la compañía, el 36% dice que frecuentemente son valoradas, el 43% dijo a veces, y un 14% casi nunca. El porcentaje no es totalmente desfavorable, si bien los individuos con estas respuestas confirman que generan ideas, podemos inferir que la empresa deberá evaluar su efectividad y aplicabilidad según sus normas y procesos internos, y determinar la importancia estratégica de estas.

Innovación

	Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?	5	4	3	2	0

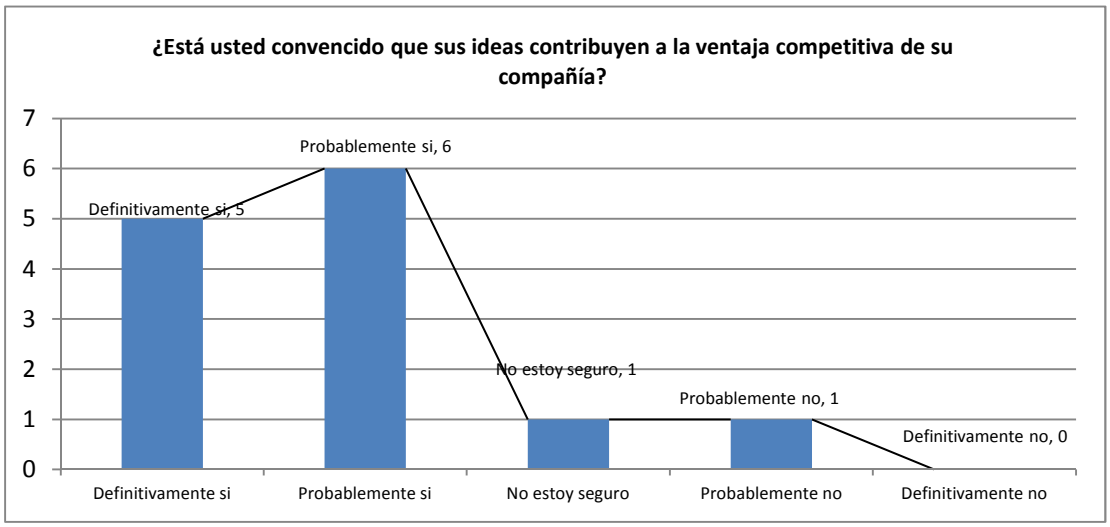


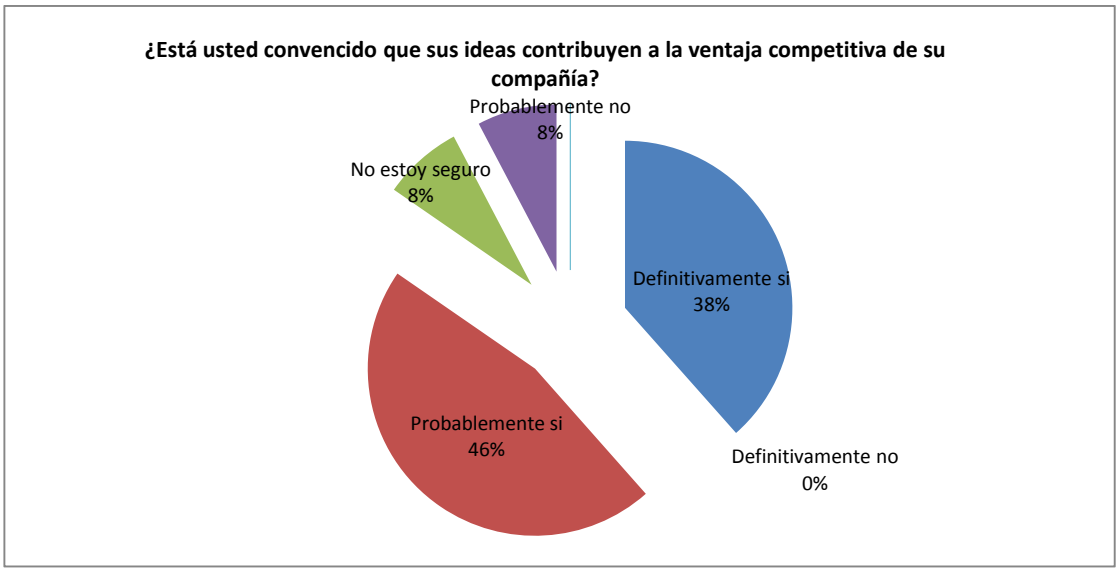


El 36% de los encuestados cree que siempre la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas, un 29% respondió frecuentemente, un 21% a veces y un 14% casi nunca. Un 65% ha respondido favorablemente, confirmando que los empleados que brindan un servicio para ofrecerlo adecuadamente deberán estar informados sobre las nuevas tendencias y mantener una relación con el medio; vemos que la compañía trabaja alentando el comportamiento innovador.

Innovación

	Definitivamente si	Probablemente si	No estoy seguro	Probablemente no	Definitivamente no
¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?	5	6	1	1	0





El 38% de los empleados está convencido de que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de la compañía respondiendo definitivamente si, otro 46% respondió probablemente si, un 8% no estoy seguro y otro 8% probablemente no. Nuevamente nos encontramos con un 84% de favorabilidad, pues los empleados consideran sus producciones acordes con una actitud innovadora, que es una acción capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsan ideas y cambios, que implican mejoras en la eficiencia de las compañías. Es decir, la innovación logra beneficios mayores, crecimiento, sostenibilidad y competitividad.

VII. Análisis e Interpretación de los Resultados:

Identificación de variables

Desarrollo de Competencias; Motivación; Acción; Innovación.

Definición conceptual y operacional de las variables

Competencias: "Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en la empresa y/o mercados diferentes"[i]. Indicadores: Grado de manifestación de las competencias individuales (trabajo en equipo; foco en el cliente; aprendizaje y conocimiento compartido; iniciativa; liderazgo de personas; creatividad e innovación; capacidad de decisión; orientación para procesos y resultados; actuación estratégica) en las conductas exhibidas.

- Grado de manifestación de las competencias individuales en las conductas exhibidas:

Nos ha brindado información respecto a este indicador la encuesta realizada al gerente de la sucursal, el cuestionario autoadministrado y las observaciones realizadas.

- Trabajo en equipo: En las observaciones detectamos una gran fortaleza en el equipo de la sucursal, que se destaca por una fuerte confianza entre sus integrantes, observamos un equipo integrado, ambiente distendido y agradable, de buena comunicación, existe solidaridad interna evidenciada en situaciones de colaboración y valores compartidos.

- Foco en el cliente: Un 65% respondió favorablemente respecto a que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para establecer soluciones creativas.

En la observación también relevamos que por el tipo de servicio brindado, los empleados deben brindar respuesta rápida a las consultas y pedidos de los clientes, y muestran dinamismo, entusiasmo y compromiso en la atención al cliente.

- Aprendizaje y conocimiento compartido: En la encuesta autoadministrada los resultados arrojaron que el 92% de los empleados conocen las actividades que realizan sus compañeros y que el 62% de los empleados pueden intercambiar conocimientos con sus compañeros de trabajo, evidenciando la solidez técnica del equipo y la solidaridad interna. No obstante, hemos detectado un 61% de insatisfacción respecto a los planes de capacitación y desarrollo, lo cual podría impactar en el aprendizaje y conocimiento compartido.

