

“Análisis de los cambios en las expectativas socioculturales de la oferta laboral; la brecha entre propuestas de valor ofrecidas por las empresas y demandadas por los jóvenes profesionales de la República Argentina”

Tesis MBA 2006 - UTDT

**Autor:** Maximiliano Zozdiejko

**Tutor:** Paula Molinari

## ***Agradecimientos:***

A mi familia, a mi tutora, a mis compañeros de MBA.

## ***Prefacio***

Objetivo: Demostrar que la mayoría de las empresas tienen propuestas de valor para con sus empleados o futuros empleados que no se han adaptado a los nuevos requerimientos de la oferta laboral constituida por jóvenes profesionales de la República Argentina.

La propuesta de las empresas se estructura en base a parámetros de las expectativas de la generación conocida como “baby boomers” (nacidos desde la posguerra hasta 1965) y no basada en los requerimientos de las generaciones X (66/80) e Y (80/95).

Metodología a utilizar: se utiliza un tipo de investigación combinada, es decir tanto documental como de campo.

## **Índice:**

- Introducción
  
- Cuerpo central analítico
  - o Generaciones
    - Los tradicionalistas
    - Los baby boomers
    - La generación X
    - La generación Y
  - o Transición generacional
  - o Construcción de enlaces
  - o El desarrollo de carrera – trabajo seguro vs.carrera segura
  - o Intereses subyacentes – éxito vs.felicidad
  
- Cuerpo central empírico
  - o Análisis de la demanda
    - Conclusiones de la encuesta
  - o Análisis de la oferta
    - La encuesta de opinión – El propio engaño
  
- Conclusiones
  
- Recomendaciones
  
- Bibliografía de referencia
  
- Anexos

## ***Introducción:***

El motivo de la elección del tema de la tesis tiene que ver con una problemática abarcativa que se torna cada día más complicada y a la que las empresas, si quieren ser exitosas, deberán enfocar sus recursos: la retención de talentos, entendiendo como talentos a los RRHH y a ellos como motor de diferenciación y mantenimiento de ventaja competitiva en el mercado.

Considerando esto, planteo el problema fundamental de la retención de los talentos desde el punto de vista comunicacional y motivacional de los mismos.

Concretamente el problema se suscita en las organizaciones en dos momentos: al reclutar (ya que la propuesta de valor no los seduce), y luego de un tiempo de haber ingresado (debido a no se cumplen las expectativas de los jóvenes profesionales).

Y partiendo de esa hipótesis esto se debe fundamentalmente a que la oferta no se condice con lo que desea/necesita la demanda laboral.

La oferta de carrera dentro de las compañías está diseñada para otra forma de pensamiento, para otros intereses, para otras ansiedades, para otros tiempos de logro de objetivos, en fin, para otra forma totalmente distinta de vida.

Para poder demostrar lo expuesto se diseñó una encuesta de valoración de preferencias de empleados para evaluar cuales son los tópicos que ellos más ponderan a la hora de elegir un trabajo o de permanecer en él. Con esta encuesta intento en parte entender a la demanda (suponiendo a la demanda como los candidatos y a las empresas como los oferentes).

A partir de ahí se realizó un trabajo de campo consultando a distintos sectores de recursos humanos de empresas oferentes de la República Argentina, analizando que se les está ofreciendo a los jóvenes profesionales.

El *gap* entre estas preferencias de la demanda y la oferta de las empresas es lo que determina la conclusión del trabajo.

## ***Cuerpo central analítico:***

### Generaciones

Por primera vez en la historia tenemos cuatro “generaciones” distintas trabajando en conjunto y cara a cara dentro del competitivo mundo del trabajo.

- 1) Los “Tradicionalistas” (nacidos entre 1900 y 1945)
- 2) Los “Baby boomers” (nacidos entre 1946 y 1964)
- 3) La “generación X” (nacidos entre 1965 y 1980)
- 4) La “generación Y” ó “del Milenio” (nacidos entre 1981 y 1999)

Claramente es la primera vez que sucede debido a que la esperanza de vida ha aumentado considerablemente (y en nuestro país a diferencia de los países del “primer mundo” se ha extendido también la edad de retiro del mercado laboral de una persona).

No hay una fecha de nacimiento mágica que a una persona lo haga pertenecer a una generación o a otra. Las fechas mencionadas tienen únicamente el objetivo de ser guías a través de las cuales podamos analizar patrones comunes de comportamiento, motivaciones, etc.

En general son los eventos y las condiciones con que cada uno vivió su infancia y adolescencia (los años formativos) las que lo hacen pertenecer a una “generación” o a otra y por ende determinan la forma de mirar el mundo, de comunicarse, etc.

A modo de ejemplo, la generación “Baby Boomer” en la República Argentina está muy marcada por el golpe militar del año 1976 y probablemente una persona de la “generación Y” no tenga la mínima dimensión de lo que esto significó. Evidentemente es un evento que marcó a una de las generaciones pero que en la otra puede llegar a ser totalmente irrelevante.

Estos eventos juegan en las vidas de cada una de estas generaciones y dan forma a las actitudes, valores y estilos de trabajo que las generaciones llevan con ellas cuando trabajan todos los días.

Muchos empleadores “ignoran” estas diferencias porque asumen que todos experimentamos las mismas etapas en la vida, y que pasaremos por los mismos procesos.

Esto es en parte cierto, todos tenemos etapas de la vida que son comunes (ejemplo rebeldía en la adolescencia), pero las distintas generaciones las internalizan de manera completamente distinta.

Un buen ejemplo de esto es la postura de cada generación ante el retiro. La mayoría de los “Tradicionalistas” lo ven como una recompensa bien ganada donde no dependen del reloj; sin embargo gran parte de los “baby boomers” no planean retirarse, e intentan mantenerse trabajando de la misma forma tanto como sean productivos. En este caso el retiro es una etapa “común” de ambas generaciones, pero la percepción ante este evento de ambas es completamente distinta... ¿Podríamos imaginar como ven las generaciones X e Y el retiro?

Cabe destacar que el objetivo de esta descripción no es estereotipar generaciones sino precisamente utilizar esta oportunidad para aprender más acerca de cada una de ellas y construir un marco de comunicación y motivación conjunto.

Describamos algunos eventos y condiciones de cada una de las “generaciones” en pos de la construcción mencionada:

#### Los “Tradicionalistas” (nacidos entre 1900 y 1945)

Los tradicionalistas fueron intensamente influenciados por “PERSONAS”, algunos heroicos, algunos villanos, algunos patrióticos. Había gente como: Juan D.Perón, Winston Churchill, Franklin D.Roosevelt, Juan Manuel Fangio, etc.

El ahorro y el “no desperdicio” es algo que esta generación tiene como lema (recordemos las dos grandes guerras y la depresión por la que transitaron (hambre)).

Los símbolos y el patriotismo tienen gran peso dentro de esta generación (basta con ver cualquier cuaderno de primaria de gente de esta época).

La personalidad de los tradicionalistas puede ser bien descripta bajo una sola palabra: LEALTAD.

Es una generación que, por ejemplo en la Argentina a partir de la inmensa inmigración, trabajó en pos de objetivos comunes de construir un “gran país” para las generaciones posteriores, con mucho esfuerzo, con mucho respeto por las instituciones (el gobierno, la iglesia, los militares), con mucho patriotismo.

Es una generación que cree que el acercamiento “*top – down*” es el camino eficiente para que las cosas sean realizadas. Aún hoy el *management* por parte de los tradicionalistas está moldeado por la cadena militar de comando.

Las colisiones que asoman a nivel laboral cuando dos generaciones chocan las llamamos “puntos de choque” (no entendimiento comunicacional). Los tradicionalistas a mediados de la década del ´60 tienen un claro “punto de choque” con la generación que a continuación se describe.

### Los “*Baby boomers*” (nacidos entre 1946 y 1964)

Los *baby boomers* han cambiado cada mercado en los que han incurrido, desde el supermercado al mercado de capitales.

La “gente” que ha influido en esta generación es del estilo de John Fitzgerald Kennedy, Guillermo Vilas, Los Beatles, Pipo Mancera, Julio Cortázar, etc.

La evolución de los *boomers* estuvo marcada por la explosiva accesibilidad a los mercados de consumo (desde teléfonos hasta departamentos).

El arribo de la televisión en la década del `50 fue un hito importantísimo de la generación (la radio lo fue de la anterior). Los *boomers* podían describir desde *shows* televisivos hasta publicidades que para sus padres eran completamente desconocidos.

Los eventos más trascendentes para esta generación a nivel mundial fueron: la guerra de Vietnam, el Watergate, los movimientos por los derechos de la mujer y los derechos humanos, la llegada del hombre a la luna y las recesiones. A nivel local los sucesivos golpes militares marcaron a fuego a la generación.

Así como la lealtad era la “*key word*” de los tradicionalistas para los Baby boomers es “OPTIMISMO”. El sentido de que todo es posible.

Es una generación mucho “educada” que sus padres (que padecieron la inmigración, el hambre, etc.)

Ese acceso a la educación permitió un gran cuestionamiento de ideas para con la generación de sus padres presionando por cambios en áreas como derechos civiles, derechos de la mujer, ecología, etc.

Gracias a la “siembra” de la generación anterior los *boomers* pudieron centrarse en sí mismos y en sus proyectos y no tanto en sus necesidades de subsistencia... lo cual se tradujo en el nacimiento de la competitividad entre individuos (desde la escuela, hasta los deportes, descubrimientos, etc.)

Los *boomers* tienen una profunda identificación entre sí a través de quienes son y que han conseguido en sus trabajos.

Si los tradicionalistas se basaban en la “cadena de comandos” los *boomers* van por el “cambio de comando”; esta generación piensa que tiene el idealismo y la educación como para hacerlo.

Los grandes conflictos suceden entre tradicionalistas al control y *boomers* quienes, en general, están decididos a desafiar su autoridad.

