TESIS
D02002
06

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"

CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO PARA LA ORGANIZACIÓN BUSINESS WARE V2 TECHNOLOGY, C.A.

Autor:

Patricia ORTEGA GIL

Caracas, Octubre 2002

Índice

Página

Introducción 4

Capítulo I. Contexto de la empresa 6

Reseña histórica 6

Misión 8

Visión 8

Estructura Organizativa 9

Capítulo II. Marco teórico 10

1. Consultoría de Empresas 10

2. Consultoría de Procesos 13

3. El Consultor 15

4. Etapas de la Consultoría de Procesos 20

5. Competencias Organizacionales 26

Capítulo III. Marco metodológico 34

1. Tipo de estudio 34

2. Descripción del área de estudio 34

3. Población y muestra 35

4. Instrumentos de la recolección de datos 35

5. Análisis de los datos 35

Capítulo IV. Presentación y análisis de los resultados 36

Datos personales de las personas encuestadas 36

Con respecto al proceso de selección 38

Con respecto a la gestión de desempeño 45

Con respecto a la evaluación de desempeño 52

Con respecto a la rotación del personal 64

Con respecto a la actuación de los clientes 67

Con respecto a los planes de sucesión y carrera 72

Análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario 77

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones 83

Conclusiones 83

Recomendaciones 85

Bibliografía 87

Anexos. Entrevista para la Organización Business Ware V2 Technology, C.A... 88

Introducción

No cabe duda que las organizaciones son sistemas abiertos, formados a su vez por varios subsistemas que se complementan unos con otros. Es por ello que para buscar mejoras en el Desarrollo Organizacional de las mismas hay que estudiarlas a fondo, para detectar las áreas de mejoras teniendo como fin último el éxito de las mismas.

Uno de los retos planteados en las organizaciones modernas es desarrollar cada vez más, cada una de sus áreas, teniendo siempre presente que el Recurso Humano es el componente básico y esencial.

En este sentido cabe destacar que los procesos de Recursos Humanos tienen mucha importancia para Business Ware V2 Technology, C.A., por lo que están conscientes de realizar cambios pertinentes en busca del desarrollo de políticas de RRHH basadas en un modelo de competencias, adaptadas a sus necesidades actuales.

Para lograr los cambios necesarios es imprescindible partir de un diagnóstico actual de Business Ware V2 Technology, C.A. para poder canalizar las potencialidades actuales y para transformar las áreas de mejoras en potencialidades.

El siguiente trabajo consta de varios capítulos en los cuales se ofrece información de la organización en estudio, un marco teórico con terminología tanto de competencias como de consultoría, un marco metodológico en el que se describe la metodología aplicada, así como, una descripción y análisis de la los resultados y, finalmente una serie de conclusiones y recomendaciones.

El principal cometido del trabajo es describir en forma clara y sencilla el diagnóstico de las políticas actuales referentes al Recurso Humano que se llevan a cabo en Business Ware V2 Technology, C.A.

Por último cabe destacar que el diagnóstico representa parte de una Consultoría académica y un requisito formal para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

Capítulo I

Contexto de la empresa

Business Ware – V2 Technology, C.A es una empresa que presta servicios de Consultoría de proyectos en Tecnología de Información en función de las necesidades de aquellos mercados metas que se vayan identificando como estratégicos para la organización.

Reseña Histórica

Constituida a partir de diciembre de 1996, por los Ingenieros José Riera, Alejandro Azcunes, Antonio López Cacheda y Antonio Carcía, Business Ware C.A., inicia operaciones con una oferta de servicios profesionales en el área de informática, con una fuerte especialización en la línea de productos Oracle.

La experiencia y las relaciones aportadas por los socios fundadores, permite contar dentro de su cartera con clientes de la talla de Procter & Gamble, Mavesa y TELCEL, ofreciendo una gama de servicios profesionales en el área de la informática, en las especialidades de desarrollo a la medida, Business intelligence (data management) y desarrollo de aplicaciones basadas en tecnología Web para Intranets/Extranets, bajo las modalidades de trabajo especialmente adaptadas a las necesidades de sus clientes.

Una asociación estratégica con la empresa OLTP Voice, especializada en la integración de sistemas basados en la respuesta interactiva de voz, permite a Business Ware C.A., ganar experiencia en la industria de las telecomunicaciones, a través del desarrollo del producto plataforma de servicios prepago, que le permite extender su

oferta de servicios especializados en la construcción e implantación de sistema para operadoras telefónicas en el exterior.

Su nivel de especialización y excelentes credenciales, le permiten establecer alianzas estratégicas con los proveedores de Oracle Venezuela y Oracle Caribbean, a través de las que se les invita a participar en proyectos tanto locales como en Puerto Rico.

Un constante crecimiento financiero y de prestigio profesional hacen a Business Ware C.A., acreedora de una invitación de la prestigiosa firma de consultoría Arthur Andersen, a participar en un proceso de integración, en el cual, el personal de Business Ware C.A estaba llamado a cubrir toda la demanda de servicios tecnológicos que tenían cabida dentro la oferta de mercado promovida por la división Business Consulting de Arthur Andersen, al nivel de Latinoamérica.

Planteada en un plazo de maduración de tres años, el proceso de integración se materializa en junio de 1.999, con grandes expectativas de posicionamiento y crecimiento para el 2.001. No obstante, la inestable situación política y económica de la Región Andina (Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela), obligan a la firma (Arthur Andersen) a replantear sus estrategias de crecimiento y operación en toda la región, acarreando en consecuencia la reducción de toda la práctica y la supresión de algunos servicios incluidos dentro de la oferta original, entre los que lamentablemente se contaba con la prestación de servicios tecnológicos.

La idea de "reflotar" a la empresa Business Ware C.A a partir de septiembre de 2.000, cobra cuerpo bajo el paradigma de una asociación estratégica entre ésta y Arthur Andersen. No siendo aceptadas las condiciones de negociación expresadas por Athur Andersen, el grupo de tecnología originalmente procedente de las filas de Business Ware C.A, decide la constitución de la compañía Technology C.A., (a partir de la misma fecha - septiembre del 2.000) que prestará sus servicios profesionales

bajo la denominación de marca Business Ware, cedida formalmente por la primera en beneficio de V2 Technology.

Actualmente, Business Ware V2 Technology C.A, se encuentra en actividades de promoción de sus servicios tecnológicos en el área de informática, mientras finiquita convenios de asociación con la empresa Oracle de Venezuela, que le permitan ofrecer servicios de Consultoría y Educación en alianza con la subsidiaria local.