Por otra parte, el gerente de la sucursal confirmó que HSA promueve el autodesarrollo a partir de la difusión de las competencias y ofrecer caminos o guías para este autodesarrollo, tales como los cursos vía e-learning que permiten adquirir conocimientos propios del puesto ocupado por el empleado y de otras áreas de trabajo.

- Liderazgo de personas: Los resultados de la encuesta demuestran que un 54% de los empleados conoce las competencias requeridas para realizar su trabajo, el 100% considera que posee las competencias requeridas, el 54% considera que posee las destrezas necesarias para realizar su trabajo, un 77% cree que

la empresa ha alentado su adquisición, estos resultados sustentan lo dicho por el gerente de HSA, quien manifestó que los líderes tienen un papel fundamental en la evaluación de los colaboradores, pues deben contar con la capacidad de inspirar, motivar, desarrollar y orientar a las personas para el alcance de los objetivos.

- Creatividad e Innovación: Los resultados de la encuesta demuestran que un 77% del personal de HSA trabaja en la innovación aportando ideas creativas, y también estas son impulsadas por la compañía que posee programas de reconocimiento para fortalecer el desarrollo de esta competencia, según lo relevado en la entrevista con el gerente de la sucursal.
- Capacidad de decisión: En instancias de la observación no estructurada, detectamos autonomía de trabajo, que el equipo de trabajo cuenta con la capacidad para actuar y resolver aún en ausencia de los líderes. Esto evidencia madurez del equipo para tomar decisiones en sus distintos niveles de complejidad. En situaciones concretas de trabajo, se exhibieron comportamientos asociados a la competencia capacidad de decisión.
- Orientación a procesos y resultados e Iniciativa: En la entrevista pautada (ítem 6- Autonomía), el gerente manifiesta que es un equipo maduro, que no tiene estar pensando si están trabajando o no, entre ellos mismos se potencia la autonomía. En el cuestionario administrado preguntamos ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas? El 77% respondió favorablemente evidenciando un grupo de trabajo consolidado, con valores compartidos.

Actualmente, las empresas deben crear las condiciones para fomentar el compromiso de los empleados para que estos canalicen esfuerzos e iniciativas para el logro de los objetivos, y esto lo podemos demostrar con el resultado de la encuesta autoadministrada, en la cual los empleados afirman en un 77% que sus objetivos son alcanzables y un 69% considera que los mismos son desafiantes.

Asimismo manifiesta la importancia asignada a la evaluación de competencias que se realiza anualmente a cada empleado, que la empresa sabe dónde está parada la gente, que el proceso de evaluación mejoró y generó un gran cambio en lo individual, este proceso brinda a cada empleado un plan de trabajo de aquellas áreas a mejorar dentro del mapeo de competencias vigente en HSA; por otra parte la encuesta evidenció un alto porcentaje de conocimiento de las competencias requeridas para el puesto de trabajo (mapeo vigente) como así también un alto porcentaje de los empleados consideran que cumplen con este modelo.

Tal como afirma Martha Alles, las competencias son fáciles de medir (evaluación por competencias), de observar en situaciones laborales y de evaluación, pero no tan desarrollables. Características personales, valores, actitudes y los rasgos más profundos de personalidad refieren a las competencias, que fueron manifestadas, exhibidas y relevadas.
Spencer y Spencer, refieren a las competencias como características subyacentes, que pueden predecir el comportamiento en variadas situaciones y desafíos laborales, que están relacionadas con el estándar de efectividad y/o performance superior, medido sobre un

criterio o patrón (mapeo de competencias vigente en HSA, según menciona el gerente de sucursal).

Motivación: "interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos"[ii]. Indicadores: Trabajo creativo y/o variado; Grado de motivación hacia el trabajo que realiza; Compromiso con Human SASE; Oportunidad de destacar y realizarse según fortalezas; Satisfacción con el salario; Satisfacción con la canasta de beneficios que ofrece la compañía; Formas de promoción; Estímulo por integrar el plantel de la empresa.

- El indicador Trabajo creativo y/o variado será desarrollado en la variable Innovación.
- Grado de motivación hacia el trabajo que realiza: El 62% de los empleados respondió definitivamente si respecto a si les gusta el trabajo que realizan, en tanto el 38% restante contestó probablemente sí. Además, en la pregunta ¿Se siente motivado realizando su trabajo? El 15% respondió definitivamente sí, el 54% afirmó que probablemente si se siente motivado. Las respuestas fueron favorables, y podemos inferir la existencia de factores intrínsecos, tales como el logro, la responsabilidad, el trabajo en sí, que inducen a elevados niveles de motivación, que desencadenan en buenos resultados laborales. Además podemos comentar que el contenido real del puesto de trabajo es el primer impulsor básico del compromiso, tal como lo evidencian las respuestas relevadas.
- Compromiso con Human SASE: el 61% de los empleados encuestados respondió que definitivamente sí está

comprometido a contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía, mientras que un 31% respondió probablemente sí, la mayoría de los empleados está comprometido, habiendo decidido aplicar sus habilidades, conocimiento y energía en la empresa, esto implica que la empresa ha creado las condiciones que fomentan el compromiso de los empleados para que estos canalicen sus esfuerzos e iniciativas hacia el logro de los objetivos de la empresa. Además en la pregunta: Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía? El 23% de los participantes respondió que definitivamente si, un 38% contestó probablemente sí. Es importante el porcentaje que ha respondido favorablemente, confirmando su sentido de pertenencia, necesidad descripta por Maslow como la necesidad de amistad, afecto y amor. Además, podemos relacionar estos resultados con las condiciones extrínsecas propuestas por Herzberg, con una satisfacción con el contexto laboral, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el status, la calidad de las relaciones interpersonales.

- Oportunidad de destacar y realizarse según fortalezas: este indicador fue indagado con la pregunta ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo? El 15% de los empleados considera que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo, un 54% manifestó estar de acuerdo, y el 31% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Este resultado es de tendencia favorable, está relacionado con la necesidad de retroalimentación de los empleados, no para recibir alabanzas sino como herramienta segura y fidedigna para medir su éxito;

también es qué opina el individuo sobre el "como" trabaja. Las nuevas generaciones deciden dónde aplicar sus habilidades, su conocimiento y energía, obligando a las empresas a crear condiciones que fomenten el compromiso, y cuidando los factores que lo afectan tales como Oportunidades de desarrollarse profesionalmente.