*Un ejemplo:*

*Luis, un supervisor Tradicionalista, estaba sentado en su escritorio una mañana de Diciembre cuando un joven y enérgico Baby Boomer, Carlos, golpeó su puerta.*

*“¿Qué puedo hacer por usted, Carlos?” respondió Luis formalmente*

*“Bueno, quería darle una mirada a alguno de los proyectos que la compañía tienen para el próximo años señor”*

*“¿Y para qué necesita ver eso?” respondió Luis serio.*



*“Bueno, sólo quería tener un panorama para, ya sabe, ver donde podría ser mejor aprovechado”*

*“No estoy seguro de que lo entienda... pero esa información es confidencial. Yo seré el que le diga a usted acerca de que proyectos le conciernen y recién cuando sea apropiado”*

*Carlos caminó hacia fuera totalmente desmoralizado por su jefe Tradicionalista, debido a su negativa de compartir información con él debido a su estilo tan autoritario. Carlos quería ser asignado a proyectos de importancia porque algunos de sus pares habían sido promovidos. Este es un país libre, pensaba, yo no entiendo por qué no quiere compartir información conmigo.*

*Luis sentía que Carlos estaba tratando de romper con su autoridad, pasar por sobre él, una mala señal para alguien que quiere ser promovido.*

Aún más conflictos se ocasionan cuando ingresa en el mercado la Generación X.

#### La “generación X” (nacidos entre 1965 y 1980)

Posiblemente la generación mas incomprendida en la fuerza de trabajo hoy en día sea la generación X. La generación del “*show me the money*”, es junto con los *Baby boomers* la masa mas grande de trabajadores actuales.

Podemos nombrar como referentes de esta generación a nivel mundial a: Bill Gates, Madonna, Bill Clinton, Michael Jordan y a nivel local a Diego Maradona, Gustavo Ceratti, etc.. Pero la gran característica común de los X es que ellos no tienen demasiados héroes que emular (De ahí la gran cantidad de referentes deportistas, artistas, etc.). A partir de la explosión de los medios 24 hs. los X vieron a casi todos los “modelos” de su época demasiado humanos como para ser héroes (a diferencia de las otras dos generaciones).

Es una generación que a partir de esta realidad mediática a dejado de idealizar figuras ya que se han criado viendo la trastienda de las películas (como se filmaban, mostrando todos su secretos (*back stage*)), llegando al lugar del mundo que quisieran en segundos a través de *internet*, etc.

Mientras que los Tradicionalistas fueron caracterizados como leales y los Boomers como optimistas, la palabra que mejor define a la generación X es: ESCEPTISISMO.

Crecieron viendo como se cuestionaban las instituciones (en este país en particular la militar, con la vuelta a la democracia de 1983), las iglesias, etc.

A nivel mundial (y en Argentina a partir de la legalidad) creció al triple el porcentaje de divorcios en la población. Es una generación que desconfía de la permanencia de las instituciones y de las relaciones personales.

Como resultado los X tienden a poner mucho mas foco en ellos como individuos que en las instituciones que los “acogen” (recordar que los sistemas paternalistas eran en los Tradicionalistas mucho mas fuertes).

TV por Cable, VCR, *video games*, maquinas de fax, microondas, *paggers*, celulares y por supuesto el instrumento de cambio de vida mas importante de todos: la Computadora Personal.

La violencia apareció ya no solo en las noticias sino en la vida diaria de todos, en forma de robos, asesinatos, violaciones, drogas. La realidad es que el mundo no era ahora tan seguro como lo era antes. El número de madres y padres solteras o divorciadas logró que la generación X prácticamente no viviera el regreso a casa con la madre esperándolos con la merienda preparada.

Como resultado, la generación X es extremadamente independiente, sabe que no debe hacerse falsas expectativas de que una institución u otra persona física vaya a lograr por ellos los objetivos que se han propuesto.

Mientras que en primera instancia es espectacular el hecho de ser independientes, mezclado con los Tradicionalistas legales y los *Boomers* optimistas a nivel laboral es un cóctel explosivo.

Como si fuera poco la colisión entre el paradigma tradicionalista “cadena de comando” y el paradigma *baby boomer* “cambio de comando”, aparece la generación X con un paradigma de “comando propio”.

La “generación Y” ó “del Milenio” (nacidos entre 1981 y 1999)

Si la generación X no tenía demasiados héroes para emular esta característica se agrava en la Y ya que agregamos la virtualidad de las cosas que influyen a esta generación.

Con los “lugares” ocurre algo parecido desde los *chat rooms* hasta “tangibles”. La tecnología se movió aún más cerca de la gente (en realidad hasta sus bolsillos). Esta es una generación que ha tenido acceso al teléfono celular, *paggers* y PC`s desde la mas temprana niñez.

A través de *internet*, ellos han visitado prácticamente cada rincón del planeta y han tenido acceso a elegir entre comprar en el *shopping* local o en el virtual.

Con la información metida en los dormitorios minuto a minuto los Y son totalmente realistas acerca del desafío de la vida moderna para los chicos modernos.

Precisamente a partir de ello y de los eventos mundiales y nacionales por los que han pasado la “seguridad personal” es un tópico más que importante dentro de la generación.

El beneficio de ser hijos de los optimistas *boomers* es que se sienten totalmente envalentonados para tomar acciones cuando las cosas van mal.

Esta generación toma una dosis de lealtad de los Tradicionalistas, la confianza de los *boomers* para ser optimistas acerca de su habilidad para hacer que las cosas sucedan, la suficiente dosis de escepticismo de los X como para ser cautelosos.

Como resultado los pragmáticos “del milenio” tienen todas estas cosas combinadas logrando su propia identidad. Si necesitáramos definirlos en una palabra la ideal sería: REALISTAS.

Una características de la generación Y es que van “directa y concretamente al punto” en pos del logro de un determinado objetivo.

Tienen una especial fascinación por la diversidad (después de todo han estado expuestos a muchas y diferentes clases de personas a través de viajes, tecnología y multimedia). Los Y esperan que el lugar de trabajo refleje precisamente esta diversidad en la que han y siguen creciendo (por ejemplo ponderan altamente trabajar con gente de distintos países ante eventuales ofrecimientos laborales).

*Ejemplo (norteamericano):*

*Una chica (generación Y) estaba siendo entrevistada para un trabajo de verano por un manager Tradicionalista para construcción de páginas web, etc., El manager le explicó que trabajando en su empresa encontraría un entorno de trabajo muy diverso.*

*Al salir la postulante le comentó a una amiga: “Él me explicó lo que quería decir con “entorno diverso”... me comentó que dos o tres personas de color trabajaban en la oficina; supuso que con eso me iba a impresionar. Nosotras tenemos mas diversidad en nuestro colegio secundario que él en toda la empresa junta. Antes de irme de su oficina le dije: Si usted piensa que es un gran mérito tener tres personas de color trabajando con usted, yo no quiero trabajar en esta empresa<sup>1</sup>.*

Retomemos el tema de los “puntos de conflicto”: Dijimos que los tradicionalistas entraron a la fuerza laboral bajo el paradigma de “cadena de comando”, los boomers en un entorno de “cambio de comando”, los X hacen fuerza por el “comando propio”, ¿qué pasa con la generación Y?. Ellos probablemente digan: “No hay comando... COLABORÁ”

Cuando estas cuatro personalidades distintas se encuentran en una mesa de directorio de una compañía, cada uno tiene razones válidas para creer que desde su perspectiva generacional tienen razón. En realidad no hay perspectivas correctas e incorrectas. Sólo diferentes.

Debemos conocer y aprender estas diferencias, si las compañías lo logran adquieren una ventaja competitiva en reclutamiento, motivación y retención de estas generaciones.

---

<sup>1</sup> Lynne Lancaster y David Stillmann, When Generations Collide, Collins Business 2005 – Pag.112

## Transición Generacional

Hay casos en los que una persona no se siente identificada con ninguna de las cuatro descripciones expuestas anteriormente.

Probablemente puede estar incluido en lo que Lynne Lancaster y David Stillman llaman un “CUSPER” alguien nacido o en límite o transición entre dos generaciones. Algunos cuspers encuentran grandes identificaciones con una y otra generación. Estas personas son extremadamente importantes en el mundo de los negocios de hoy en día, ya que su “mezcla” de íconos, paradigmas y precisamente forma de pensamiento puede ser un gran puente generacional en la toma de decisiones.

Ejemplos:

- a) Tradicionalista/Baby Boomer: personas nacidas entre 1940 y 1945. Son demasiado grandes como para sentirse parte de los valores y el trabajo ético de los tradicionalistas pero también demasiado jóvenes como para sentirse excitados con los desafíos de cualquier Baby Boomer.
- b) Baby Boomer/Generación X: personas nacidas entre 1960 y 1965. Demasiado jóvenes para haber participado en todas los movimientos de los 60 y haberse desilusionado en los 70, pero en su juventud ya comenzaron a utilizar computadoras, y recuerdan claramente la vuelta a la democracia en 1983
- c) Generación X/Generación Y (nacidos entre 1975 y 1980). Por un lado absorbieron el escepticismo de la generación X, pero por otro lado probablemente tengan el optimismo de la generación Y.

Nuevamente: debido a que los “cuspers” están parados en el filo de dos generaciones ellos naturalmente se pueden transformar en mediadores comunicacionales entre las generaciones a las que pertenecen.

Finalmente es como que tienen acceso a mirar el mundo con más de un par de lentes.

### La construcción de enlaces

Encontrar parámetros comunes dentro de nuestra propia generación en el trabajo es “relativamente fácil”, habiendo vivido la misma época formativa y los mismos puntos de referencia tendemos a compartir un sentimiento en común sobre muchos aspectos.

Pero entre miembros de generaciones distintas la conexión puede ser mucho más difícil.

La construcción de enlaces comunicacionales y motivacionales entre las distintas generaciones tienen un impacto directo en el bottom line de las compañías a partir de atraer y reclutar los jóvenes profesionales adecuados y lograr que permanezcan motivados dentro de la empresa.

### El desarrollo de carrera – Trabajo seguro vs. Carrera segura

A partir de mi trabajo en el área de recursos humanos diariamente tengo jóvenes profesionales en entrevistas laborales conmigo.