Asimismo, han establecido una asociación estratégica con Com Ware de Venezuela, la cual les brindará la oportunidad de participar como fuerza de consultoría en la integración de sistemas basados en respuesta interactiva de voz y Call Centers.

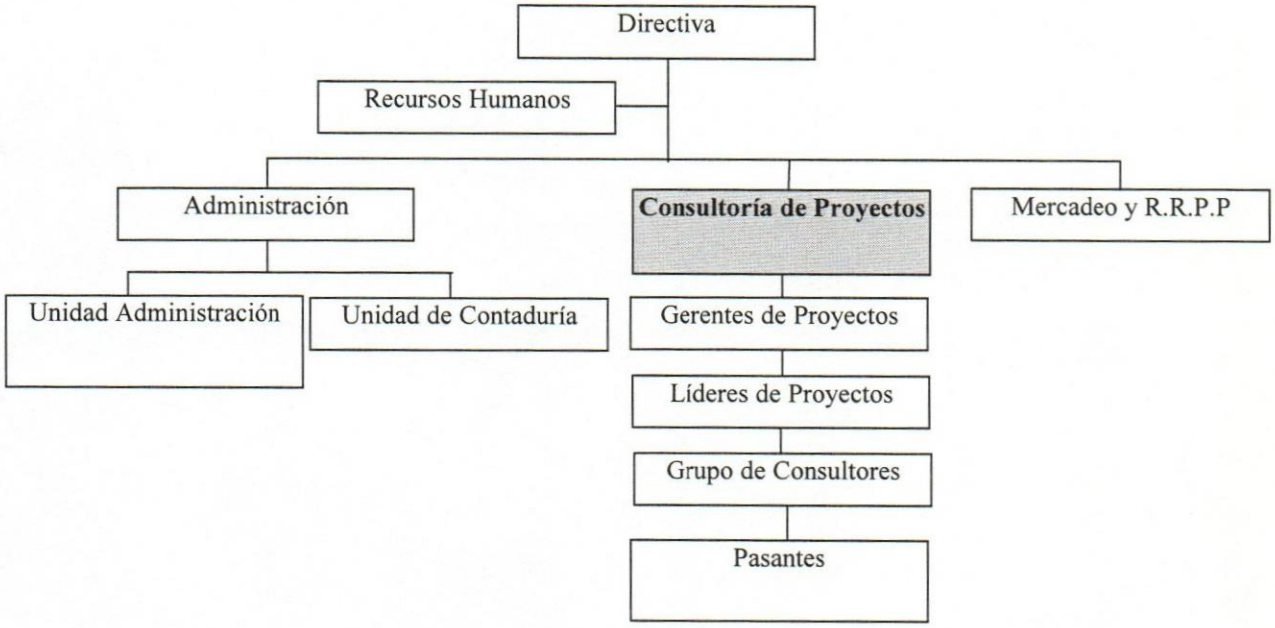
Misión

Servir a sus clientes como facilitadores en el logro de soluciones tecnológicas que les permitan cubrir sus necesidades de negocios, a través de servicios de consultoría, brindando oportunidades de desarrollo profesional y económico al personal.

Visión

Convertirse en aliados estratégicos de sus clientes, con miras a lograr el reconocimiento del mercado en la prestación de servicios de consultoría que responden a altos estándares de calidad.

Estructura Organizativa



Capítulo II

Marco teórico

1. Consultoría de Empresas

La consultoría de empresas puede ser considerada como un servicio prestado por una persona o varias personas independientes, tanto internas como externas a la organización, y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

La consultoría de empresas surge de la necesidad de los directores de las empresas para la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Según Lippitt, R. (1970) existen rasgos particulares de la consultoría que identifican la consultoría, entre los que se pueden destacar los siguientes:

La consultoría es un servicio independiente:

Según Bennis, W. (1990) se caracteriza por la imparcialidad del consultor. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones, los clientes y con las personas que trabajan en ellas.

El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente.

Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

La consultoría es esencialmente un servicio consultivo:

Según Block, P. (1994) no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. Esta es la cualidad fundamental del consultor. El cliente, por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos:

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc.

La consultoría no proporciona soluciones milagrosas:

Según Block, P. (1994) sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles.

El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

El gerente de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor si éste no pudiera aportar algo que falta en aquella. En general, los consultores se emplean por una o más de las siguientes razones:

1. Para que aporten conocimientos y capacidades especiales.

2. Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria.

3. Para que den un punto de vista imparcial.

4. Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.

Según Lippitt, R. (1970) existen principios básicos que sustentan las Estrategias de Cambio Planificado en la Organización, entre los que se encuentran:

1. La Organización debe ser respetada en cuanto a sus valores, creencias, criterios de trabajo, costumbres, tradiciones, etc.

2. La mayoría de las organizaciones son capaces de crecer y madurar, si se crean las condiciones para ello y se les capacita para ello.

3. El agente de cambio establece una relación cuyo núcleo es la ayuda a la organización.

4. La relación de agente con la organización debe propiciar el crecimiento de la misma.

5. La relación de ayuda tiene un fuerte componente de aprendizaje mutuo (agente y organización).

6. Lo importante no es el cambio, sino el proceso mismo de cambio. La organización debe ser capaz de autoadministrar sus cambios, y esto lo puede aprender, con la misma ayuda del consultor.

Existen Estrategias Básicas de Cambio, entre las que se encuentran:

Facilitadora: hay una diseminación de información acerca de problemas y posibles soluciones es necesario concientizar a la gente de su situación actual y como podría mejorar. Si se prevé mucha resistencia al cambio, esta estrategia es poco efectiva.

Reeducativa: consiste en promover el cambio mediante la producción de aprendizajes de nuevos conocimientos, actitudes y conductas. Los cambios con esta estrategia disminuyen la incertidumbre ante las posibles nuevas situaciones.

Persuasiva: también se basa en principios de racionalidad pero a través del convencimiento y la inducción argumentada. Logra altos grados de compromiso al cambio. Requiere menos tiempo que la estrategia reeducativa

De Autoridad: se presenta cuando el receptor tiene la obligación necesaria de aceptar al agente de cambio. Puede ser efectivo en problemas muy concretos y delimitados, pero no en amplios programas de cambio.

2. Consultoría de Procesos

Para Shein, E. (1973) La consultoría de procesos "es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente".

La consultoría de procesos puede ser vista como un programa planificado con miras a ser implementado en toda la organización, sus componentes son actividades que lleva a cabo el consultor.

El rol del consultor siempre ha traído confusión en el crecimiento que ha manifestado la consultoría en los últimos años.

El consultor estructura la preparación para el cambio utilizando procesos de capacitación para acceder a los individuos de la organización, tomando en cuenta la importancia de la actitud que tome el propio consultor.