- Satisfacción con el salario: El 31% de los encuestados respondió que están de acuerdo con que la remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realizan, otro 31% afirma que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 38% restante contestó que está en desacuerdo. En la pregunta: ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado? El 8% de los empleados considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado, un 38% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 46% contestó en desacuerdo y el 8% restante contestó muy en desacuerdo. El salario es una de las condiciones extrínsecas en el contexto laboral que puede causar insatisfacción, tal como ha sido evidenciado en el mayor porcentaje de las respuestas relevadas. También podemos comentar que la compensación como impulsor primario del compromiso propone que el trabajo bien hecho requiere de un reconocimiento adecuado.
- Satisfacción con la canasta de beneficios que ofrece la compañía: este indicador fue indagado con dos preguntas del cuestionario autoadministrado, ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía? El 39% de los encuestados respondió que definitivamente si está satisfecho con los

beneficios que ofrece la compañía, el 38% afirmó que probablemente sí, y el 23% restante no estoy seguro. Vemos alta favorabilidad en esta respuesta, una alta satisfacción con la compensación no dineraria; lo cual evidencia que la insatisfacción respecto al salario se compensa con la satisfacción hacia los beneficios ofrecidos por la empresa. Y la segunda pregunta: ¿Considera que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado? El 23% de los empleados considera que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado, un 46% manifiesta estar de acuerdo, en tanto un 23% dice ni en acuerdo ni en desacuerdo, y el 8% restante en desacuerdo. Si bien más del 50% de los encuestados están a favor de los beneficios ofrecidos, se evidencia que hay expectativas de que la oferta sea acrecentada.

- Formas de promoción: este indicador fue investigado en el cuestionario preguntando: ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc)? El 31% de los empleados considera que las prácticas de reconocimiento y recompensa se aplican en forma transparente manifestando estar de acuerdo, el 46% contestó ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 23% restante en desacuerdo. Los resultados evidencian necesidad de reforzar la comunicación respecto a las prácticas de reconocimiento y recompensa para acrecentar el impulsor del compromiso compensación; y que los líderes

reconozcan las expectativas e intereses de sus colaboradores respecto a su carrera profesional, alineando los objetivos personales y laborales, para así fomentar el compromiso de los empleados hacia la empresa y promover su retención. La promoción constituye una de las necesidades descriptas por Clayton Alderfer, como Necesidad de Crecimiento, reconociendo el potencial de frustración, si el individuo intentara satisfacer una necesidad y resultara frustrado, pasa a satisfacer otro tipo de necesidad.

- Estímulo por integrar el plantel de la empresa: investigamos este indicador en la aplicación del cuestionario autoadministrado preguntando: Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía? El 23% de los participantes respondió que definitivamente sí, un 38% contestó probablemente sí; otro 31% afirmó no estoy seguro, y el 8% restante contestó probablemente no. Es importante el porcentaje que ha respondido favorablemente, confirmando su sentido de pertenencia, necesidad descripta por Maslow como la necesidad de amistad, afecto y amor. Además, podemos relacionar estos resultados con las condiciones extrínsecas propuestas por Herzberg, con una satisfacción con el contexto laboral, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el status, la calidad de las relaciones interpersonales. Además, al indagar respecto la antigüedad del personal en la compañía el 54% posee más de 3 años en la compañía. Este dato nos permite inferir que la mayoría de los empleados, están maduros en su posición, y podríamos hablar de compromiso del individuo con la organización en su

dimensión calculada o de continuidad, por las inversiones que este ha realizado a la empresa y el costo personal que tendría el abandono de la organización. Durante la entrevista pautada al gerente de sucursal este también afirmó que la gente tiende a permanecer "es la sucursal con el índice de rotación más bajo".

Acción: Actuar. Todo hecho producido que cambia una situación precedente por una nueva. Intervención. Indicadores: Confianza en la empresa y sus líderes; Percepción de suficiencia de información que comparte la empresa; Satisfacción con la carga de trabajo del puesto; Satisfacción con la experiencia laboral.

- Confianza en la empresa y sus líderes: investigamos este indicador con las preguntas: ¿Confía usted en las personas que integran su equipo? El 54% de los encuestados confía en las personas que integran su equipo respondiendo definitivamente si. La mayoría ha respondido favorablemente, pues los sistemas sociales desarrollan, a nivel de su estructura y su cultura, mecanismos capaces de generar confianza en sus miembros; la pregunta que también nos brinda información respecto este indicador es ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas? El 54% de los participantes responden estar muy de acuerdo con el hecho de que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas, el 23% afirma estar de acuerdo. Otra de las preguntas es: ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área? El 54% de los encuestados considera que frecuentemente en su equipo existe cooperación para alcanzar los

resultados del área, un 31% responde siempre y un 15% a veces. Además, en la observación no estructurada detectamos como gran fortaleza del equipo de la sucursal la existencia de una fuerte confianza entre sus integrantes.

Podemos afirmar que en esta empresa existe solidaridad interna, la cual es un factor importante que determina el grado de confianza en el sistema social, la solidaridad interna es un factor importante para determinar el grado de confianza en el sistema, resultando de éste, distintos sentidos de pertenencia y distintos niveles de compromiso entre sus miembros; lo cual logra un vínculo afectivo abstracto con la compañía. Observamos un grupo de trabajo consolidado, con valores compartidos, estos valores refuerzan el efecto de las normas y nos permiten actuar, reduciéndose el rango de comportamientos posibles. Según R. Echeverría la confianza actúa como cemento en las relaciones sociales, y que las relaciones sustentadas en la confianza no son de igual a igual necesariamente, existe una asimetría, pero el poder no recurre a la fuerza sino que se ejerce por autoridad.

- Percepción de suficiencia de información que comparte la empresa: con la pregunta del cuestionario ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza? Los resultados relevados han sido El 38% de los empleados respondió que definitivamente si consideran que reciben la información que necesitan para realizar su trabajo con confianza; un 31% contestó que probablemente sí; 23% no estoy seguro,

y un 8% probablemente no. Además, la pregunta ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo? Arroja un 69% de los encuestados respondió definitivamente si conocer los objetivos de su área de trabajo y el 31% restando que probablemente si los conoce. Esta respuesta ha sido de resultado favorable. Podemos comentar que al ser una empresa que ofrece servicios, los objetivos son informados claramente al personal, con el fin de contribuir a la meta de la sucursal. Podemos agregar que el conocimiento y la información es poder, son mecanismos generadores de confianza, pues si se está informado en el sistema social en el que el individuo se desenvuelve, éste actuará con mayor confianza. En la actualidad el identificar y saber hacer uso de información, genera ventaja competitiva.

- Satisfacción con la carga de trabajo del puesto: este indicador ha sido investigado en el cuestionario a través de las siguientes preguntas: ¿Considera que sus objetivos son alcanzables? Y ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes? Los resultados relevados han sido El 62% de los participantes, responde estar de acuerdo con que sus objetivos son alcanzables, 15% respondió muy de acuerdo, la mayoría de los empleados han respondido favorablemente. De la segunda pregunta nombrada el 61% de los participantes de la encuesta respondieron estar de acuerdo con que sus objetivos son desafiantes; el 23% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 8% muy de acuerdo y otro 8% en desacuerdo. Podemos comentar que la confianza y la acción se retroalimentan mutuamente, la confianza nos impulsa a actuar, haciendo crecer o disminuir la

confianza dependiendo de una ejecución exitosa o frustrante. Las empresas descansan en reservas de conocimientos, que se encuentran en sus miembros y en su estructura, haciendo uso de esta riqueza para potenciar la acción y establecer objetivos desafiantes.