Cuando les pregunto acerca de que vienen a buscar a la empresa donde trabajo, muchos me dicen “crecimiento” o “carrera”, a su vez cuando les pido que me definan que quieren exactamente decir con “carrera” muchos responden: quiero tener la posibilidad de aplicar mis conocimientos y a través de ellos, y los que pueda obtener con ustedes” desarrollarme profesionalmente”.

Ahora bien, veamos otro ejemplo:

*Es 1981, y el Tradicionalista John fue recientemente promovido a la posición de marketing manager. Tomó con sus manos el organigrama de la compañía y le*

*echó un vistazo, para repasar destino dentro de ella. Estaba contento ya que en menos de cinco años podría llegar a supervisor de marketing y luego llegar a su meta de vicepresidente de marketing antes de su retiro veinte años desde ese momento. Su desarrollo de carrera estaba definido.<sup>2</sup>*

Prácticamente lo descrito anteriormente es imposible. Las compañías que realmente toman a su personal como un activo prioritario deben volverse mucho más creativas en el desarrollo de carrera de los mismos.

Una de las claves distintivas para evaluar la gran diferencia en cuanto al desarrollo de carrera entre las generaciones (acá podríamos reagruparlas en dos grandes grupos) es entender la diferencia entre TRABAJO SEGURO y CARRERA SEGURA.

El trabajo seguro es un modelo seguido por la mayoría de los Tradicionalistas y los Boomers. El objetivo era encontrar una empresa donde uno pudiera permanecer una larga cantidad de tiempo, volverse parte de la misma y sentirse seguro hasta el retiro.

Este modelo funcionaba bien cuando las compañías eran muy paternalistas y ofrecían trabajo de por vida (recordar en la Argentina por ejemplo el Ferrocarril o el Correo), una persona prácticamente tenía el empleo garantizado.

La otra cara de la moneda es la carrera segura, y es el modelo demandado o seguido por las generaciones X e Y.

A diferencia del otro modelo estas generaciones indican que la persona debe hacerse de un portfolio de habilidades, conocimientos y experiencia que garanticen que no importa que cataclismo o evento ocurran uno siempre podrá salir a flote debido a sus skills. Para la generación X esto puede resultar en que el cambio de trabajo sea una necesidad (imaginemos un trabajo que pague muy bien pero en el cual no se reciba capacitación constante).

He vivido en carne propia dentro de mi MBA (la mayoría estamos rondando los 30/35 años somos Cuspers X/Y) el comentario "voy a cambiar de trabajo hasta

---

<sup>2</sup> Lynne Lancaster y David Stillmann, When Generations Collide, Collins Business 2002 – Pag.177

que construya un CV que me permita sentir “empleable” a pesar de que surja una crisis económica si precedentes”.

Las compañías que entiendan la diferencia entre trabajo seguro y carrera segura estarán mas capacitadas para crear desarrollos de carrera inteligentes que hagan a las distintas generaciones querer quedarse y desarrollarse en las mismas.

Por otro lado, en la Argentina a partir de la reactivación económica, atrás quedaron las épocas en las que las empresas tenían la última palabra, se daban el lujo de elegir entre unos cuantos candidatos para un mismo puesto o se preciaban en función de su marca. Hoy y dada la escasez general de candidatos, las compañías deben trabajar para volverse atractivas para los potenciales empleados.

En el cuerpo central empírico de esta tesis confirmaremos que las empresas siguen ofreciendo el “trabajo seguro”, característica que no concuerda con las preferencias de las generaciones actuales.

### Intereses subyacentes: éxito vs.felicidad

Timothy Butler y James Waldroop hacen un análisis muy interesante del problema de la retención de talentos.<sup>3</sup>

“En estos días de guerra de talentos, el mejor camino para mantener a sus estrellas es conocerlos mejor que ellos mismos, y usar esta información para *customizar* las carreras de sus sueños”

Para estos autores la clave está en tener clara dos cosas: la primera es que en general se supone que una persona exitosa laboralmente hablando es feliz.

Muchos profesionales dejan sus organizaciones porque sus managers no entienden la psicología de la satisfacción en el trabajo; ellos asumen que la gente que es exitosa a nivel laboral es necesariamente feliz en sus trabajos. Si

---

<sup>3</sup> Timothy Butler y James Waldroop, Job Sculpting-The art of retaining your best people, Harvard Business Review Octubre 1999



bien suena suficientemente lógico, la realidad es que tener “strong skills” no siempre refleja la satisfacción en el trabajo. Y agregan: “Muchos profesionales que terminan sus MBA’s están tan bien educados que pueden ser prácticamente exitosos en virtualmente cualquier trabajo. Pero, ¿se quedarán en él?”

La segunda clave (y como respuesta a la pregunta anterior) es que ellos se quedarán sí y sólo sí los trabajos encajan con sus intereses básicos subyacentes.

Estos intereses (que no son *hobbies*) son pasiones que se desarrollan desde la niñez y que tienen que ver con la cultura y personalidad de cada persona (totalmente ligado a lo visto en la primera parte de descripciones generacionales).

Los intereses básicos subyacentes no determinan en que temas las personas serán exitosas sino que tipo de actividades los harán felices.

En el trabajo, esa felicidad generalmente se traslada a una palabra: “COMPROMISO”.

Detectan 8 grandes grupos de intereses subyacentes:

- Aplicación de Tecnología
- Análisis cuantitativo
- Desarrollos teóricos y pensamiento conceptual
- Producción creativa
- Counseling and mentoring
- Gerenciamiento de gente y de relaciones
- Control Empresario
- Influencia a través del lenguaje y las ideas

Estos intereses subyacentes se comienzan a expresar en la niñez y se mantienen relativamente estables a lo largo de toda la vida.

Job sculpting (título del artículo) es el arte de unir gente con tareas que les permitan expresar sus intereses básicos subyacentes.

Requiere a los *managers* jugar tanto de detectives como de psicólogos para encontrar esas similitudes o congruencias y lograr el compromiso de largo plazo con la gente a partir de un desarrollo de carrera acorde.

La frase de un compañero de MBA luego de dejar trabajo me resume todo:

“Pasé ya por tres compañías como gerente, y recién ahora me doy cuenta de que el problema no eran las empresas sino la tarea que estaba haciendo, necesito un cambio en el “trabajo”. Nunca quise ser un manager pero estuve de acuerdo con la promoción porque me pagaban mas y a priori tenía más prestigio social, pero lo que realmente me gusta a mí es diseñar máquinas y mecanismos. Quiero volver a realizarlo, quiero volver a trabajar “de ingeniero”.

Es un problema bastante frecuente en las empresas, muy común en el sector de ventas, ya que se presupone que un buen vendedor puede y quiere manejar un grupo de vendedores, entonces se lo promociona al cargo de supervisor o gerente de ventas, y muchas veces son fracasos rotundos ya que en ningún momento sus intereses eran los de manejar un equipo de trabajo (y él lo acepta por más dinero o prestigio tal cual lo manifestaba mi compañero.

## ***Cuerpo central empírico:***

### Análisis de la demanda (jóvenes profesionales):

A partir de lo mencionado en la introducción explicitaré los resultados que arrojó la encuesta de valoración de preferencias (que se transcribe una copia exacta en el anexo al final del trabajo), teniendo en cuenta que el siguiente es universo analizado:

Muestra (n)	48 personas
Nivel de Educación	32 MBA`s (66%) 16 Profesionales de Grado (34%)
Rango Etario	8 (mínimo 27 – máximo 35) 100 % Generación “X”
Nivel de ocupación	100 % trabajando actualmente 36 en compañías multinacionales (75%)
Industria	Heterogéneo
Forma de respuesta	e-mail
Fecha de realización	Abril y Mayo 2007

Para que la significatividad de la muestra sea alta y a su vez para minimizar el sesgo de la misma se tomó un conjunto heterogéneo de industrias en las cuales se desempeñan los profesionales.

Dentro de la investigación se los consultó sobre la importancia de determinadas dimensiones relacionadas con sus trabajos (8), las siguientes:

1. Reputación de la empresa

2. Compensación
3. Beneficios
4. Gestión de los líderes
5. Oportunidades de desarrollo
6. Balance de Vida personal - laboral
7. Ambiente de trabajo
8. Condiciones de trabajo

Se les pidió que las ponderen de más importante a menos importante, y los resultados (ya procesados) fueron los siguientes:

Las tres dimensiones mas votadas (como de mayor importancia relativa) fueron por lejos:

1. Oportunidades de desarrollo
2. Compensación
3. Balance de vida personal - laboral

Nota: El 82% de los encuestados colocó estas tres dimensiones en los 3 primeros lugares aunque no todos en estas posiciones exactas.

Por otro lado se les solicitó que nos comentaran sobre su nivel de satisfacción actual de las mismas dimensiones, las respuestas fueron las siguientes:

En el 80% de los casos sólo una de las tres dimensiones seleccionadas anteriormente figura como satisfecha (4 a 6 puntos siendo lo máximo 6). Dos de esas tres dimensiones figuran como con mínima o mediana satisfacción.

El nivel de compensación en general está suficientemente satisfecho, no ocurre lo mismo con oportunidades de desarrollo (en el 63% de los casos se le dio entre un dos y un tres de satisfacción siendo lo máximo 6) y el descontento con el balance entre vida personal – laboral es una constante.

Luego se les solicitó realizar sugerencias de mejora, con propuestas de cambio.

La mayor coincidencia con respecto a compensaciones tiene que ver con “tener alguna participación en el resultado de la compañía”, es decir estar (aunque sea parcialmente) remunerados en función a resultados de su propia gestión.

Con respecto a las oportunidades de desarrollo 15 personas contestaron que se enfrentan a diario a situaciones de “acomodos” políticos o familiares que les imposibilitan crecer genuinamente dentro de la estructura.

En cuanto a balance personal – laboral, el 65% responde que les gustaría trabajar menos horas pero, que debido a la poca disponibilidad de personal es imposible. Entienden que dedican gran parte del día a tareas rutinarias, que no le agregan valor a la empresa.