El consultor ofrece y procesa la información con herramientas de diagnóstico, ayuda a los clientes a detectar áreas de mejoras, propone soluciones, ayuda a la implantación de decisiones complejas.

Todos los procesos de consultoría deben ayudar a los Gerentes de la Organización a averiguar cuáles son los problemas para ofrecerles la ayuda requerida, en cuanto a definir en conjunto los diagnósticos que conducen a los programas de acción.

Para Shein, E. (1973) Existen siete supuestos básicos de la Consultoría de Procesos:

1. Los gerentes no saben cuales son sus problemas y necesitan ayuda para diagnosticarlos.

2. Los gerentes no saben como ayudar a los consultores a determinar la manera en que ellos deben ayudarle.

3. Los gerentes tienen la intención de mejorar las cosas y necesitan ayuda para identificar lo que se va a mejorar.

4. Las organizaciones son más eficaces cuando aprenden a diagnosticar sus fuerzas y debilidades.

5. El consultor debe trabajar con miembros de la organización para aprender de su cultura y sugerir soluciones.

6. El consultor debe guiar al cliente para que él aprenda a ver por sí mismo los problemas.

7. El consultor debe ser experto en diagnosticar situaciones y establecer relaciones de ayuda con los clientes.

3. El Consultor

Es necesario que el consultor posea un perfil requerido para el buen desempeño de sus funciones así como una serie de características, estilos, funciones y necesidades. Estas características el consultor las puede adquirir o desarrollar a través de un proceso de actualización constante de sus conocimientos, habilidades y actitudes, puntos que se desarrollan a continuación:

Perfil

1. Orienta su asesoría fundamentalmente a los elementos del proceso socioafectivo de un grupo.

2. Promueva acciones de desarrollo en beneficio de los individuos, de los grupos y de las instituciones.

3. Ayuden a los individuos a percibir su situación laboral con un claro sentido de realidad, auxiliándolos no solo en "trabajar duro", sino en "trabajar mejor".

4. Actúe como un catalizador para el aprovechamiento de los recursos, la superación de las diferencias individuales y la negociación del conflicto, con el propósito de convertir al grupo, paulatinamente, en un verdadero equipo de trabajo.

5. Busque hacer comprender la adaptación como un proceso creativo.

6. Observe lo que está sucediendo entre los miembros del equipo mientras realizan las tareas.

7. Debe evitar es usurpar el liderazgo, sin por ello reducir su apoyo.

Características

Paciencia: es una de las bases del éxito del consultor dentro de la empresa. Se debe recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre el consultor y el consultado.

Objetividad: no se debe perder en ningún momento el sentido de lo que se está haciendo. Los problemas y desacuerdos pueden hacer perder la visión y el objetivo de la misión.

Analítico: la misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos. Debes ver mas atrás de lo que se te ofrece.

Específico: no solamente se debe dar "que hacer", también se debe dar el cómo y el cuándo hacerlo.

Generador de alternativas: el cliente espera que se le den alternativas.

Estilos

El consultor adopta diferentes estilos cuando establece las relaciones iniciales con el equipo de trabajo. Estos estilos suelen influir en todo el proceso de integración de equipos, y por ello, es conveniente revisar sus implicaciones. Los estilos son los siguientes:

Estilo experto: el consultor se caracteriza por su deseo de ser un experto frente al equipo, y por lo tanto se vuelve independiente. La palabra "RESCÁTAME" simboliza el tipo de interacción que los miembros del equipo de trabajo desean establecer con el consultor.

Estilo servidor: el consultor pierde su interdependencia y objetividad con tal de satisfacer los deseos del equipo de trabajo o del líder formal. La palabra que resume el tipo de interacción que este estilo genera es "SÍRVEME".

Estilo colaborador: en este estilo hay una clara definición de las responsabilidades que corresponden a ambas partes de los términos que van a orientar la relación. En tal caso, el equipo y el consultor mantienen un vínculo de interdependencia. La frase que caracteriza este tipo de interacción es "TRABAJEMOS JUNTOS".

Funciones

1. Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de los equipos de trabajo.

2. Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.

3. Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución.

4. Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el análisis de los problemas.

5. Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de cambios.

6. Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.

7. Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.

8. Sensibilizar al equipo para identificar los fenómenos organizados en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.

9. Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios.

De acuerdo con lo anterior, los individuos que actúan como Consultores, para dar ayuda eficaz en la planificación e implantación de transformaciones, deben estar dispuestos a revisar periódicamente su persona a partir de las siguientes necesidades:

1. Profundizar en el conocimiento de sí mismo.

2. Relacionarse con los demás y entender la situación de éstos.

3. Escuchar y observar los fenómenos de los equipos.

4. Dar y recibir retroalimentación.

5. Manejar ambigüedad y la frustración.

Conocimientos

El consultor debe poseer una amplia gama de conocimientos derivados de las ciencias del comportamiento y la relación que estas tienen con la administración de las instituciones; debe tener conocimientos sobre organización y planeación que le permitan comprender la naturaleza, los propósitos y objetivos fundamentales de las instituciones.

Debe ser capaz de entender los procedimientos y sistemas de trabajo en las unidades administrativas y conocer la influencia de las personas como tales sobre el rendimiento del trabajo, el estilo de dirección con que se opera, las relaciones interpersonales existentes y las características de la dinámica grupal.

Debe tener conocimientos prácticos de entrenamiento y de técnicas de desarrollo personal.

Habilidades

Facilidad para establecer relaciones interpersonales por encima del promedio.

Capacidad analítica para resolver problemas, ser creativo, innovador y capaz de enfrentar una situación con distintas alternativas, y sobre todo, hablar y escribir bien, ya que una de las responsabilidades más importante será la comunicación.

Debe ser capaz de ayudar a otros en la solución conjunta de los problemas impulsando a las personas a hacer uso de sus propios recursos.

Actitudes

El consultor debe ser consciente de que la credibilidad, elemento esencial en la consultoría, proviene de la filosofía personal que muestra en su relación de trabajo: respeto por las personas, sus recursos y posibilidades, claridad de objetivos personales y confianza en los demás. A simple vista, esto es muy difícil de lograr, pues supone un comportamiento muy especial hacia las personas.

El consultor debe mostrarse abierto a trabajar con ideas teóricas y abstractas, y poder reducirlas a aplicaciones simples y práctica, comprensibles para toda persona dentro de la institución.

4. Etapas de la Consultoría de Procesos

En la consultoría de procesos se manejan, según Shein, E. (1973) siete etapas:

1. Contacto inicial con la organización - cliente
2. Definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico
3. Selección de un lugar y un método de trabajo
4. Recolección de datos y diagnóstico
5. Intervención
6. Reducción del compromiso
7. Terminación

Primera etapa. Contacto inicial con el Sistema - Cliente.