- Satisfacción con la experiencia laboral: con la pregunta ¿Le gusta el trabajo que realiza? El 62% de los empleados respondió definitivamente si, en tanto el 38% restante contestó probablemente sí. La respuesta fue altamente favorable, y podemos inferir la existencia de factores intrínsecos, tales como el logro, la responsabilidad, el trabajo en sí, que inducen a elevados niveles de motivación, que desencadenan en buenos resultados laborales. Además podemos comentar que el contenido real del puesto de trabajo es el primer impulsor básico del compromiso, tal como lo evidencian las respuestas relevadas. Un aspecto esencial en el descubrimiento y despliegue del talento es la concordancia entre el contenido del puesto y las habilidades y preferencias del empleado (Las **Seis C**). Los miembros de HSA (sistema social) pueden actuar y desplazarse hacia el futuro a paso firme (sentido trascendente del futuro).

Innovación: capacidad de las organizaciones de incentivar nuevas ideas, evaluando su viabilidad de implementación. Indicadores: Trabajo Creativo y/o variado; Estímulo por la generación de ideas y/o nuevas soluciones; Existencia de programas de reconocimiento a la innovación.

- Trabajo Creativo y/o variado: este indicador ha sido indagado en el cuestionario administrado, con las preguntas: ¿Cree usted que la compañía le ofrece un

ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas? Y ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para establecer soluciones creativas?

Los resultados obtenidos en ambos casos son coincidentes, pues un 77% del personal respondió favorablemente, y podemos relacionarlo con que la innovación tiene el objetivo claro de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo cual demanda la generación de una cultura innovadora que permita a la compañía adaptarse al entorno cambiante y a la necesidad de sus clientes.

- Estímulo por la generación de ideas y/o nuevas soluciones: ¿Cree usted que la compañía le ofrece un ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?, ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

  Los resultados obtenidos han sido favorables. En la primera pregunta el 77% responde favorablemente, lo cual evidencia que la empresa estimula la generación de ideas. En la pregunta ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía? los empleados confirman que generan ideas y un 42% respondió favorablemente, pues no siempre pueden ser aplicadas en la organización (dato brindado por el Gerente de HSA).

  Asimismo, en la entrevista con el gerente de la sucursal relevamos que la empresa cuenta un Buzón de Ideas, con un departamento de Desarrollo de Procesos Continuos el cual analiza las propuestas generadas por los empleados para poder implementarlas y un Comité de evaluación multisectorial.

- Existencia de programas de reconocimiento a la innovación: este indicador ha sido abordado en el cuestionario preguntando ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

  Nuevamente nos encontramos con un 84% de favorabilidad, pues los empleados consideran sus producciones acordes con una actitud innovadora, que es una acción capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsan ideas y cambios, que implican mejoras en la eficiencia de las compañías. Es decir, la innovación logra beneficios mayores, crecimiento, sostenibilidad y competitividad.
  Además, en la entrevista pautada con el Gerente de la sucursal, este nos comentó que Innovación es la palabra que está sumada a la estrategia, la misión y los valores de la organización. Que esta es reconocida en distintos programas implementados tales como: Buzón de Ideas, estas son evaluadas por el Comité de Multisectorial, se implementan y el empleado que generó la propuesta es premiado. Existe también el programa de Aplausos en la intranet de la empresa y así todos los integrantes conocen el aporte.

La *INNOVACION* es crear o generar ideas, implementarlas y comercializarlas; y estas creaciones pueden referirse a desarrollar un producto o mejorar un servicio. HSA tiene como objetivo el explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo cual demanda una cultura innovadora, que es la que está promoviendo con sus programas, que permita a la compañía adaptarse al entorno cambiante y a las exigencias del mercado en que compite.

VIII. Conclusión

¿El desarrollo de competencias como determinante del talento humano, puede lograr una mejora significativa en los puestos de trabajo del área de recursos humanos?

De acuerdo a lo investigado para la elaboración del marco teórico y los resultados arribados en la aplicación de las técnicas de recolección de datos, podemos concluir que el desarrollar el talento de un trabajador permite lograr mejoras significativas tanto en los puestos de trabajo (que actualmente se han complejizado), como en la organización misma, otorgándole a esta última una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

El talento humano proporciona la "Chispa" creativa de cualquier organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Aún cuando los activos financieros, de equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados- "el talento humano"- tienen una importancia sumamente considerable; porque la gente todavía importa. Las personas seguirán siendo personas y de las relaciones personales surgirá un talento excepcional.

Pudimos observar, empleados altamente comprometidos, activos en su trabajo, centrados en sus responsabilidades y dedicados. Estos comportamientos son fácilmente perceptibles y los resultados del cuestionario confirmaron este compromiso. Podemos afirmar que son trabajadores que satisfacen sus necesidades de logro, pertenencia, estima y autorrealización.

Si bien al inicio de nuestra investigación nos preguntamos ¿Las capacidades individuales, el compromiso y la acción, pueden ejercer influencia significativa en el desarrollo del talento humano en el entorno de las organizaciones?, nos fue posible arribar a los siguientes enunciados:

- La nómina de HSA posee los conocimientos, habilidades y competencias requeridas por la posición que ocupan (un 61% afirma definitivamente poseer los conocimientos, un 54% dice definitivamente poseer las habilidades y otro 54% asevera definitivamente poseer las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo, y un 100% de respuestas de tendencia favorable).
- Los conocimientos han sido adquiridos por la educación formal (46% cuenta con estudios terciarios o universitarios completos),
- HSA diseña un programa de capacitación con foco en la adquisición de habilidades y conocimientos específicos a las tareas a realizar,
- Las competencias son comportamientos observables en situaciones laborales y de evaluación, y resultado de esta última la ejecución de una serie de actividades con el fin de mejorar el desempeño de una competencia en particular,
- Que a través de la evaluación de desempeño, la experiencia permite el analizar éxitos y fracasos, generando conocimiento agregado y desarrollo que competencias,
- Que la nómina de HSA evidenció compromiso con la empresa en sus facetas calculada, afectiva y normativa, siendo la sucursal de menor índice de

rotación y por haber manifestado necesidad de pertenencia.

- Que el grupo comparte valores y normas claras, legítimas y respetadas, información y conocimientos, solidaridad interna y sentido de construcción del futuro de la empresa, todos estos mecanismos generadores de confianza que posibilitan la acción.

Estos enunciados nos permiten comprobar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y desarrollo, del capital humano que aportará sus conocimientos y competencias para un desempeño eficiente, en tanto las organizaciones deben crear las condiciones necesarias para fomentar el compromiso de los empleados y así estos canalicen sus energías e iniciativas para el logro de los objetivos de la empresa; por su parte la confianza impulsará la capacidad de actuar con eficacia.

Confianza y aliento son pilares para la creación de las relaciones en el sistema social de la organización, que contribuirán al alcance de las metas requeridas por este sistema. La confianza no es solo el resultado de buenas intenciones, sino que esta se sustenta en competencias genéricas que requieren ser aprendidas y estimuladas. Si queremos crear condiciones para elevar el desempeño de las organizaciones es necesario examinar el sistema (organización) y el comportamiento humano. Asimismo es necesario un sólido liderazgo, estrategias claras, creadas y motivadas por los líderes, y la fuerte creencia en el valor estratégico del talento; solo así se pondrá en marcha el ciclo de multiplicación del talento.