Dentro de las mejoras sugeridas en el 41% de los casos se menciona “mejorar la comunicación *top-down*” como una clave.

Otro comentario significativo es el relacionado con los “tiempos”. Los profesionales consultados evidentemente no cumplen con sus expectativas en los plazos que las compañías tienen o necesitan para cumplirlos. Una respuesta común al 20 % de los encuestados fue que no les “cumplieron” con los tiempos prometidos para cambiar de posición dentro de la empresa.

En un 30% de los casos encuestados están considerando incorporarse a estructuras mas “chicas” (PYMES) ya que el crecimiento es más rápido y tienen la posibilidad de “actuar” (o sea gestionar) sobre variables más fácilmente que en estructuras grandes, y afirman que en esas estructuras más pequeñas sus capacidades serían aprovechadas al 100%.

Sin importar la dimensión la dimensión de la empresa en donde se desempeñan, el 79% comentó que luego de haber ingresado a las compañías se encontraron

con que no era lo que ellos esperaban: o la posición, o las tareas, o los desafíos, o el entorno, diferían considerablemente al que les habían garantizado en el proceso de selección.

*Algunas conclusiones adicionales sobre los resultados arrojados por la encuesta:*

Que los encuestados quieran ser remunerados en función a los resultados de su propia gestión es algo más que lógico ya que si nos remontamos a las características de la generación X, creen más en sí mismos que en las instituciones y quieren que se los compense por eso.

Una gran parte de los encuestados se siente subaprovechado en las funciones que está desempeñando.

El descontento con el balance entre vida personal – laboral se repite en casi todos los casos, lo cual indica un aspecto a mejorar urgentemente ya que esta dimensión figura como una de las más importante a la hora de elegir o conservar un trabajo.

Luego de estos resultados me pregunto: Si queremos reclutar a los líderes de los próximos años y retener a los talentos dentro de nuestras compañías ¿Por qué no los escuchamos?

Si los atributos más valorados no están satisfechos, es imposible retenerlos y más aún, si los reclutamos con “mentiras” la frustración es doble y perjudicial para ambas partes.

No es necesario hacer mención del costo económico que ello acarrea (proceso de selección (consultoras, avisos), reclutamiento, inducción, capacitación, etc.

### Análisis de la oferta (las empresas):

Para analizar la oferta de las empresas me reuní con un consultor senior de una de las consultoras más importantes, con el gerente de RRHH de una PYME de tecnología, el gerente de RRHH de una empresa multinacional de bebidas y con el subgerente de RRHH de una multinacional siderúrgica.

¿Qué ofrecen al reclutar y seleccionar? Y, una vez reclutados, ¿qué ocurre con la retención?

Comencemos con la parte de reclutamiento:

Un aviso publicado en el diario “La Nación” del domingo 13/05/07, por una de las “big four” decía:

“¿Querés sumarte a nuestro equipo de profesionales? Bienvenido a (Nombre de la empresa). Convocamos a jóvenes CP con acreditada experiencia en conducción de equipos de trabajo de auditoría externa. Ofrecemos: capacitación continua, poder expandir tus horizontes y trabajar en proyectos desafiantes alrededor del mundo, trabajar con compañías multinacionales, herramientas técnicas de avanzada, trabajar en una de las firmas de servicios profesionales más prestigiosas, muy buen clima laboral, bono incentivo de carrera. Envía tu CV, etc.”

Desde el punto de vista de las motivaciones o intereses que vimos anteriormente el aviso cumple claramente con uno de ellos: ofrece oportunidades de desarrollo (el tópico más votado). También recordemos que para la generación “Y” trabajar en un entorno diverso es muy valorado y ellos lo ofrecen.

Ahora bien, que pasa luego en la realidad.

Me reuní con un consultor *senior* de esa empresa y los consulté para ver que ocurría luego internamente con estos jóvenes profesionales.

La respuesta fue la siguiente: “es cierto, hay oportunidades de carrera, pero lo que ocurre en general es que el precio que hay que pagar para poder ser promovido es demasiado alto; sobretodo en horas de trabajo, para poder crecer dentro de la empresa los primeros años tenés que olvidarte de tu familia. Y en cuanto al dinero, recién es negocio cuando o sos socio o te vas a trabajar a alguna de las compañías a las que le brindan el servicio, sino cobrás lo mismo o menos que un chofer de colectivo (textual).”

La consultora multinacional ofrece sólo uno de los tres tópicos más elegidos (el desarrollo de carrera) y a un precio que muchos jóvenes profesionales no están dispuestos a pagar. Precisamente las otras dos dimensiones más valoradas (compensación y relación vida personal-laboral) no les son ofrecidas (con lo cual mucho menos las podrán encontrar internamente).

Teniendo en cuenta otra de las respuestas de los encuestados fui a ver a un gerente de RRHH de una PYME relacionada con la informática.

Lo primero que me dijo es que para ellos la gente es lo más importante (así también lo describen los carteles que están en la recepción).

Dentro de las cosas que él me comentó que evaluaban a la hora de incorporar gente es que no haya cambiado demasiado de trabajo en los últimos años (le solicité que fuera específico con el demasiado y me dijo: no más de 3 trabajos en los últimos 10 años).

Por otro lado le solicité que al gerente que él, como encargado de RRHH, me hiciera una ponderación de los atributos ofrecidos por su compañía (los mismos que en la encuesta) el resultado fue el siguiente:

1. Compensación
2. Beneficios
3. Condiciones de trabajo



4. Oportunidades de desarrollo
5. Ambiente de trabajo
6. Balance vida personal – laboral
7. Gestión de los líderes
8. Reputación de la empresa

Es notable como tanto en las multinacionales como en las PYMEs se repite la baja ponderación al balance vida personal – laboral, y siempre se pone a la cabeza el ingreso (en este caso compuesto también por los beneficios).

Con respecto a la retención esta persona me comentaba que ahí es donde tienen el gran problema (según él no tanto en el reclutamiento).

Textual: “Estamos cansados de capacitar a la gente y que luego se nos vaya. Hay muy poco compromiso de parte de los empleados, y en este momento al haber tanto trabajo, ellos pueden elegir”

Lo consulté para ver si hacían regularmente una encuesta acerca de motivaciones con el personal y la respuesta fue: “una vez la hicimos hace 2 años por iniciativa de una persona que me ayudaba en el sector” ¿y que resultados arrojó la encuesta? pregunté. La respuesta fue que no se acordaba, pero que tampoco se puede ocupar de todo, ya que no le alcanzan las horas del día.

Nuevamente yo me pregunto: si consideramos a los RRHH como según sus palabras “el activo más importante que tenemos”, ¿no es imprescindible escucharlos?.

El cambio de trabajos en la carrera de un candidato que analiza el gerente se da de bruces con la generación X e Y. Si consideramos sus características debería ser obvio que un candidato proactivo cambie de trabajo por lo menos esa cantidad de veces en una década.

### *LA ENCUESTA DE OPINIÒN – EL PROPIO ENGAÑO*

Muchas veces el problema no es que no se los escucha a los empleados, sino que se hacen encuestas de satisfacción con el objetivo de que la gente se exprese y luego con los resultados no se hace absolutamente nada.

Un ejemplo:

Me reuní con el gerente de Recursos Humanos de una de las cerveceras mas grandes de la Argentina (hoy en manos brasileras).

Le comenté el objetivo de la tesis y el me manifestó que, como “en todo el mercado”, tienen un gran inconveniente en la retención de los jóvenes profesionales.

Esta persona ante la pregunta de si escuchaban realmente a su personal inmediatamente y sin dudarlo me dijo “sí, acabamos de hacer una encuesta global de opinión y **estamos satisfechos con el resultado**”.

Me dio una copia de esos resultados (se adjunta en el anexo).

Analizamos juntos los datos finales con él, yo puntualmente quería enfocarme en las dimensiones que justamente la encuesta de demanda nos daban como las tres principales de los jóvenes profesionales: Oportunidades de desarrollo, Compensación, Balance de vida personal – laboral.

- El 43% de los encuestados manifestó: “estoy satisfecho con las oportunidades de desarrollo de carrera”
- el 42% manifestó: “me quedaría en XXX incluso si me ofrecieran otro trabajo con un salario igual o un poco más alto”
- El 48% que sí a “mi trabajo me permite tener un buen balance entre mi trabajo y mi vida privada”

Lo que más me llamó la atención es la diferente percepción entre él y yo de la lectura de los datos. Yo los leía como negativos y él los leía como no tan malos (dentro de un total general encuesta).

Casi el 50% de la compañía no está conforme con las tres variables motivacionales mas importantes para los jóvenes profesionales.

La lectura que me llevé al salir de la reunión es que muchas veces las empresas hacen como que escuchan, pero en realidad lo que terminan haciendo es cumplir con el procedimiento (la encuesta), pero luego se engañan a sí mismos no atacando los problemas (que los datos nos muestran claramente).

Es algo lógico que si la mitad de mi personal no está conforme con las variables mas importantes para ellos (ya ni hablar de los intereses básicos subyacentes) me cueste retenerlos.

Otro caso:

Me contacté con una siderúrgica de capitales nacionales (pero multinacional en cuanto a su gigantesca estructura y operaciones), me acercó una encuesta realizada por una consultora privada, del año 2006 (también se adjunta en el anexo)

El título del trabajo es el siguiente:

“Focus Group Regional Manager South America” – Diagnóstico y propuesta de planes de acción Survey 2006.

(se adjunta el trabajo completo en el anexo)

Acá la consultora no solo diagnosticó, sino que también propuso planes de acción correctivos.