Se presenta cuando alguna persona de la organización, llamada cliente, o lo contacta al comunicarse con el consultor presentando su necesidad de detectar áreas de mejora en su empresa.

El cliente indica que percibe un problema al cual no le ve la solución.

El cliente describe desde su punto de vista, la visión que tiene de los procesos presentados en su organización, para darle al consultor las herramientas de ayuda inicial.

El primer contacto entre el consultor y el equipo de trabajo es muy importante porque satisface dos propósitos: clarifica y define la relación entre el consultor y el equipo de trabajo, y por otro lado, clarifica con el equipo cual es su situación actual, hacia dónde quiere llegar (objetivos) y los caminos alternativos para llegar ahí (estrategias).

Es importante que en el contacto inicial entre el consultor y el cliente, ambas partes entiendan el acuerdo adecuadamente y proporcionen información suficiente para que ambos puedan tomar decisiones fundamentales.

El consultor puede entender el contacto inicial como un proceso y como una herramienta para establecer la relación con el equipo de trabajo y fijar objetivos comunes; así como usar un estilo apropiado para propiciar en los miembros un análisis de su situación.

Es importante evaluar el grado de franqueza, el espíritu de investigación y la autenticidad de la comunicación con el cliente de contacto para predecir la probabilidad de una relación entre el cliente y el consultor.

Segunda etapa. Reunión exploratoria, contrato formal y psicológico.

El cliente y el consultor llegan a un acuerdo para reunirse y comenzar el proceso de contacto inicial, determinar el problema con precisión, que el consultor determine si su participación es pertinente, y determinar los siguientes pasos dentro del proceso de acción.

En la reunión, el cliente comienza a hacer preguntas diagnósticas con el propósito de determinar con precisión el problema y estimar si es probable la intervención.

Luego es necesario definir el contrato, el cual tiene dos aspectos, descritos por Shein de la siguiente manera:

> "La decisión formal sobre cuánto tiempo se dedicará a la consulta, qué servicios serán prestados y cuáles serán el monto y la forma de pago y, por otra parte, el verdadero "contrato psicológico": qué espera básicamente ganar el cliente de la relación y que espera ganar el consultor. Es importante, tanto para el cliente como para el consultor, explorar ambos aspectos del contrato, no sólo el formal". Shein, E. (1973).

Es decir que el contrato presenta dos aspectos: la parte formal del proceso que incluye tiempo y servicios generales (honorarios, fines y estilos de trabajo) y el aspecto informal que incluye las expectativas del cliente y del consultor con respecto a la consultoría.

Tercera etapa. Selección del lugar y un método de trabajo.

Con respecto al lugar de trabajo hay una serie de criterios a tomar en cuenta:

1. Elegir qué va a observarse y cuándo va a colaborar el cliente.

2. El lugar debe estar lo más cerca posible de la organización, es decir, del cliente contacto.

3. Desde el lugar escogido debe ser fácil observar los procesos interpersonales y de grupo.

4. El lugar debe ser un sitio donde se realice un verdadero trabajo.

Por otro lado, el método de trabajo escogido debe armonizar lo más posible con los valores en que se funda la consultoría de procesos.

La observación, las entrevistas informales y las discusiones de grupo deben tener presente la idea que el consultor no tiene respuesta o soluciones de experto y que debe estar disponible para suspender preguntas y para la comunicación.

Cuarta etapa. Recolección de datos.

Es el proceso por medio de cual, el consultor obtiene los insumos para montar su diagnóstico y establecer su futura propuesta de intervención.

Existen tres métodos para recoger datos: la observación directa, las entrevistas individuales o grupales y los cuestionarios.

Quinta etapa. Intervención.

Una intervención es una interrupción planeada de un proceso para producir cambio.

En desarrollo organizacional, las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas), emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como intervención de desarrollo organizacional son:

1. Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.

2. Que involucre al cliente en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.

3. Debe haber una modificación de la cultura del cliente como resultado de la intervención.

4. Debe lograrse independencia con el cliente.

Entre los factores a considerar al elegir una estrategia de intervención, se deben tomar en cuenta:

1. Se debe conocer y considerar las demandas de la organización y analizar si es el momento propicio para implementar una intervención.

2. Intervención no mas allá de lo requerido para producir soluciones verdaderas de los cambios de los problemas a la mano.

3. Intervenir a un nivel de energía no mayor que la que posee el cliente para poder desarrollar la estrategia de intervención.

4. Comenzar donde está la gente, esto es, en su nivel de desarrollo cultural, social e individual, y no donde se piensa que debería estar.

Existen resultados trascendentes con los cuales se puede considerar una intervención como exitosa, entre los que se pueden mencionar:

1. El sistema cliente ha aprendido a enfrentarse mas acertadamente al o los problemas con los que se inició el proceso consultivo.

2. El cliente ha aprendido a visualizar mas hacia el escalamiento de problemas futuros (prevención) y tomar decisiones mas apropiadas, esto es, identificar en forma mas clara sus necesidades y pedir ayuda.

3. El cliente ha aprendido nuevos mecanismos de coordinación y adaptación que le ayuden a mantener una salud estable y facilitarle cambios a realizar sin dejar de ser productivos.

Las intervenciones que realiza el consultor de procesos, según Shein, E. (1973), pueden clasificarse en los siguientes métodos:

1. Intervenciones en la elaboración del orden del día.

   1.1. Preguntas que dirigen la atención a los problemas interpersonales.

   1.2. Período de análisis del proceso.

   1.3. Revisión del orden del día y procedimientos de comprobación.

   1.4. Reuniones dedicadas al proceso interpersonal.

   1.5. Aportes conceptuales sobre temas referentes al proceso interpersonal.

2. Retroinformación de observaciones u otros datos.

   2.1. Retroinformación o grupos durante el análisis del proceso o durante el tiempo ordinario de trabajo.

   2.2. Retroinformación a individuos después de reuniones o después de la acumulación de datos.

3. Entrenamiento o asesoría de individuos o grupos.

4. Sugerencias estructurales.

4.1. Relativas a la organización.

4.2. Relativas a las pautas de comunicación o interacción.

4.3. Relativas a la distribución del trabajo, la asignación de responsabilidad y las líneas de autoridad.

Sexta etapa. Evaluación de los resultados y terminación del compromiso.

La meta del desarrollo organizacional es el mejor funcionamiento de las organizaciones al lograr la eficacia cambiando algunos valores y aumentando las habilidades interpersonales de los principales gerentes.