Las empresas basadas en el talento, gestionan el capital humano con un sentido de trascendencia al futuro, construyen su futuro y para esto se apoyan en la gestión efectiva de las personas, las relaciones, recursos intelectuales y procesos organizativos, creen que sus recursos principales son los intangibles, que crean valor y verán a futuro su reflejo en la rentabilidad del negocio. Por ello, podemos afirmar que la interacción del talento individual y el talento organizativo obtienen resultados superiores.

La empresa que brinda el espacio para canalizar gran parte de la capacidad transformadora del hombre, es la institución que liderará el cambio y transformará constantemente el entorno. Las empresas de hoy, que han multiplicado su talento, mediante: la identificación, el descubrimiento, el desarrollo y la utilización del mismo, se verán profundamente afectadas por los procesos que han ayudado a poner en marcha dicho talento. Estas organizaciones se formarán y reformarán en respuesta a distintas oportunidades, así como a la tecnología y los cambios sociales y políticos. Creemos que más allá de la multiplicación del talento, se encuentra un aumento exponencial en la capacidad creativa.

Cada empleado de HSA es un potencial proveedor de nuevas ideas que aportan valor agregado e intangible al servicio/ procesos, es ventaja competitiva para la empresa que deriva del conocimiento de su gente, estamos frente a una cultura innovadora que permite el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno cambiante y basada en la diferenciación. Hemos comprobado que los individuos de HSA reconocen su trabajo como desafiante, que se alienta el libre pensamiento, el

trabajo autónomo, que la innovación es clave en la visión de la empresa por lo cual su importancia estratégica es reconocida, que existe un ambiente favorable que promueve la creatividad (un 77% del personal lo confirmó en el cuestionario autoadministrado), y la estrecha relación con el medio, con los clientes para poder mejorar el servicio ofrecido. Este protagonismo, la libertad para innovar alimenta la confianza del individuo en lo que hace, y alcanza tal nivel de compromiso que le permite transformar y acelerar su rendimiento.

Otra pregunta que orientó nuestro trabajo fue ¿Cuáles son las acciones que podemos implementar para poder despertar, desarrollar y retener el talento individual que requiere la organización?, e indagamos en la propuesta de Martha Alles quien postula que los métodos para el desarrollo de competencias de las personas pueden ser: dentro del trabajo, fuera del trabajo y de autodesarrollo, todos ellos descriptos en el marco teórico, como herramientas capaces de lograr el mejoramiento de las capacidades de los individuos tanto en conocimientos como en actitudes y los valores.

Actualmente las empresas buscan desplazarse hacia la trascendencia, a un mundo en el cual la innovación y el aprendizaje adquieren protagonismo. Los talentos podrán contribuir a la construcción del futuro de estas empresas; por eso es que las empresas necesitan de personas “talentosas”, quienes analizan nuevas formas de impulsar ideas y cambios; cambios que implican mejoras en la eficiencia de las compañías, beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad. Las empresas comprenden la importancia estratégica del

talento y consideran su gestión como una habilidad fundamental.

En este mundo globalizado, tecnológicamente complejo y repleto de redes intelectuales interconectadas, las redes de talento aportarán comunidades de colaboradores que adquirirán importancia como redes de personas que se encargarán de temas de interés, importancia y valor.

De esta forma llegamos a la última respuesta, respecto a los beneficios que aporta la gestión del talento a la estrategia de las organizaciones.

IX. Bibliografía consultada

1. Alles, Martha (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires. Granica.
2. Alles, Marta (2005). Gestión por Competencias. El diccionario. Buenos Aires. Granica.
3. Cheese, Peter; Thomas, Robert; Craig, Elizabeth (2008). La Organización Basada en el Talento. España. Prentice Hall.
4. Echeverría, Rafael (2006). La Empresa Emergente, la confianza, y los desafíos de la transformación. Buenos Aires. Granica.
5. Frutos Belinda; Ruiz, Miguel; San Martín, Rafael (1998). "Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización" Psicológica, 19.
6. Gratton, Lynda (2001). Estrategias del capital humano. Bilboa Madrid. Prentice Hall.
7. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2000) Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
8. Ingenieros, José (2011) El Hombre Mediocre. Buenos Aires. Tecnibook Ediciones.
9. Jericó, Pilar (2008) Gestión del Talento. Madrid. Prentice Hall.
10. Martín, José (2007) Concepto operativo de talento y significados más usados. Su gestión y desarrollo. Publicación Psicólogos Empresariales.

11. Vallerino Navarro, Diego (2007) El comportamiento innovador como fuente del cambio: el ejemplo en las empresas de servicios. Revista FAE, 10, 27-38.

Anexos

Entrevista pautada

Guía para la entrevista con el Gerente de la Sucursal Rosario

1. Cuando se inicia el proceso de Reclutamiento y Selección para la cobertura de una posición vacante, ¿diseñan un perfil del puesto? ¿Tienen una matriz de competencias? ¿Qué formación académica requieren? ¿Qué conocimientos específicos?
2. La matriz de competencias (grupales e individuales) ¿son comunicadas a los empleados? ¿de qué forma?
3. ¿Realizan evaluación de competencias y resultados? ¿Podría describir el proceso? ¿cómo calificaría a los empleados de la sucursal según estas evaluaciones?
4. ¿Cómo se realiza la detección de necesidades de capacitación (conocimientos y habilidades)? ¿existe un plan anual de capacitación y desarrollo en la sucursal? ¿se pacta individualmente el programa de capacitación? ¿es comunicado el plan de capacitación a los empleados?
5. ¿Conocen los empleados los objetivos anuales individuales y grupales? ¿son estos comunicados?
6. ¿Qué información es compartida con los empleados? ¿qué medios comunicacionales se utilizan?
7. ¿Se fomenta en la sucursal el trabajo autónomo? Según su opinión, ¿Cuáles son los pilares que hacen a la capacidad de acción de los empleados?
8. ¿Cómo es el clima de trabajo entre los empleados? ¿Existe solidaridad interna/ cooperación; intercambio de ideas; intercambio de conocimientos;

confianza; compromiso con la compañía y sus resultados?

9. ¿Realizan anualmente encuesta de clima? ¿Cómo son los resultados respecto a la motivación de la nómina? ¿De qué forma trabajan la motivación? ¿Herramientas?
10. ¿Poseen la empresa política de Remuneraciones y Beneficios? ¿Es comunicada a los empleados?
11. ¿Poseen la empresa política de Reconocimiento y Recompensa? ¿Es comunicada a los empleados?
12. ¿Qué rol juega la innovación en la empresa? ¿La empresa está atenta a las necesidades de los clientes? ¿Cómo se instrumentan los cambios o nuevos servicios? ¿Qué camino siguen las ideas generadas por los empleados?

Respuestas entrevista pautada con el Gerente de HSA

1. Reclutamiento y Selección: "tenemos perfiles predeterminados, no solo de las funciones y competencias, sino también la ponderación de estas últimas. Cada posición tiene sus competencias y sus ponderaciones. ¿Cómo se trabaja, ante la necesidad de un recurso? Esto lo trabajamos en forma descentralizada (aclara que existe un departamento de RH en casa central), se apoyan mucho en el trabajo de las sucursales, trabajamos con nuestros selectores y nuestro psicólogo. Se hace el relevamiento del perfil, evaluación del mercado, job posting interno (define esta práctica como una forma de motivar internamente), y con ese relevamiento."