Algunos diagnósticos interesantes:

- *Balance Stress and workload:*
  - o Largas y habituales jornadas de trabajo
  - o Salir tarde del trabajo es un tema cultural, de lo contrario se percibe como “tomarse la tarde libre”

- *Training and Career Development*
  - o Inexistencia de planes de Carrera
  - o No saber cual es el próximo paso de la carrera profesional es desmotivante
  - o Se hace el curso que “hay” y no se analiza el curso que debe realizar la persona para el puesto que ocupará
- *Pay and Rewards*
  - o Inequidad entre los resultados de xxxx y el sueldo de los empleados

Algunos planes de acción propuestos:

- Alentar el tiempo libre y la vida familiar
- Capacitar en temas de *management* a aquellas personas que por primera vez ocupen una posición con personal a cargo y hacer *coaching* directo a jefes que no tienen las habilidades de *people management*
- Flexibilidad horaria
- Brindar *feedback* continuo
- Institucionalizar el *feedback* positivo para la gestión del día a día
- Comunicar con un listado todos los cursos disponibles para cada perfil de forma que uno sepa cuales les van a ser de utilidad.
- Orientar a los empleados en las posibilidades de desarrollo
- Implementar un programa de Retiro Compartido

Obviamente consulté si desde el año 2006 (fecha en que se realizó la encuesta), se implementó aunque sea en parte el plan de acción propuesto; la respuesta fue que algunas cosas sí y que estaban trabajando en algunas implementaciones; pregunté en cuales concretamente y me dijeron que en todo lo que tienen que ver con comunicación (implementar el *feed back* positivo, y mostrar los cursos disponibles).

Probablemente eran los dos temas mas sencillos de implementar, pero según mi percepción los menos importantes dentro del relevamiento.

Luego un empleado de la siderúrgica, amigo mío personal, profesional de 36 años, ante mi pregunta sobre el tema, me confió:

“Cuando ingresas parece que tenemos muchas cosas en común entre nuestros deseos/necesidades y lo que te ofrece la compañía, y en realidad en parte es así, pero en algunos temas puntuales, la estructura parece de principio del siglo XX, con los horarios, con la comunicación (con mi jefe tengo una diferencia de 10 años y parece que fueran 25), etc. Por otro lado a medida que pasan los años la frustración de no poder cumplir con un desarrollo sostenido de carrera es muy grande. Yo quiero demostrar logros por mí mismo y es muy difícil dentro de esta estructura, estoy pensando seriamente armar mi propio proyecto; el precio a pagar por la seguridad laboral es demasiado alto”

## ***Conclusión:***

La primera conclusión es lo notable de la correlación entre los problemas que sienten los empleados de las distintas empresas.

Se repite el sentimiento de incomodidad por la falta de ofertas seductoras por parte de las empresas y, en el caso de haberlas, en general pareciera que no se cumplen, con lo cual la frustración es doble: no me siento ni contenido, ni representado, ni escuchado dentro de la empresa y además ingresé engañado. La propuesta de valor que me ofrecieron, en realidad no era tal.

La segunda conclusión es que los jóvenes profesionales, no son escuchados. O lo que es peor hacen como que los escuchan, pero luego las acciones correctivas sobre temas concretos relevados, nunca llegan. De nuevo, desde el punto de vista de las empresas es como “engañarse a ellas mismas”.

Las encuestas de satisfacción encierran dentro de los promedios, problemas importantísimos de temas puntuales de no satisfacción laboral. Esto es muy importante ya que precisamente los puntos de “disgusto” son los más ponderados por los jóvenes profesionales a la hora de buscar trabajo y quedarse en una empresa.

La tercera conclusión es que realmente la propuesta de valor “REAL” está diseñada para gente de otra generación que la X e Y.

En general no desde el discurso para reclutarlos (en el cual igualmente hay un campo de acción para trabajar enorme), sino desde la realidad del día a día para retenerlos. Podemos concluir que está diseñada para retenerlos, pero no se cumple efectivamente. Se confirma la hipótesis planteada, las propuestas de valor no se han adaptado a los requerimientos de los jóvenes (generaciones X e Y) ni a sus expectativas.

### ***Recomendaciones:***

Luego de este trabajo, vale la pena hacer algunas recomendaciones que indefectiblemente tenderán a mejorar las políticas de reclutamiento, selección y retención de talentos de las compañías.

- Aplicar realmente el “ESCUCHAR” las preferencias tanto de los candidatos como de los empleados actuales.
- Definir planes de acción concretos para minimizar los desvíos entre los deseos y preferencias de los candidatos y las posibilidades de las empresas.
- Variabilizar gran parte de la compensación en función de los resultados de la gestión propia de los candidatos/empleados.
- Implementar sistemas de trabajo remotos que promuevan mas contacto de los empleados con sus círculos familiares.
- Brindar *feed back* en forma regular y continúa.
- Promover una comunicación *top-down* real y constante.
- Desarrollar programas de capacitación correlacionados directamente con los planes de carrera de los empleados y no capacitaciones generales.

***Bibliografía de referencia:***

Berger, L. – The talent management handbook – Mc Graw Hill, 2004

Lancaster, Lynne y Stillman, David – When Generations Collide – Collins Business, 2005

Mercer Consulting – The value of people, insights on human capital – Mercer 2006

Araoz, Claudio Fernández – Hiring without firing – Harvard Business Review, Agosto 1999

Cappelli, Peter – A market-driven approach to retaining talent – Harvard Business Review, Febrero 2000

Butler, Timothy y Waldroop, James – Job Sculpting – Harvard Business Review, Octubre 1999



## Anexos:

### Valoración de las preferencias de los empleados

Queremos conocer cuáles son tus preferencias laborales, es decir, aquellas cosas que te hacen elegir una compañía para trabajar o permanecer en ella.

#### 1: Importancia relativa

A continuación se presentan algunas dimensiones relacionadas con tu trabajo en una compañía. Por favor, enuméralas del 1 al 8 según su importancia relativa para vos. Es decir, realizá **un ranking en orden de importancia utilizando una sola vez cada número, siendo el 1 el factor más importante y el 8, el menos relevante.**

<b>Reputación de la Empresa</b> (prestigio en el mercado, respaldo financiero, liderazgo en el sector, crecimiento sostenido, tamaño, Liderazgo en productos y servicios, Responsabilidad social, etc.)		<b>Oportunidades de desarrollo</b> (capacitación, promoción, rotación, desarrollo de carrera, desafíos continuos, participación en proyectos, becas, etc.)	
<b>Compensación</b> (nivel salarial, retribución variable, reconocimientos especiales, etc.)		<b>Balance de Vida Personal - Laboral</b> (días de vacaciones, flexibilidad en el horario, orientación al cuidado de la salud, ubicación física de la empresa, etc.)	
<b>Beneficios</b> (beneficios en salud, educación, familia y descuentos en productos y servicios, etc.)		<b>Ambiente de trabajo</b> (buen clima, calidad profesional de los colaboradores, equipo de trabajo, reconocimientos, celebraciones, etc.)	
<b>Gestión de los líderes</b> (orientación del negocio, estrategia, compromiso, calidad profesional, transparencia, coherencia, etc.)		<b>Condiciones de trabajo</b> (Condiciones edilicias, seguridad laboral y ambiental, seguridad física, herramientas, etc.)	

## 2: Nivel de satisfacción actual

Marcá pintando el casillo que corresponda, tu **nivel de satisfacción actual** en tu compañía con los factores detallados. La escala es del 6 al 1, siendo 6 el número de máxima satisfacción y el 1, el de mínima.

	Máxima satisfacción				Mínima	
	6	5	4	3	2	1
1. Con la reputación de tu compañía en el mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Con las Compensaciones de tu Cía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Con los Beneficios de tu Cía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Con la Gestión del los Líderes de tu Cía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Con las oportunidades de Desarrollo Profesional y de capacitación en tu Cía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Con el Ambiente de Trabajo de tu Cía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Con las Condiciones de Trabajo de tu Cía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Con el Balance de Vida Personal – Laboral de tu Cía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Propuestas de Mejora: Realiza una sugerencia** En aquellos factores que has calificado con un valor menor a 4 por favor, realiza una propuesta de cambio que posibilite su mejora.


### 3: Valoración de Atributos específicos

A continuación se presentan algunos atributos específicos. Marcá pintando el casillo que corresponda, el **nivel de importancia** que tienen para vos los factores detallados, pensado en la **empresa ideal**. La escala es del 6 al 1, siendo 6 el número de máxima satisfacción y el 1, el de mínima.

	Máxima importancia				Mínima	
1 Calidad de la gestión de los Líderes	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
2 Compensación	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
3 Tareas que desempeño /responsabilidades asignadas desafiantes	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
4 Empresa líder en el sector y en crecimiento	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
5 Participación en nuevos proyectos	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
6 Estabilidad laboral	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

7	Pago variable relacionado con resultados	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
8	Autonomía (posibilidad de toma de decisiones sobre la tarea)	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
9	Beneficios del sistema de salud	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
10	Reconocimientos y premios por desempeño	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
11	Respeto por el empleado	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
12	Relación con los pares y colaboradores	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
13	Accesibilidad del lugar de trabajo (medios de transporte, cercanía, etc.)	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
14	Condiciones edilicias y de seguridad	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
15	Prestigio de la empresa	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
16	Posibilidades de desarrollo profesional	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
17	Días de descanso	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
18	Participación en la toma de decisiones	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
19	Oportunidades de aprendizaje en el trabajo	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
20	Suficientes recursos y herramientas para hacer mi trabajo	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
21	Comunicación abierta y transparente	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
22	El compromiso de la empresa con la Responsabilidad Social	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
23	Programas de soporte a la Salud y Vida Sana para empleados	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
24	Programas de Inclusión (no discriminación. Ej. Discapacitados)	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
25	Actividades recreativas para los empleados	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
26	Cercanía con los Directivos de la empresa	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
27	Buen clima de trabajo	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
28	El reconocimiento al buen desempeño	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
29	Oportunidades de capacitación	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
30	Guardería	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

31 Programa de soporte y ayuda a proyectos personales de los empleados	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
32 Acceso a acciones de la empresa cotizables en bolsa	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
33 Posibilidad de trabajar desde el hogar	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
34 Beneficios económicos especiales: seguro, retiro.	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
35 Becas para hijos, trato preferencial para familiares del empleado en procesos de ingreso	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
36 Plan de prejubilación atractivo	6 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

**TU PROPUESTA: Por favor, indicá 3 condiciones de tu trabajo en la Empresa que te dan (o te darían) la máxima satisfacción**