Luego se reduce el compromiso de acuerdo con ambas partes involucradas y se pone fin al proceso; tomando en cuenta que se podría renovar el compromiso si se requiere en algún momento.

5. Competencias Organizacionales

¿Qué puede permitir predecir un mejor desempeño en la gente que se selecciona para un determinado trabajo? ¿En qué se basan para suponer que una persona será exitosa al ser promovida a un nuevo cargo? Estas preguntas se la hacen constantemente los responsables de los procesos de Recursos Humanos en todas las organizaciones.

Ante el escaso poder de predicción del desempeño que muestran tener aspectos como el nivel académico, las credenciales, las pruebas de aptitud académica y de conocimiento, se ha hecho necesario el planteamiento de una medida que sí pudiera hacerlo. Luego de haber implementado métodos alternativos a la mera revisión de credenciales, tales como la Entrevista de Eventos Conductuales (cuyas siglas en

inglés son BEI) y el posterior Análisis de Contenido de la Expresión Verbal, pudo determinarse que existen otros factores que predicen con más probabilidad un desempeño exitoso: estos factores fueron agrupados en el constructo teórico de Competencia.

Estos estudios se remontan a las primeras aproximaciones hechas por Mc. Clelland, D. (1991), las cuales se aplicaron inicialmente al campo educativo, pero que pronto fueron adoptadas por otras áreas, ante las ventajas que presentaban con relación a los enfoques tradicionales. Estas ventajas son:

1. La mejor manera de predecir el desempeño futuro es observar lo que la gente realmente hace para ser exitoso y no lo que suponemos que hace.

2. La mejor forma de predecir y medir el desempeño es que la persona actúe sobre aquellos aspectos claves que se desean que posea y no que conteste un examen sobre esos aspectos claves.

3. Las competencias pueden aprenderse y desarrollarse a lo largo del tiempo, a diferencia de los rasgos y otras características más perdurables del individuo.

4. Las competencias deben ser visibles y accesibles, de manera que otros puedan desarrollarlas, sin que constituyan un misterio.

5. Las competencias deben asociarse a logros vitales significativos y reales. (Athey T. y Orth M., 1999).

Spencer, L. and Spencer, S. (1993) definen una competencia como una "característica subyacente" de un individuo que está causalmente relacionada con un desempeño superior o efectivo en un trabajo o situación, de acuerdo a un criterio de referencia.

La competencia es un elemento clave, que incluye tanto el saber teórico como las pericias, experticias y experiencias en una determinada actividad. (Fernández, G., Cubeiro, J. y Dalziel, M., 1996).

Las competencias son características personales que predicen el desempeño excelente. Las competencias marcan concretamente la diferencia entre un desempeño sobresaliente de uno simplemente bueno o adecuado.

Las competencias son aquellas características, destrezas y habilidades que marcan un valor intrínseco entre un individuo de desempeño superior de un individuo de desempeño promedio.

Es un lenguaje, una forma de pensar, de comunicarse y actuar; validas para las empresas que necesitan mejorar sus resultados y también para las de mayor intensidad competitiva.

¿En qué consisten las competencias?

Las competencias consisten en: motivo, rasgo de carácter, concepto de uno mismo, contenido de conocimientos, y capacidades cognoscitivas y de conducta.

1. *Motivo*: una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Es una necesidad recurrente de logros.

2. *Rasgo de carácter*: una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado; como por ejemplo, confianza en uno mismo, autocontrol, resistencia al estrés.

3. *Concepto de uno mismo*: es la evaluación, actitud y autoimagen que tiene cada persona. La evaluación consiste en la comparación de la persona con otros de su ambiente. La autoimagen, no es sólo un concepto de ser, sino de

interpretación de la imagen dentro de un contexto de valores. Estos valores pueden provenir de las vivencias pasadas, presentes o inculcadas por personas que viven y trabajan en el mismo ambiente.

El ambiente en que se encuentra un individuo promueve ciertos valores con respecto a conductas específicas, estos valores establecen una exigencia normativa de como la persona se ve a sí misma, pero no determinan en esta ninguna exigencia en cuanto a la función social que debe adoptar.

4. *Contenido de conocimientos*: de hechos o procedimientos, tanto técnicos (como reparar un equipo) o interpersonales (retroinformación) que posee una persona para el desempeño de un determinado cargo. La efectividad que un individuo puede aportar a la toma de decisiones o la solución de problemas depende en gran medida de la manera en que éste maneje sus conocimientos. Aún cuando, la mayoría de las investigaciones llevadas a cabo muestran que el contenido de conocimientos rara vez sirve para diferenciar a los trabajadores de actuación superior de aquellos otros que tienen una actuación media.

5. *Capacidades cognoscitivas y de conducta*: ya sean ocultas (razonamiento deductivo o inductivo), u observables (capacidad de escucha activa).

   Las capacidades se refieren a la habilidad para demostrar un sistema y una secuencia de conductas que funcionalmente están relacionadas con el alcance de una meta de rendimiento.

   Es importante identificar las diferencias entre lo que es una destreza y una función, tarea o actividad que se deben realizar. Una función cualquiera, puede requerir de la persona todo un conjunto de destrezas. La destreza es un aspecto que ocupa el cargo, y la función es un aspecto del cargo en sí.

Estas características pueden compararse con un iceberg donde los conocimientos y las habilidades son la parte visible, las cuales son necesarias pero no suficientes. Mientras que los rasgos, motivos, el concepto de uno mismo y el rol social, son la base del iceberg, la que no se ve; y son considerados predictores del éxito a largo plazo.

Modelo de competencias en el área de Recursos Humanos

La utilización de las competencias como marco referencial puede potenciar la gestión del área de Recursos Humanos en todas las organizaciones. Las labores de planificación, desarrollo de carrera y sucesión, selección, gerencia del desempeño y sistemas de remuneración pueden verse muy beneficiados con la implantación de sistemas basados en competencias (Fernández, G., Cubeiro, J. y Dalziel, M. 1996).

Planificación: Las últimas tendencias han demostrado que los planes de carrera y sucesión proporcionan una ayuda a la empresa para atraer, retener y motivar al recurso humano. Si esta planificación se hace sobre la base de los modelos de competencias, se garantiza una mayor objetividad en el proceso.

Selección: Las premisas fundamentales del proceso de selección son que la persona se adecue a las características del puesto, sin ningún sesgo (raza, sexo, defecto físico) y al más bajo costo. Mediante un modelo de competencias fundamentado en un adecuado estudio previo al cargo y del aspirante, hay mayor posibilidad de garantizar que la selección cumpla con estos requerimientos.