2. Matriz de Competencias: “te cuento sobre el mapa de competencias que la gente conoce. Hasta el 2006 /7 la compañía no tenía una evaluación por competencias y resultados. Primero se evaluó lo nominal, se apuntaba más de resultado. Al año siguiente se le agregaron las competencias. Se hizo un relevamiento, a través de un focus group y con una consultora externa, se diseñó el mapa de competencias y están subidas a la intranet. Cualquier ingresante puede ver su evaluación de competencias, el modelo de competencias y hasta el formulario de evaluación. ¿Por qué se hace público a la gente?, porque esto también hace al pago del bonus anual. Es fundamental que la persona conozca cómo obtener su resultado. Es un proceso totalmente transparente y público. Cuando se bajan las estrategias de la compañía, se trabajan los objetivos y se dejan planteados los objetivos grupales y las competencias individuales. Las competencias dependen de cada uno, y los resultados los construimos entre todos”.

3. Proceso de Evaluación:” hoy se ve cómo está parada la gente, esto generó cambio en lo individual y en toda la compañía, esto le da un marco, se ha conseguido bastante, es tan importante el análisis de competencias. Esto también ha generado compromiso, ordenamiento, le da a cada uno esa autogestión. Hay un feed back del superior, deberíamos de tener 3 revisiones al año, el seguimiento se nos hace difícil, los líderes cuando detectan alguna alerta, lo llaman al colaborador para tratar de trabajar/ mejorar. La compañía ha decidido que si los resultados de la sucursal no son

tan buenos, lo que importa es el resultado de las competencias, y cobran el bonus. Las competencias te limitan. Es determinante. Genera un cambio en la organización y en las personas también".

4. Capacitación: "tenemos un centro de entrenamiento, un centro físico de capacitación, y es outdoor. Cuando una persona ingresa, recibe un entrenamiento que es on line, contamos con una plataforma de e-learning y con tutor, se brinda información sobre la compañía, o técnica básica para desempeñarse en el puesto. Luego se conforma el plan de desarrollo. Por cada posición, existe una planificación por programa de e-learning, las capacitaciones asignadas, no se negocian mucho, sino comunicación clave y las de capacitación son inherentes a RH para hacer más expertos a nuestros recursos. Cuando planificamos para el año siguiente, cada líder decide la cantidad de capacitaciones basados en las competencias. Hay que cruzar información, de las evaluaciones de desempeño, con las capacitaciones, para convenir las asignaciones. Si la persona no cumple con el programa asignado, antes había un alerta que recibía el líder, ahora el desarrollo de la carrera depende de cada uno, porque para generar autogestión cada uno diseña su plan de capacitación, es un compromiso que genera la persona, vos mismo armas tu plan de carrera".

5. Objetivos anuales individuales y grupales:" tenemos objetivos estratégicos a 3 años, desde la sede de USA bajan los objetivos a las distintas regionales, y en el mes de marzo se comunican".

6. Autonomía: “tiene que ver mucho con cada gestión, cada líder marca el camino, lo que le gustaría ver de su equipo, me gusta la autonomía, aquí los colaboradores no tienen que trabajar sujeto a un horario, sino realizar sus objetivos y nosotros, los líderes, hacer el seguimiento. Luego, con la evaluación de competencias, ver si tienen las competencias para hacer el trabajo sin estar con el control encima, pero hay veces que la gente necesita que lo controles, habla de la confianza, el hecho de no estar encima es porque confío en lo que hacés. Requiere madurez en las personas, hay que tener un nivel de organización importante, autoplaneamiento, el trabajo autónomo requiere de mucho compromiso. Veo en el equipo de la sucursal a un equipo que se ha autoalimentado de autonomía. No tengo que pensar estarán trabajando o no. Entre ellos mismos se potencian autonomía”.

7. Clima laboral: “cuando se habla de clima, se habla de todo, de compartir conocimientos…. Ahora estamos organizándonos, estamos trabajando en un nuevo posicionamiento. Lo que quedó de otras épocas, es que se puede trabajar en total confianza, planteando lo problemas, son totalmente autónomos, los viernes desayunamos todos juntos, hay personalidades difíciles, como en todos los equipos y que requieren más feed back”.

8. Beneficios: “los beneficios se conocen, son públicos y figuran en la intranet. Existe un bonus, la motivación económica, porque recibo un porcentaje de las ganancias, también se puede destinar un

porcentaje a estudio, y la compañía duplica este monto (existen acuerdos entre HUMAN SASE y centros de estudio). También se motiva, con HUMAN SASE con vos, concilia la vida laboral con la familiar, día libre por el cumple, jornada reducida para mamás, pequeños programitas de motivación, el reconocimiento desde el director hasta cualquier gerente de área, y en nuestra intranet tenemos un pequeño espacio de aplausos, trabajamos con diferentes programas comerciales, entregas de dinero, de entradas al cine, cenas por fuera del deber hacer, la asignación de liderazgo de proyecto que muestre sus competencias a través de sus funciones. La compañía tiene acuerdos con universidades para empleados, hijos, esposas y hermanos de los empleados. En esta sucursal se utilizan mucho, está dentro de las sucursales que más las utilizan. Es en la sucursal que más se hace uso de estas herramientas".

9. Comunicación: "hay muy buena comunicación entre sucursales, en la intranet tienen la foto de la persona con la que están estableciendo contacto. Pueden saber quién es quién".

10. Remuneraciones: "la estructura de sueldos, la amplitud de las bandas, no está abierta a la gente. La compañía tiene dos aumentos por año, en los meses de marzo y agosto; y la posibilidad de un tercer aumento si es que los negocios van muy bien y entre aquellos que lo merecen, damos lugar a las acciones salariales individuales. Nuestros colaboradores no conocen el porcentaje de posicionamiento en la

banda, es política de la compañía; pero nunca están por debajo o por encima de la misma".

11. Innovación: "Es para nosotros la palabra que está sumada a la estrategia, la misión y los valores de la organización. Como es una empresa que planifica en futuro, hasta a veces parece que vivimos en un mundo irreal, porque nos adelantamos demasiado. Debe ir acompañada de otras áreas, no bastan ideas, sino herramientas. HUMAN SASE generó una gerencia de desarrollo de procesos continuos. Trabajamos planes que nuestros competidores no los tienen. Generamos liderazgo de pensamiento. ¿Cómo se motiva la innovación? tenemos el buzón de ideas, mejoras, procesos nuevos. Las ideas que son implementadas, se evalúan en un comité multisectorial, y es premiado el empleado que generó el proyecto. El comité está integrado por diferentes áreas, personas y posiciones, para que todos puedan aportar. Hay una consultora externa para conocer por qué nos valoran los clientes, tenemos encuestas de fidelidad. Se hacen los focus para trabajar y proponer mejoras. Se hacen encuestas con el mercado, con el candidato, no podríamos brindar un servicio a nuestros clientes, si los candidatos no se postularan. Que el postulante sea un promotor de Human SASE. Somos la única consultora que recibe el CV en mano, que lo analizamos y hacemos preguntas por solo ingresar al edificio y hacer una presentación espontánea de la hoja de vida. Es una cuestión de mimar a nuestros talentos que van a escasear en el futuro".