### B) Datos

1. Cargo/ Puesto.

<input type="checkbox"/> Directivo
<input type="checkbox"/> Gerente
<input type="checkbox"/> Jefe
<input type="checkbox"/> Supervisor
<input type="checkbox"/> Técnico
<input type="checkbox"/> Profesional / Analista / Ejecutivo de cuentas
<input type="checkbox"/> Atención al cliente
<input type="checkbox"/> Administrativo / Back Office

**2. Antigüedad en la empresa**

<input type="checkbox"/> Menos de 2 años
<input type="checkbox"/> De 2 a 5 años inclusive
<input type="checkbox"/> De 5 a 10 años inclusive
<input type="checkbox"/> De 10 a 20 años inclusive
<input type="checkbox"/> De 20 años en adelante

**3. Nivel de estudios**

<input type="checkbox"/> Posgrado
<input type="checkbox"/> Universitaria completa
<input type="checkbox"/> Universitaria incompleta
<input type="checkbox"/> Terciaria
<input type="checkbox"/> Secundaria
<input type="checkbox"/> Primarios
Los estudios señalados, ¿se vinculan con tu tarea actual?
<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no

# ENCUESTA GLOBAL DE OPINION

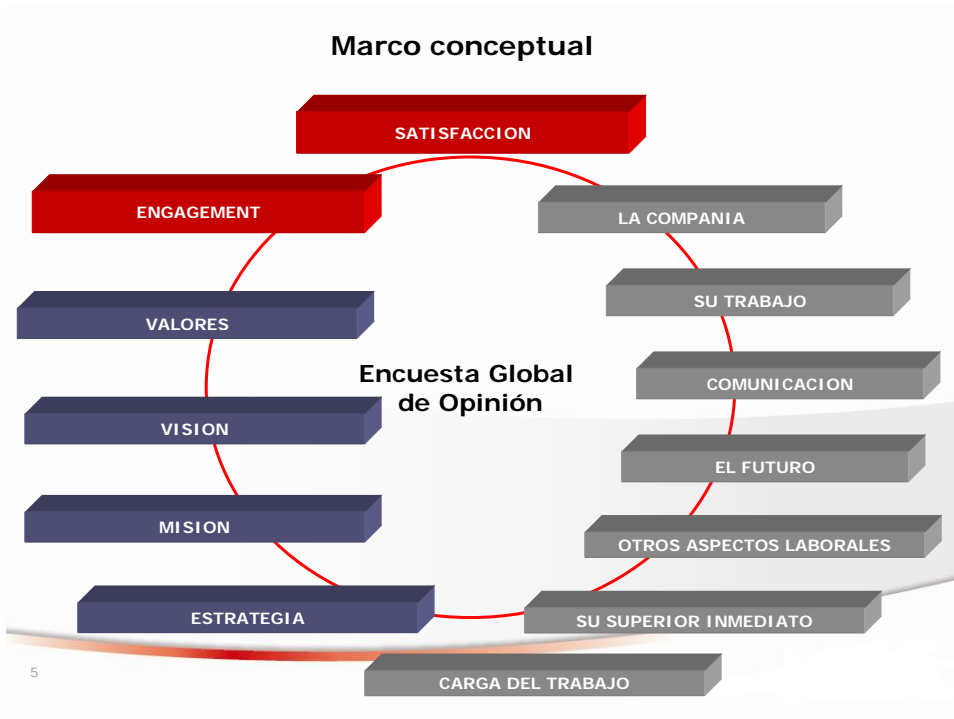
1

**ARGENTINA**  
**Abril 2007**

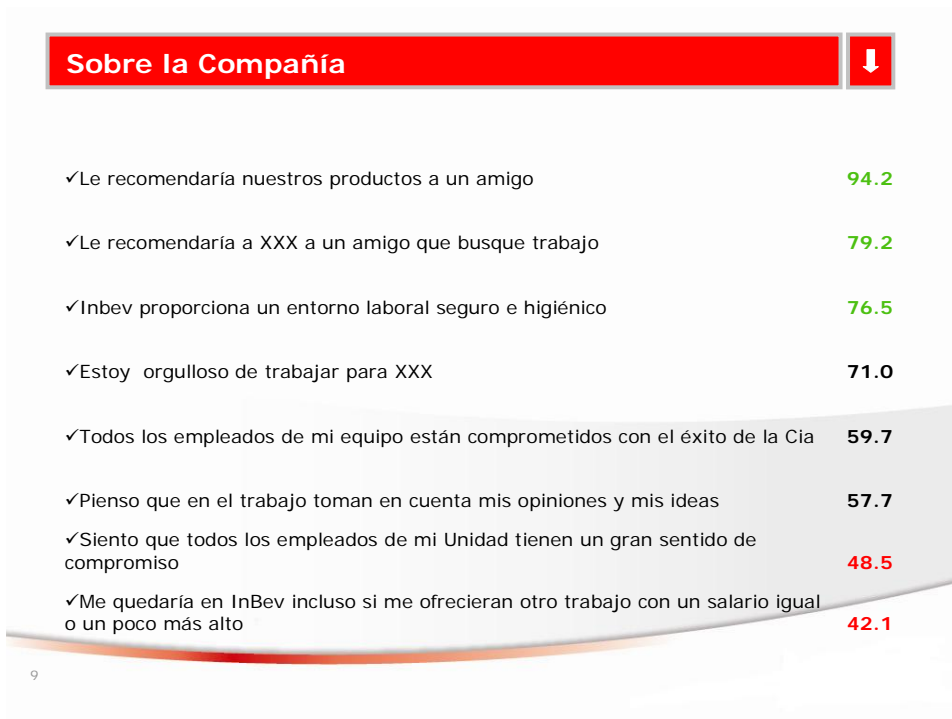
## Ficha Técnica

Estudio	Encuesta de Opinión Interna
Instrumento	Encuesta Autoadministrada, Anónima y Voluntaria – On line
Participación	2139 respondentes
Efectividad	47% (Total población: 4545)
Fecha de relevamiento	Febrero 2007
Alcance de esta presentación	Total XXX

2







**Su trabajo en XXX**

✓Hago sugerencias a menudo para mejorar el trabajo de mi equipo	87.7
✓Creo que realizo un trabajo importante en la Cia	83.3
✓Me gusta lo que hago en XXX	81.9
✓Estoy orgulloso del trabajo que realizo	81.7
✓La cooperación en mi equipo de trabajo es positiva	78.1
✓Realizo mi trabajo en XXX como si fuera dueño del negocio	60.7
✓Tengo las herramientas y los recursos necesarios para hacer bien mi trabajo	60.7
✓Estoy en un trabajo que me permite hacer el trabajo que mejor hago	56
✓Mi trabajo me permite tener un buen balance entre mi trabajo y mi vida privada	48.3
✓La Cia me motiva a contribuir más de lo que en general se requiere para llevar a cabo mi trabajo	47.4
✓Para mi, el estrés de mi trabajo es soportable	47.1

10

**La comunicación**

✓Sé lo que se espera de mi en el trabajo	79.3
✓Estoy informado de las cosas que afectan mi trabajo	49.4
✓Soy consultado como es debido sobre las cosas que me afectan a mí y a mi trabajo en XXX	46.3
✓Estoy informado de los acontecimientos de XXX	32.5

**El futuro**

✓Soy optimista en cuanto al futuro de la Cia	85.3
✓El futuro éxito de XXX como Cia significa mucho para mí	79
✓Estoy seguro que el equipo de Dirección de XXX dirigirá a la Cia con éxito en el futuro	65.8
✓Siento que mi empleo en XXX tiene razonable estabilidad	58.2

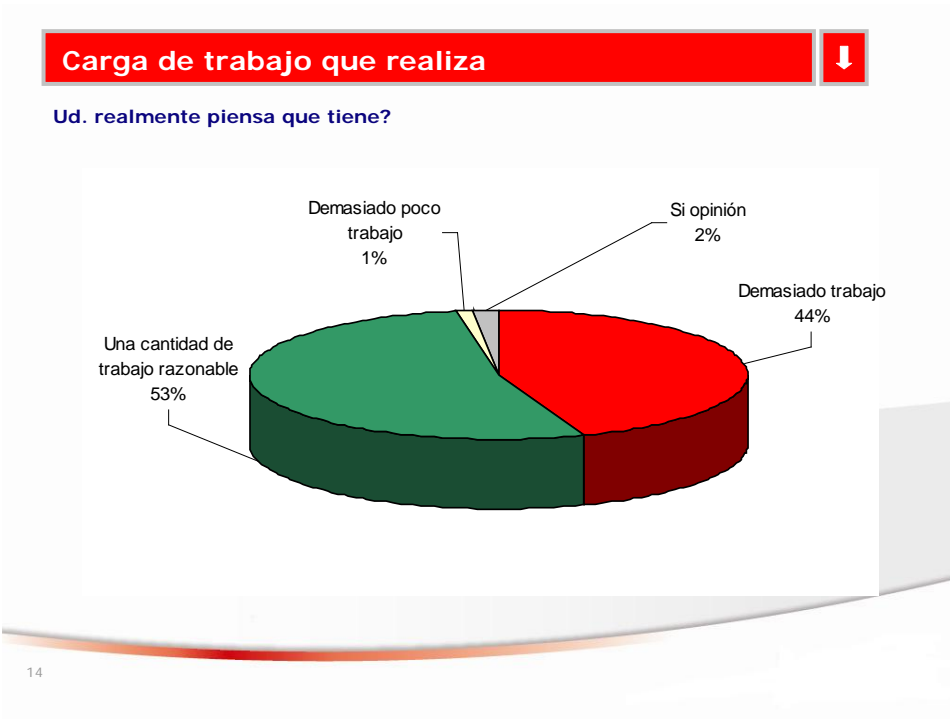
11

<b>Otros aspectos laborales</b>		↓
✓Entorno laboral físico	69.6	
✓Su superior inmediato	68.2	
✓Servicios Generales (Comedor, vestuarios, seguridad, equipos de protección para el personal, etc.)	58.5	
✓Oportunidades de formación para ayudarle en el trabajo que realiza ahora	47.0	
✓Oportunidades de progreso en su carrera profesional	43.6	
✓Oportunidades de desarrollo de liderazgo para ayudarle a progresar en su carrera profesional	37.5	
✓Salarios y Beneficios	37.2	

12

<b>El superior inmediato</b>		↓
✓Me trata con respeto	86.6	
✓Es bueno/ a en lo que hace	71.7	
✓Se comunica de forma clara	69.3	
✓Se preocupa por mí como persona	64.9	
✓Valora realmente mis reflexiones e ideas	64.2	
✓Me ofrece buenos comentarios sobre lo que hago	64.2	
✓Me ayuda a progresar	58.1	
✓Me inspira	54.1	

13



## Focus Group Regional Manager South America

### Diagnóstico & Propuesta de Planes de acción Survey '06

HRDE Cono Sur – Abril 2007

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

1

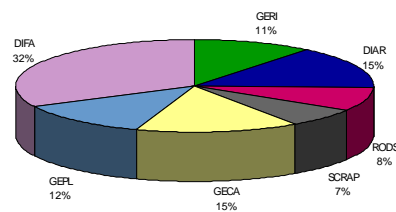
## Focus Groups: Resumen & Detalle del Mix Poblacional

### Objetivo :

Profundizar los temas de la encuesta, generando un espacio de intercambio de opiniones, vivencias para acceder a la realidad práctica del trabajo cotidiano en las áreas y entender mejor los problemas de organización y ejecución.