Spencer, L. and Spencer, S. (1993) definen la selección como el proceso a través del cual se cotejan cargos y personas, que puede ser interno (promociones o traslados) o externo (nueva contratación).

La selección basada en competencias parte de la siguiente premisa: Mientras mejor sea el cotejo entre las competencias del cargo y las del candidato, mejor será el desempeño y la satisfacción.

Gestión de Desempeño: Se entiende como gestión del desempeño al proceso o conjunto de procesos, para establecer una conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir (y de cómo se va a conseguir). La gestión de desempeño persigue el desarrollo organizacional para el logro de sus objetivos, pero también busca el desarrollo individual de los trabajadores. De esta manera, cohesiona todos los aspectos relacionados con la gestión de RRHH, por lo que no es una gestión a corto plazo y de bajo costo. Sin embargo, si se basa en modelos de competencias, en los que los aspectos conductistas sean el vehículo para lograr que los cambios sucedan, la gestión del desempeño se hace más creíble ante los ojos de los líderes de la organización y contribuye más efectivamente al logro de objetivos empresariales (Fernández, G., Cubeiro, J. y Dalziel, M. 1996).

Según Spencer, L. and Spencer, S. (1993), la gestión del desempeño tiene más probabilidades de éxito cuando se ve como una proceso integrado de planificación, asesoramiento y revisión del desempeño, realizado conjuntamente por los superiores y empleados, con el objeto de supervisar y mejorar el desempeño y obtener información para una o más funciones de personal.

Remuneración: A criterio de Spencer, L. and Spencer, S. (1993), el sistema de compensación se refiere a los métodos utilizados para establecer remuneraciones fijas o variables para los cargos en una organización.

La compensación basada en competencias es la compensación por las características individuales, por las competencias y habilidades por encima de un cargo o rol organizacional. Las características individuales que ameritan un pago mayor podrían ser factores demográficos o competencias.

Los sistemas de remuneración y compensación se controlan de mejor manera si se vinculan con competencias, en lugar de asociarlos al puesto de trabajo. De esta manera se está estimulando adicionalmente la iniciativa, la capacidad individual, el cambio positivo en la organización y la justa distribución de los recursos financieros (Fernández, G., Cubeiro, J. y Dalziel, M. 1996).

Planes de Sucesión y Carrera: Según Spencer, L. and Spencer, S. (1993), el plan de sucesión y carrera es un sistema de selección de competencias de los empleados que están listos para moverse dentro de los posibles cargos vacantes de la organización. A través de este sistema se realizan una comparación entre el cargo y la persona, entre los empleados actuales y los posibles cargos que pudieran asumir.

Los sistemas de sucesión y carrera basados en competencias identifican las competencias requeridas para los cargos críticos, registra las competencias de los candidatos y evalúa la posible concordancia entre la persona y el cargo. Los mapas de progresiones en la planificación de carrera identifican los cargos ofrecidos para las posiciones laterales o los cargos objetivos de altos niveles dentro de una familia de cargos.

Tipos de competencias

Las competencias pueden ser divididas en diferentes categorías, estas son:

1. Competencias Básicas y Competencias Diferenciadoras.

    1.1. Competencias Básicas: Son las características esenciales para ocupar un determinado puesto. Es decir, es el requisito mínimo que una persona necesita para tener un mínimo de efectividad, pero esto no diferencia un desempeño superior de uno promedio.

1.2. Competencias Diferenciadoras: Estas distinguen los desempeños superiores de los promedios.

2. Competencias Naturales y Competencias Desarrollables.

2.1. Competencias Naturales: Son aquellas que tienden a ser de carácter innato y la persona las posee en algún grado antes de ingresar a la organización. Este tipo de competencias se moldean o desarrollan en el trabajo.

2.2. Competencias Desarrollables: Son aquellas susceptibles de ser aprendidas a través del adiestramiento y educación. Son relativamente fáciles de desarrollar.

3. Competencias Genéricas y Competencias Técnicas.

3.1. Competencias Genéricas: es la sumatoria de un conjunto de conductas observables y aplicadas al trabajo, que están presentes en personas con desempeño superior y que una organización desea desarrollar en el resto del personal para lograr los objetivos del negocio.

3.2. Competencias Técnicas: es la sumatoria de un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas asociadas a una tarea en un proceso de trabajo y que son requeridas por las personas para un mejor desempeño.

Capítulo III

Marco metodológico

1. Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado en el diagnóstico fue documental y de campo, debido a que los métodos de recopilación y tratamiento de datos en la utilización de este método son compartidos.

Investigación documental (teórica): Son aquellos trabajos cuyo método de investigación se concentran exclusivamente en la recopilación de información en forma documental.

Investigación de Campo (práctica): Investigaciones donde la recopilación de información se realiza enmarcada dentro del ambiente específico en el que se presenta en fenómeno o hecho a estudiar.

2. Descripción del área de estudio

La investigación se realizó en Business Ware – V2 Technology, C.A, una empresa que presta servicios de Consultoría de proyectos en tecnología de información en función de las necesidades del mercado.

Se realizó el estudio en esta empresa para indagar sobre sus posibles áreas de mejoras en todo lo relacionado a las competencias organizacionales, con el fin de ofrecer un proceso de intervención como resultado del diagnóstico.

3. Población y muestra

La población y muestra utilizada en la investigación Business Ware – V2 Technology, C.A. consta de un total de 11 personas, es decir, 7 socio - accionistas, 3 Consultores (personal fijo) y un personal administrativo.

La razón por la cual la muestra es igual a la población, es debido a la necesidad de obtener la mayor confiabilidad, sin un margen de error en la información levantada en el diagnóstico.

4. Instrumentos de la recolección de datos

El instrumento utilizado en el diagnóstico fue el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Presenta preguntas abiertas para no delimitar de antemano las alternativas de respuesta.

El cuestionario se realizó por entrevista personal.

5. Análisis de los datos

Para analizar los datos obtenidos en el cuestionario se utilizó el análisis de contenido, el cual consiste en una revisión exhaustiva de cada una de las respuestas a la entrevista para determinar áreas en común y determinar cuales son las posibles áreas de mejora de la empresa.

El análisis de contenido es una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto.

Capítulo IV

Presentación y análisis de los resultados

Datos personales de las personas encuestadas

Respuesta 1: La persona encuestada es de sexo femenino, edad 31, su profesión es Ingeniero egresado de la Universidad Simón Bolívar en 1987. Tiene 18 meses trabajando en Business Ware V2 Technology, C.A. y su cargo actual es de Gerente y Socio-accionista.