12. Rotación del personal: “estamos entre las 4 sucursales en las cuales no hay rotación. La gente no se va”.

Cuestionario autoadministrado manual – modelo–

Estimado participante,

Estamos realizando en un trabajo final de investigación, de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos, de la facultad Instituto Universitario Aeronáutico, sobre el tema "Desarrollo de Competencias como determinante del Talento Humano para lograr un desempeño superior en el área de Recursos Humanos"; y quisiéramos pedir su ayuda, para que conteste el siguiente cuestionario.

Las preguntas no le demandarán mucho tiempo, sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las personas seleccionadas para el estudio fueron elegidas al azar.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en nuestro trabajo de tesis; pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le pedimos que responda este cuestionario, con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Muchas gracias por su colaboración,

Gisela Ingrassia y Mónica Castillo

Instrucciones

A continuación encontrará algunas claves para participar:

- Es importante que las respuestas se basen en su propia experiencia.
- Los datos obtenidos de la encuesta son confidenciales.
- Emplee un lápiz o bolígrafo, para marcar con una cruz (x) la opción elegida.
- Cada pregunta, tiene opciones de respuesta, por favor, elija la que mejor describa lo que usted piensa. Solamente una opción.

5. Muy de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2. En desacuerdo	1. Muy en desacuerdo

Si tiene alguna consulta o duda, diríjase a la persona que le entregó este cuestionario, y explicó la importancia de su participación.

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Posición actual (por favor indicarnos el nombre de su puesto de trabajo)

…….

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1.¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

2.¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

3.¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

4.¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

5.¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6.¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7.¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?

( ) 5. Muy satisfecho

( ) 4. Satisfecho

( ) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8.¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9.¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10.¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11.¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12.¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16.¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17.¿Cree usted que cconoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18.¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. ¿Confía usted en las personas que integran su equipo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22.¿Le gusta el trabajo que realiza?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23.¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24.¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28.¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

( ) 3. Siempre

( ) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29.¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30.¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

(✓) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Posición actual (por favor indicar el nombre de su puesto de trabajo)

REPRESENTANTE DE SERVICIOS...

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año

(✓) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos

(✓) Estudios Terciarios- Universitarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (✓) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   ( ) 5. Muy de acuerdo

   (✓) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

(✓) 4. Satisfecho

( ) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

( ) 5. Siempre

(✓) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. **¿Confía usted en las personas que integran su equipo?**

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Esté usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. **Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?**

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

(✓) 3. Siempre

( ) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. **¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?**

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

( ) 5. Definitivamente sí

( ) 4. Probablemente sí

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

(✓) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Posición actual (por favor indicarnos el nombre de su puesto de trabajo)

Analista Regional de Cobranzas

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año

(✓) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Nivel Educativo

(✓) Estudios Primarios- Secundarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (✓) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   ( ) 5. Muy de acuerdo

   (✓) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   (✓) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (✓) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

( ) 4. Satisfecho

(✓) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(✓) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(✓) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

( ) 5. Siempre

(✓) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. ¿Confía usted en las personas que integran su equipo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

( ) 3. Siempre

(✓) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(✓) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

(✓) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

(✓) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

(✓) 5. Definitivamente sí

( ) 4. Probablemente sí

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(✓) más de 3 años

Posición actual (por favor indicar el nombre de su puesto de trabajo)

Representante de Servicios

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año

(✓) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios completos

(✓) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (✓) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   ( ) 5. Muy de acuerdo

   (✓) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (✓) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (✓) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

( ) 4. Satisfecho

(✓) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

( ) 5. Siempre

(✓) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. ¿Confía usted en las personas que integran su equipo?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente sí

(✓) 4. Probablemente sí

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(✓) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

( ) 5. Definitivamente sí

(✓) 4. Probablemente sí

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

( ) 3. Siempre

(✓) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensas se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

(✓) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

( ) 5. Siempre

(✓) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

( ) 5. Definitivamente sí

(✓) 4. Probablemente sí

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(✓) más de 3 años

Posición actual (por favor indicarnos el nombre de su puesto de trabajo)

ADMINISTRATIVO

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(✓) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios completos

(✓) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   (✓) 5. Muy de acuerdo

   ( ) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

(✓) 4. Satisfecho

( ) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

(✓) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. **¿Confía usted en las personas que integran su equipo?**

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. **Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?**

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(✓) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(✓) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

(✓) 3. Siempre

( ) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(✓) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

(✓) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

( ) 5. Siempre

(✓) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(X) más de 3 años

Posición actual (por favor indicar el nombre de su puesto de trabajo)

Desarrollo de Cuentas - (Comercial)

Antigüedad en la posición actual

(X) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios completos

(X) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   (X) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   ( ) 5. Muy de acuerdo

   (✓) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (✓) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (✓) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

( ) 4. Satisfecho

(✓) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

(✓) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

(✓) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. ¿Confía usted en las personas que integran su equipo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

(✓) 3. Siempre

( ) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. NI de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. NI de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

(✓) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

(✓) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

( ) 5. Definitivamente sí

(✓) 4. Probablemente sí

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(X) más de 3 años

Posición actual (por favor indicarnos el nombre de su puesto de trabajo)

ADMINISTRATIVA SR.

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(X) más de 3 años

Nivel Educativo

(X) Estudios Primarios- Secundarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (X) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   (X) 5. Muy de acuerdo

   ( ) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (X) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (X) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

(X) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

(X) 4. Satisfecho

( ) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

(X) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

(X) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

(X) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. ¿Confía usted en las personas que integran su equipo?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

(X) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(X) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(X) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(X) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

(X) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

(X) 3. Siempre

( ) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

(X) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

(X) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

(X) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Posición actual (por favor indicarnos el nombre de su puesto de trabajo)

COMERCIAL

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año

(X) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios completos

(X) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (X) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   (X) 5. Muy de acuerdo

   ( ) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (X) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (X) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

( ) 4. Satisfecho

(X) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

(X) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(X) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(X) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(X) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

( ) 5. Siempre

(X) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(X) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

(X) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. ¿Confía usted en las personas que integran su equipo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(X) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(/) 4. Probablemente si

(X) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(X) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(X) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(X) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

( ) 3. Siempre

(X) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(X) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

(X) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

( ) 5. Siempre

(X) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(✓) más de 3 años

Posición actual (por favor indicar el nombre de su puesto de trabajo)

ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO.