### Características de la población:

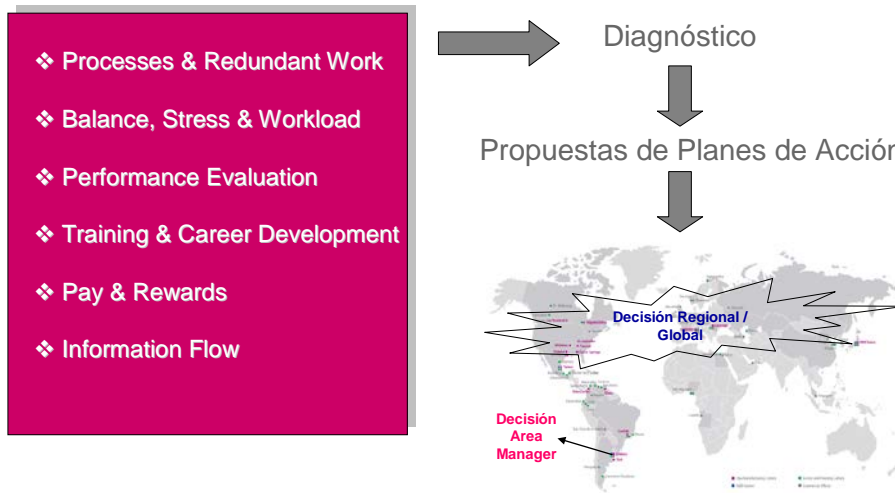
- ❖ Entre 4 y 10 años de antigüedad.
- ❖ Entre los grupos, las personas compartían una función o un proceso.
- ❖ Se entrevistaron un total de 74 personas pertenecientes a los Clusters 1 y 2, con la presencia de GNO y/ o su primer Reporte.
- ❖ Se realizaron un total de 12 reuniones con un promedio de 6 personas cada una.



ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

2

## Diagnóstico & Propuestas de Planes de Acción



ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

3

## Diagnóstico

### Processes & Redundant Work

- Excesiva cantidad de **mails** y poco uso de otros medios de comunicación.
- **Mesa de ayuda**: tiempo de respuesta lento / excesiva burocracia.
- Ineficiencia de los **Sistemas** / Poca Flexibilidad / Lentos.
- Conviven **sistemas paralelos** que perjudican el trabajo y la calidad de la información e incrementan las tareas.
- Falta de **recursos humanos**: (no reemplazos, incorporación de personal muy junior)
- Excesiva **burocracia**, autorizaciones.
- Los **Procesos** son cada vez mas complejos.
- **TMC**: no fue la solución, se siguen cargando datos a mano.
- **SAP ONE**: Muchas expectativas sobre su aplicación. La gran pregunta: ¿vendrá a ser la única herramienta de gestión o se deberán seguir manteniendo los otros sistemas?
- **SOX**: aumentó la burocracia y se incrementaron los tiempos que insumen las tareas.
- "Teoría de las **bases múltiples**".
- La falta de un **sistema único de gestión** implica tener diferentes fuentes de información lo que incrementa la carga de trabajo.
- Parque de **computadoras** obsoleto en planta que genera demoras. "...Los GTs tienen portables.."

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

5

## Propuestas de Planes de Acción



### Processes & Redundant Work

Decisión AM

- \* Concientizar en el correcto uso del **mail**. Instruir en el armado y utilización del mail a través de campañas informativas, pop up con mensajes breves y concretos. Los managers deberían tratar este tema en las reuniones de gestión.
- \* Definir **procesos claros** y establecer **premisas claras**. Por ejemplo: al inicio del budget, de la REX, etc.
- \* Trabajar conjuntamente con Sistemas en la optimización de los sistemas existentes. Por ejemplo: TMC, SAP, SAP EBP, HOST, etc.
- \* Planificar **capacitaciones** o creación de **manuales** sobre **los sistemas** que se manejan actualmente (ej: SAP, TMC, etc)
- \* Inventario de computadoras en planta, reemplazo de equipos.
- \* Delegación de autoridad en los mandos medios/inferiores para toma de decisiones simples.

Decisión Regional/  
Global

- \* Analizar la utilización de un **Sistema Único de Gestión**.
- \* Revisar los procedimientos, analizando la posibilidad de bajar los **niveles de autorización**.
- \* Analizar los **procesos** que estén muy **burocratizados**.
- \* Cuando se lancen nuevos **proyectos globales**, **analizar el impacto** que tendrán **en la región** antes de su aplicación.
- \* **SOX**
- \* Agilizar los procedimientos de **Mesa de Ayuda**. Analizar perfiles.

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

6

## Diagnóstico



Balance, Stress &  
Workload

- Largas y habituales **jornadas de trabajo**.
- Salir tarde del trabajo es un **tema Cultural**, de lo contrario se percibe como "Tomarse la tarde libre".
- **Baja expectativa** de que algo cambie.
- **Falta de reconocimiento** y de festejar los logros.
- **NEXTEL**
- **GUARDIAS**
- Falta de planificación en las **reuniones**. No se sigue una **agenda** de temas
- Falta de establecimiento de **prioridades**.
- Las **áreas centrales** incrementaron el trabajo a las regiones y se observa el solapamiento de tareas.
- No se planifica el trabajo, se está continuamente **apagando el fuego**. No hay tiempo para mejorar las tareas y agregar valor a las mismas.
- Cultura de preparar información para las reuniones "**POR LAS DUDAS**"
- **Siderca es "la escuela"**
- **Altas rotaciones**.

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

8

## Propuestas de Planes de Acción

### Balance, Stress & Workload

Decisión AM

- \* **Home Office**
  - \* **Guardias:** Institucionalizar el tiempo de descanso para la gente que las realiza. Planificar la distribución de las mismas. Gestionar el pago de las mismas.
  - \* **Visitas:** planificar / organizar y diferenciar el tipo de visitas y asignar una persona para que las concierte / administre.
  - \* Regalar a los empleados y a su familia **entradas para espectáculos/voucher para una cena** cuando regresen de un viaje largo o trabajen muchas horas en un proyecto.
  - \* **Cumpleaños:** Trabajar medio día / Regalar obsequio Tenaris (a cargo del sector)
- ACCIONES CON EL MANAGEMENT:**
- \* Organización de **reuniones con agendas claras**, con el fin de llevar a cabo reuniones mas productivas. Planificar las reuniones en horario laboral (no a las 13:00hs ni a las 17:30hs.)
  - \* Instruir en la importancia de **planificar y priorizar** las tareas.
  - \* **Horario de salida:** evitar **comentarios suspicaces** como por ejemplo "Tomarse la tarde libre".
  - \* **Alentar al tiempo libre y la vida familiar.**
  - \* Institucionalizar los **fiestes sectoriales** cuando se alcancen logros importantes. (Ej.: fin del Budget, REX, Cierre de balance, etc.)
  - \* **Capacitar en temas de management** a aquellas personas que por primera vez ocupen una posición **con personal a cargo** y hacer **coaching** directo a jefes que no tienen habilidades de People Management.

Decisión Regional/ Global

- \* **Viernes flexibles:** finalizar la jornada de trabajo a las 13:00 hs. o planificar turnos de trabajo entre los miembros de un equipo para trabajar viernes por medio.
- \* **Flexibilidad horaria.** Empezar a cambiar Cultura.
- \* **Bolsa de horas.**
- \* Analizar la posibilidad de trasladar las **oficinas corporativas** (sede) a un lugar más alejado del centro (Zona Norte de Gran Bs. As.)
- \* **Gimnasio libre para todos los empleados.** (Tener en cuenta todas las locaciones).
- \* Gestionar con distintas compañías de servicios la posibilidad de obtener **vouchers de descuentos** en la compra de sus productos (cenas, juguetes, entradas de cine, etc.) Se podría entregar semestralmente con el recibo de sueldo.

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

9

## Diagnóstico

Performance  
Evaluation

- Perciben el proceso como un **formalismo**, no se le dedica el tiempo que merece. Generalmente se hace todo el último día.
- Da un **mensaje contradictorio**. Trabajo en equipo vs. distribución forzada.
- Señalan que el **feedback** es una etapa destacable del sistema, pero debería ser continuo y se le debería dedicar el tiempo que merece.
- Perciben que los jefes no están capacitados para brindar **feedback**.
- La curva forzada **no es justa**.
- El **proceso de evaluación es muy largo**. Empieza en Mayo y termina en diciembre.
- Falta de información respecto a la conformación de **los comités**.
- Descontento con la **repercusión directa** de las evaluaciones en la evolución del **sueldo**, la gratificación del empleado, oportunidades de training y desarrollo.
- Nadie controla la **calidad / exigencia de los objetivos**.
- "... Si a uno lo evalúan por primera vez, no puede ser TOP...", "... Si rotas de área, tenes dos años malos..."