Respuesta 2: La persona encuestada es de sexo masculino, edad 27, su profesión es Ingeniero de Sistemas egresado de la Universidad UNEFA en 1997. Tiene 18 meses trabajando en Business Ware V2 Technology, C.A. y su cargo actual es de Consultor asociado.

Respuesta 3: La persona encuestada es de sexo femenino, edad 26, su profesión es Ingeniero en Sistemas egresado de la Universidad Metropolitana en 1998. Tiene 18 meses trabajando en Business Ware V2 Technology, C.A. y su cargo actual es de Consultor asociado.

Respuesta 4: La persona encuestada es de sexo masculino, edad 24, su profesión es Ingeniero en Computación egresado de la Universidad Simón Bolívar en 2001. Tiene 7 meses trabajando en Business Ware V2 Technology, C.A. y su cargo actual es de Consultor. Anteriormente trabajó como Consultor de sistemas por 7 meses en otra empresa.

Respuesta 5: La persona encuestada es de sexo femenino, edad 23, su profesión es Ingeniero en Computación egresado de la Universidad Simón Bolívar en 2001. Tiene

10 meses trabajando en Business Ware V2 Technology, C.A. y su cargo actual es de Consultor.

Respuesta 6: La persona encuestada es de sexo masculino, edad 39, su profesión es Ingeniero en Computación egresado de la Universidad Simón Bolívar en 1985. Tiene 18 meses trabajando en Business Ware V2 Technology, C.A. y su cargo actual es de Director. Anteriormente trabajó como Analista programador por 1 año y 3 meses en otra empresa.

Respuesta 7: La persona encuestada es de sexo masculino, edad 23 años, su profesión es Ingeniero de Sistemas egresado de la Universidad Simón Bolívar en el 2000. Tiene 6 meses trabajando en Business Ware V2 Technology, C.A. y su cargo actual es de Consultor Junior. Anteriormente realizó una pasantía larga en Arthur y otra en Intesa.

Respuesta 8: La persona encuestada es de sexo masculino, edad 36 años, su profesión es Ingeniero de Computación egresado de la Universidad Simón Bolívar en 1989. Es miembro fundador de Business Ware V2 Technology, C.A. y de sus anteriores versiones, su cargo actual es de Director. Desde sus principios ha desempeñado diferentes cargos de acuerdo a los diferentes proyectos en las diferentes ramas de la industria.

Respuesta 9: La persona encuestas es de sexo femenino, edad 36 años, tiene estudios de Administrativos sin concluir. Tiene 1 año en Business Ware V2 Technology, C.A, pero trabajó para las versiones anteriores, además de estos 7 años en el grupo tiene dos años previos de experiencia en una empresa de construcción.

Respuesta 10: La persona encuestada es de sexo masculino, su profesión es Ingeniero de Computación egresado de la Universidad Simón Bolívar en 1997, con especialización en Desarrollo Organizacional egresado de la Universidad Católica Andrés Bello en el 2001, realizó sus pasantías en Movilnet como Analista de Soporte

y en Software, luego ingresa a Business Ware como Analista de Programas y luego de Diseño, luego ingresa a la nueva versión como Director Socio.

Respuesta 11: La persona encuesta es de sexo masculino, su profesión es Ingeniero de Computación egresado de la Universidad Simón Bolívar en 1998, con especialización en Desarrollo Organizacional egresado de la Universidad Católica Andrés Bello en el 2001, ingresó como pasante en la versión anterior, y en Business Ware V2 Technology, C.A ejerce el cargo de Socio.

Con respecto al proceso de selección

1. ¿Cómo llega usted a trabajar en Business Ware V2 Technology, C.A.?

Respuesta 1: Llega a realizar su pasantía larga en SPC Consultores, la cual duró 5 meses, luego de este período queda como personal fijo, pasa por todas las etapas de la empresa, es decir, por Bussiness Ware C.A., Arthur Andersen hasta llegar a ser Socio - accionista en Business Ware V2 Technology, C.A.

Respuesta 2: Empieza en Bussiness Ware C.A., pasa por Arthur Andersen, allí se manejaba la idea de crear una empresa, en la cual cada persona fuese propietaria y nace Business Ware V2 Technology, C.A.

Respuesta 3: Llega a Bussiness Ware C.A. porque tenía una amiga allí, recién graduada la contrataron, luego pasa el proceso de fusión con Arthur Andersen, forma parte de la creación cono socia accionista de Business Ware V2 Technology, C.A., pero realmente se incorpora a ella tiempo después de su creación.

Respuesta 4: En su trabajo anterior estaba aburrido y decidió buscar mejores opciones, sueldo, tipo de trabajo. Entre los compañeros de la universidad le informaron que en Business Ware V2 Technology, C.A. estaban buscando personal, lo entrevistaron e ingresó a trabajar.

Respuesta 5: Business Ware V2 Technology, C.A. pegó avisos en la Universidad solicitando pasantes, fue a la entrevista y quedó como pasante.

Respuesta 6: Forma las siguientes empresas: SPC Consultores, Bussiness Ware C.A., se fusiona con Arthur Andersen y por último había una motivación de poder trabajar con sus propios medios, más socios, y formaron la empresa Business Ware V2 Technology, C.A.

Respuesta 7: Por referencia, alguien quien trabajaba en Arthur y le dijo que estaban buscando personal.

Respuesta 8: Acepta asociarse, hacen el lanzamiento y son adquiridos por Arthur, y por cambio de estrategias salen de la firma, tratan de ser independientes, recuperan todo dejado atrás, hacen una análisis situacional, de las posibilidades que esto tiene, y en la conveniencia que cada uno de los miembros ve en participar en esta iniciativa. Inicialmente eran como trece, pero de estos, varios se retiran quedan como diez, en la transición desertan otros más y en la actualidad quedan siete socios.

Respuesta 9: Empezó a trabajar cuando eran SPC. Consultores, llegó a la empresa porque colocaron un anuncio en prensa donde solicitaban personal.

Respuesta 10: Estuvo en otra empresa y estuvo en contacto con AA luego estuvo seis meses en la industria petrolera pero no llegó a desarrollarse como quería, entones le tomó la palabra a AA.

Respuesta 11: Por las pasantías largas ofrecidas por BW en la universidad, fue seleccionado como pasante, cuando termina la pasantía y le ofrecen el cargo como empleado, posteriormente le ofrecen ser socio de BW2.

2. ¿Qué perfil personal y profesional le pidieron para trabajar aquí?

Respuesta 1: Ningún perfil le exigieron porque era pasante. Realizan una entrevista y si cumples con los skill (habilidades) quedas como pasante, te entrenan y si les gusta tu desempeño, te contratan como personal fijo.

Respuesta 2: Área de tecnología, expertos en consultoría enfocada al área de información. Con mucha experiencia. El grupo de personas ya se conocía.