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(✓) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios completos

(✓) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   (✓) 5. Muy de acuerdo

   ( ) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

( ) 4. Satisfecho

(✓) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

( ) 5. Siempre

(✓) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. **¿Confía usted en las personas que integran su equipo?**

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. **¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?**

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. **Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?**

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(✓) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

( ) 3. Siempre

( ) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

(V) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

(V) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

(V) 5. Definitivamente sí

( ) 4. Probablemente sí

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

V

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

(X) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Posición actual (por favor indicarnos el nombre de su puesto de trabajo)

CONSULTOR EN SELECCION IT

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año

(X) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos

(X) Estudios Terciarios- Universitarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (X) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   ( ) 5. Muy de acuerdo

   (X) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (X) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (X) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

(X) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

(X) 4. Satisfecho

( ) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

(X) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

(X) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

(X) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. ¿Confía usted en las personas que integran su equipo?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(X) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(X) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

(X) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

(X) 3. Siempre

( ) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

(X) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(X) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

(X) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

(X) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

(X) 5. Definitivamente sí

( ) 4. Probablemente sí

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año
(✓) 1 a 3 años
( ) más de 3 años

Posición actual (por favor indicarnos el nombre de su puesto de trabajo)

Selectora

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año
(✓) 1 a 3 años
( ) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos
(✓) Estudios Terciarios- Universitarios completos
( ) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   ( ) 5. Muy de acuerdo

   (✓) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

(✓) 4. Satisfecho

( ) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

(✓) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(✓) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. ¿Confía usted en las personas que integran su equipo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

(✓) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

(✓) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(✓) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(✓) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

(✓) 3. Siempre

( ) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. NI de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. NI de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

(✓) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

(✓) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

X

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(X) más de 3 años

Posición actual (por favor indicar el nombre de su puesto de trabajo)

CONSULTOR EN SELECCIÓN

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(X) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos

(X) Estudios Terciarios- Universitarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (X) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   ( ) 5. Muy de acuerdo

   (X) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (X) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (X) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

( ) 4. Satisfecho

( ) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

(X) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(X) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

( ) 5. Siempre

(X) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. ¿Confía usted en las personas que integran su equipo?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(X) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(X) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(X) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(X) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

( ) 3. Siempre

(X) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(X) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

(X) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

(X) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

( ) 5. Definitivamente sí

(X) 4. Probablemente sí

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

(X) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Posición actual (por favor indicar el nombre de su puesto de trabajo)

RECLUTADORA.

Antigüedad en la posición actual

(X) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

( ) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos

(X) Estudios Terciarios- Universitarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (X) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   ( ) 5. Muy de acuerdo

   (X) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (X) 4. Probablemente SI

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   ( ) 5. Definitivamente si

   (X) 4. Probablemente SI

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(X) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

( ) 4. Satisfecho

(X) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

( ) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(X) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

( ) 5. Siempre

(X) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. ¿Confía usted en las personas que integran su equipo?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

(X) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(X) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(X) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

( ) 3. Siempre

(X) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(X) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(X) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

( ) 5. Definitivamente si

(X) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

(X) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

( ) 5. Siempre

(X) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

( ) 5. Definitivamente sí

(X) 4. Probablemente sí

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

XII

Cuestionario

Datos a Completar

Antigüedad en la compañía

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(✓) más de 3 años

Posición actual (por favor indicarnos el nombre de su puesto de trabajo)

REPRESENTANTE DE SERVICIO

Antigüedad en la posición actual

( ) hasta 1 año

( ) 1 a 3 años

(✓) más de 3 años

Nivel Educativo

( ) Estudios Primarios- Secundarios completos

(✓) Estudios Terciarios- Universitarios completos

( ) Estudios Terciarios- Universitarios incompletos (en curso)

Imprimir Cerrar

Competencias y Conocimiento

1. **¿Considera usted que posee el conocimiento necesario para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   ( ) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

2. **¿Considera usted que el trabajo que realiza le permite poner en práctica sus conocimientos?**

   ( ) 5. Muy de acuerdo

   (✓) 4. De acuerdo

   ( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

   ( ) 2. En desacuerdo

   ( ) 1. Muy en desacuerdo

3. **¿Conoce usted las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   (✓) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

4. **¿Considera usted que posee las competencias requeridas para realizar adecuadamente su trabajo?**

   (✓) 5. Definitivamente si

   (✓) 4. Probablemente Si

   ( ) 3. No estoy seguro

   ( ) 2. Probablemente no

   ( ) 1. Definitivamente no

5. **¿Considera usted que posee las destrezas/ habilidades necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?**

(✓) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

6. **¿Considera usted que la compañía ha alentado la adquisición de las destrezas requeridas por su puesto de trabajo?**

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

7. **¿Está usted satisfecho con su plan de capacitación y desarrollo?**

( ) 5. Muy satisfecho

( ) 4. Satisfecho

(✓) 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

(✓) 2. Insatisfecho

( ) 1. Muy insatisfecho

8. **¿Cuenta usted con oportunidades para su desarrollo en la empresa?**

( ) 5. Definitivamente si

(✓) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Acción y Confianza

9. ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

10. ¿Considera usted que sus objetivos individuales son coherentes con los objetivos de su área de trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

(✓) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

11. ¿Considera usted que sus objetivos son desafiantes?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

12. ¿Considera que sus objetivos son alcanzables?

(✓) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

13. ¿Considera usted que recibe la información que necesita para realizar su trabajo con confianza?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

14. ¿Considera usted que recibe la autonomía necesaria para realizar su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

15. ¿En su equipo existe cooperación para alcanzar los resultados del área?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

( ) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

16. ¿Cree usted que en su equipo existe libertad para hablar, criticar, sugerir e intercambiar ideas?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

17. ¿Cree usted que conoce las actividades que realizan sus compañeros?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente Si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

18. ¿En su equipo puede intercambiar conocimientos?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

19. ¿Confía usted en las personas que integran su equipo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

Motivación y Compromiso

20. ¿Está usted comprometido para contribuir con el desarrollo y éxito de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

21. Si usted recibiera una mejor oferta de trabajo, ¿cree que le resultaría muy difícil irse de la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

(✓) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

22. ¿Le gusta el trabajo que realiza?

(✓) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

23. ¿Se siente motivado realizando su trabajo?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

24. ¿Considera que su remuneración es acorde con las responsabilidades del trabajo que realiza?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

25. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo con los niveles salariales del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

26. ¿Está usted satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

27. ¿Considera usted que los beneficios de la compañía son competitivos en relación a los que ofrecen otras empresas del mercado?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

( ) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

28. ¿Es usted informado sobre los criterios básicos para acceder a gratificaciones y premios por desempeño?

( ) 3. Siempre

(✓) 2. Pocas veces

( ) 1. Nunca

29. ¿Considera usted que es evaluado de acuerdo a los resultados de su trabajo?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

30. ¿Considera usted que las prácticas de Reconocimiento y Recompensa se aplican en forma transparente (feedback, promociones, reconocimientos a la trayectoria, gratificaciones, premios por desempeño, incentivos, etc.)?

( ) 5. Muy de acuerdo

( ) 4. De acuerdo

(✓) 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

( ) 2. En desacuerdo

( ) 1. Muy en desacuerdo

Innovación

31. ¿Cree usted que la compañía le ofrece el ambiente de trabajo que facilita la generación de ideas?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

( ) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no

32. ¿Considera usted que sus ideas son valoradas por la compañía?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

(✓) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

33. ¿Cree usted que la compañía lo alienta a establecer alianzas con sus clientes para generar soluciones creativas?

( ) 5. Siempre

( ) 4. Frecuentemente

( ) 3. A veces

(✓) 2. Casi nunca

( ) 1. Nunca

34. ¿Está usted convencido que sus ideas contribuyen a la ventaja competitiva de su compañía?

( ) 5. Definitivamente si

( ) 4. Probablemente si

( ) 3. No estoy seguro

(✓) 2. Probablemente no

( ) 1. Definitivamente no