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

11



## Propuestas de Planes de Acción



### Performance Evaluation

#### Decisión AM

- \* Comunicación de los **miembros representantes** que integran el **comité**.
- \* Brindar **Feedback continuo** (mas allá de las 2 etapas formales), por ej. Almuerzos, charlas de café, etc.
- \* Institucionalizar el **feedback positivo** para la gestión del día a día. Ej.: mails de felicitaciones con copia al jefe/gerente.
- \* **Motivar** a las personas que hayan quedado en **rango Lower o Base** con una acción de training diferencial.

#### Decisión Regional-Global

- \* Cambios de fondo del PMP. Utilización de **3 rangos de normalización**.
- \* Comenzar a tomar el proceso como una **prioridad**.
- \* **Reanalizar la repercusión directa que tiene el PMP** con el sistema de compensaciones.
- \* Analizar la posibilidad de **no atar todas las herramientas / procesos de RRHH** con que cuenta la compañía **a los resultados PMP** (Training, beneficios, oportunidades para personal no KEY, etc.).
- \* **Feedback 360**.
- \* Reducir el **ciclo de PMP**. Pagar el bonus en septiembre/octubre, más cerca del período de feedback.

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

12

## Diagnóstico



### Training & Career Development

- Inexistencia de **planes de Carrera**.
- La desaparición de los **mandos medios** quita la posibilidad de carrera. Hoy para crecer hay que saltar muchos niveles.
- No hay un lugar donde se puedan **ver las búsquedas abiertas**, falta transparencia en el proceso.
- Saben que solo **hay planes de desarrollo claros para un 10%** de la población (AP/TOP).
- No saber cual es el próximo paso en la carrera profesional es **desmotivante**.
- Mucha **capacitación** para los **GTs** y poca para los **PJs**.
- Los **cursos** a los que te invitan tienen una **duración de mas de dos días** y es imposible asistir.
- Los **e-learning**s no se hacen porque no hay tiempo suficiente y es imposible hacerlos en la oficina, sumado a la dificultad del idioma.
- ¿Está **el training alineado hacia donde va la carrera** del empleado? La percepción es que se hace el curso que hay y no se analiza el curso que debe realizar la persona para el puesto que ocupará.
- Plan de desarrollo, no hay feedback de los **cursos cargados en el PMS**.
- Falta de **información** sobre oportunidades de capacitación y desarrollo.

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

14

## Propuestas de Planes de Acción



### Training & Career Development

#### Decisión AM

- \* **Comunicar un listado** con todos los  **cursos**  disponibles para cada perfil de forma que uno sepa cuales les van a ser de utilidad.
- \* **Publicar** en la intranet los cursos generales que se dictarán en los próximos meses.
- \* Diseñar cursos **e-learning** en español.
- \* Organizar jornadas especiales para realizar los **e-learning** en sala con un referente que conozca del tema.
- \* Solicitar mayor flexibilidad para la asistencia a cursos mayores de 2 días (Ej., asistir 1 vez por semana)
- \* **Orientar** a los empleados en las **posibilidades de desarrollo**.

#### Decisión Regional-Global

- \* **Formalizar los programa de capacitación** de los PJs, Seniors, Mandos Medios, Gerentes.
- \* Comunicar la existencia del proceso de **People Review**
- \* Analizar la posibilidad de otorgar un **bonus especial** para aquellos **Maganers** que **promuevan** el **desarrollo** de un X% de sus empleados.
- \* Mayor información sobre búsquedas internas. Impulsar el **Job Posting**
- \* Diseñar un Modelo de desarrollo para que la gente tenga una idea del tipo de función y el nivel al que se puede aspirar : **Development Path**.

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

15

## Diagnóstico



### Pay & Rewards

- Falta de **equidad interna** respecto a la remuneración. Diferencia salarial entre los UOM, ASIMIRA vs. los FC. Si bien esto pasa en otras empresas, internamente desmotiva.
- **Inequidad** entre los **resultados de Tenaris** y el **sueldo de los empleados**.
- **Inequidad** en los **beneficios** que se le otorgan al personal de las **distintas plantas**.
- **Inequidad** entre las propuestas económicas que se le realizan a los **expatriados** de las distintas plantas. Categorías por nacionalidad.
- **Diferencia** en el tratamiento de los **rewards** con otras compañía. (Ej. PTU Tamsa).
- "...Estamos en el **75%** de la escala salarial pero nos **exigen al 100%**..."
- "...Estamos en el **75%** de la escala salarial, comparado contra qué?
- Los **personas** que ingresan **del mercado están mejor pagos** que los empleados que ya pertenecen a la compañía. "...Vale más el título que la experiencia/antigüedad..."
- La **diferencia de sueldo entre un GT nuevo y un PJ de 3 o 4 años es mínima** y los GTs tienen menos responsabilidades.
- Perciben que al comienzo de la carrera están bien remunerados pero al cabo de unos años se produce un **estancamiento**.
- Lo que genera el **desbalance** / descontento es la cantidad de **horas extras** que se trabajan y **no** se obtiene **reconocimiento** sobre ello.
- Si no puede haber aumento en los sueldo, **planificar el otorgamiento de otros beneficios**.
- **Guardias / Nextel**: no son reconocidos.
- El ajuste de sueldo según canasta básica del **INDEC es incompatible con la canasta básica de un FC Tenaris**.
- "...Los **beneficios** que da la empresa **perdieron el espíritu de ayuda**..."
- No hay una **política clara de beneficios** (Ej. Préstamos, Alquileres, Campanización, etc.)
- Es importante el **reconocimiento formal del perfil Técnico**. Se percibe que en las carreras comerciales se crece más rápido que en las carreras técnicas

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

17

## Propuestas de Planes de Acción



### Pay & Rewards

Decisión AM

- \* **Claridad** en las comunicaciones de **pagos extraordinarios**.
- \* Analizar diferencias UOM vs. FC.
- \* **Equidad en los Beneficios**
- \* Sugerir que el departamento de Compensaciones pueda analizar /comparar situaciones locales/regionales en cuanto a niveles de sueldo, alquileres, costo de vida, etc.

Decisión Regional-Global

- \* Comunicación formal de las **Position Class**, transparencia.
- \* Comunicar **Política de Beneficios** (Realizar Publicidad).
- \* Reconocer pagos por **Guardias**, uso de Nextel, etc.
- \* **Reajuste de la Categoría de PJ**, contemplando las responsabilidades para marcar la diferencia con los GTs.
- \* **Equidad** y transparencia en los **beneficios / Rewards entre Sociedades Tenaris**.
- \* Analizar la posibilidad de que la empresa asuma un X% del **IGA**.
- \* **Pre y Post Natal** más extenso de lo que establece la ley (1 o 2 meses más para madres y 1 semana para padres).
- \* Al finalizar la **licencia por maternidad**, posibilidad de **reincorporarse de forma part time durante 1 mes**.
- \* **Días adicionales** a los que establece la ley por casamiento, mudanza y examen.
- \* **Días de vacaciones hábiles y no días corridos**.
- \* Otorgar como días de **descanso el Jueves Santo, el 24 y el 31 de Diciembre**.
- \* Implementar un programa de **Retiro Compartido**: por cada peso (\$) que aporta el empleado, la empresa aporta una cantidad similar entonces:
  - Si la persona se retira de la compañía antes de los 5 años, recibe solo lo que él aportó.
  - Si la persona se retira de la compañía después de los 5 años, recibe lo que él aportó mas un porcentaje de lo que aportó la empresa (Se debería analizar y definir las opciones).

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

18

## Diagnóstico



### Information Flow

- **La vía informal va mas rápido que la formal.** La vía formal se toma demasiado tiempo para ser divulgada (exceso de reaseguros).
- El **radio pasillo** genera **incertidumbre, malestar, desmotivación** en las áreas principalmente cuando se refieren a reestructuraciones y temas que impactan directamente en el trabajo.
- No conocer las **Position Class** desmotiva y no se entiende el por qué aún no fueron publicadas.
- Hay falencia en el **flujo de comunicación** entre áreas.
- Falla la **comunicación horizontal** hasta el punto de no saber qué hace la persona que trabaja a tu lado.
- Poca información sobre las **prácticas de HR**.

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

20

## Propuestas de Planes de Acción



### Information Flow

#### Decisión AM

- \* Agendar **reuniones de gestión** por área para informar el avance de los temas del sector, novedades y del contexto de Tenaris en general.
- \* **Reestructuraciones** : Los jefes deberían realizar reuniones con su personal para informar sobre posibles cambios aunque aún no esté la decisión final. Con esto se evitaría el radio pasillo y la inquietud/ansiedad del personal.
- \* **Comunicación Horizontal**: Organizar Workshops en aquellas áreas que no lo realizan comúnmente para compartir información y conocer las tareas de cada área.
- \* Realizar **Jornadas de Integración**.

#### Decisión Regional-Global

- \* Campaña de comunicación & Marketing sobre las políticas de HR
- \* **Informar por escrito la promoción** del empleado (cambio de PC, cambio de puesto que implique mayor responsabilidad).

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

21

## Propuestas para la implementación



- ✓ Teniendo en cuenta que para Tenaris, los Recursos Humanos son el mayor patrimonio de la empresa, es importante **prestar atención** a las expectativas del personal y los factores a mejorar por parte de la compañía, con el objetivo de motivar y retener a todos nuestros recursos.
- ✓ Es importante que las propuestas consensuadas se implementen en “**Cascada**”
- ✓ El compromiso e involucramiento de la alta dirección es **esencial**.
- ✓ Lanzar **pruebas pilotos** para analizar el efecto en la productividad de la organización.
- ✓ Comunicación institucional sobre los **beneficios** que se otorguen.
- ✓ **Monitorear los resultados** de las prácticas que se realicen.
- ✓ Tener en cuenta que **la gente necesita respuestas**.

ENCUESTA '06  
Diagnóstico & Propuestas de planes de Acción

22