Respuesta 3: La buscaron porque tenía experiencia en la aplicación de la herramienta Lotus Notes. Estaban interesados en incursionar en esa área.

Respuesta 4: Que fuera responsable, creativo, con experiencia en el lenguaje de programación y programas particulares.

Respuesta 5: Le describieron los proyectos que estaban ofertando, entre los cuales necesitaban alguien con experiencia en Web.

Respuesta 6: No tenían claro el perfil requerido para ese entonces, salvo las ganas de formar una empresa, la canalización que tenían que dejar el trabajo para meterse de cuerpo y alma en el proyecto.

Respuesta 7: Ingeniero, con conocimiento en Unisys, preferiblemente con conocimientos de inglés debido a un curso que se impartiría en Brasil, y con conocimientos en telefonía.

Respuesta 8: N/A. Debido a que a él no le exigieron nada, es miembro fundador, eso sí, ahora quiere que las persona que ingresen sean ingenieros.

Respuesta 9: Estaban solicitando mujeres solteras sin muchachos, entre 18 y 25 anos, profesional con conocimientos y experiencia en el área administrativa, residenciado cerca de la zona.

Respuesta 10: Le hicieron mucho hincapié en la experiencia en el área de telefonía, y él estuvo trabajando para empresa de telefonía, por lo que fue muy importante el ser experto en el área.

Respuesta 11: En BW1 nada específico, simplemente ser estudiante de la USB, pero en esta nueva versión la selección estuvo basada en la experiencia, y hubo más criterios de selección por el simple hecho de que iban a ser socios.

3. ¿Qué requisitos le pidieron para trabajar aquí?

Respuesta 1: Sólo reclutaban Ingenieros en Computación preferiblemente de la Universidad Simón Bolívar.

Respuesta 2: Ser Ingeniero en Computación.

Respuesta 3: Ingeniero en Computación.

Respuesta 4: Ingeniero en Computación.

Respuesta 5: Ingeniero en Computación.

Respuesta 6: Todos eran Ingenieros recién graduados de la Universidad Simón Bolívar.

Respuesta 7: Le pidieron una fotografía, mandó el cirriculum por internet, y no le pidieron ningún respaldo del mismo.

Respuesta 8: Toda información que se escribe o que se deja de escribir es rigurosamente analizada, no piden exactamente todos los soportes, por ejemplo en el caso de los ingenieros le piden la constancia de notas, y además pasan por una serie de entrevistas (de tres a cuatro), ya que todo consultor debe poseer cualidades como aplomo, toma de decisiones, enfoque de trabajo en equipo, capacidad de asociación.

Respuesta 9: Le pidieron sus papeles.

Respuesta 10: Al momento de ingresar sólo le aplicaron un test, luego le pidieron notas y los papeles para el expediente.

Respuesta 11: Le pidieron un CV, un reporte de las notas, y una foto.

4. ¿Qué cargo le ofrecieron cuando ingresó?

Respuesta 1: Consultor programador del primer nivel, rápidamente llega a ser líder de proyecto.

Respuesta 2: Cuando ingresó no estaban definido los cargos, realizaba el rol de consultor.

Respuesta 3: Analista programador.

Respuesta 4: Consultor.

Respuesta 5: Pasante y luego Consultor.

Respuesta 6: En ese momento no tenían claro la visión del cargo, todos hacían todo, cosa que se mantuvo o se repitió con la creación de Business Ware V2 Technology, C.A.

Respuesta 7: Le ofrecieron el cargo de Consultor Junior.

Respuesta 8: N/A

Respuesta 9: Le ofrecieron el cargo de Asistente Administrativo.

Respuesta 10: Le ofrecieron el cargo de Analista Programador.

Respuesta 11: Le ofrecieron el cargo de Pasante.

5. ¿La organización llenó sus expectativas cuando ingresó?

Respuesta 1: Si llenó sus expectativas, en su primer año era lo máximo, le gustaba lo que hacía, se sentía bien porque la organización le dio muchas responsabilidades.

Respuesta 2: Al 100% llenó sus expectativas.

Respuesta 3: Si.

Respuesta 4: Si llenó sus expectativas, era lo que esperaba, porque aquí trabaja con muchos proyectos y tiene mucha movilidad.

Respuesta 5: Si.

Respuesta 6: Claro todos se reunieron para hacer los estatutos constitutivos, establecer el nombre de la empresa, las reglas.

Respuesta 7: Sí debido a que justamente estaba buscando experiencia en consultoría de sistemas.

Respuesta 8: N/A

Respuesta 9: No, de hecho se iba al mes, porque a pesar de haberle ofrecido un cargo administrativo, estaba creatividad funciones de recepcionista, además quería mejoras salariales, entonces eso fue solucionado y se quedó.

Respuesta 10: Sí, porque tuvo muchas decepciones previas, y lo que hacía no le gustaba, aparte el sueldo tampoco le convenía. Una de las cosas que le llamó de la entrevista con AA, es que él le afirmó que allí no se vendía ninguna caja, todo lo que se vendía allí era producto de la mente, de la inteligencia y de la creatividad.

Respuesta 11: Sí de hecho vuelve a apostar a la empresa en esta segunda versión, siempre los ha caracterizado un gran clima organizacional, una cultura organizaciional muy arraigada de equipo.

6. ¿Cómo fue el proceso de inducción que recibió al ingresar?

Respuesta 1: Cada pasante tenía su tutor académico y ofrecían el entrenamiento técnico requerido. Cuando le ofrecieron trabajo, el proceso de inducción se lo dieron poco a poco con el feedback, le explicaron cuanto iba a ganar, como iba a ser el paquete, cuál era el perfil requerido, que iba a hacer en la organización y la descripción del cargo para ese momento.

Respuesta 2: Se lo dieron entre todos los socios, al igual que crearon la misión, visión, estrategias.

Respuesta 3: En una mañana le daban un libro con las normas, la misión, visión, cuál era la máquina a usar, la orientaron.

Respuesta 4: El primer día de trabajo le comentaron acerca de lo que iba a realizar, que se esperaba de él, el cargo que iba a desarrollar y sobre todo, especificaciones del proyecto en el cual iba a trabajar. Le dieron un documento que informaba sobre lo que tenía que hacer para desarrollar un cargo.

Respuesta 5: Mientras estaba como pasante, le indicaron qué era la empresa, que servicios ofrece, qué esperan de sus empleados, cuando la contrataron le explicaron sus funciones y su perfil.

Respuesta 6: El proceso consistió en aprender haciendo.

Respuesta 7: No fue un curso ni nada por el estilo porque en ese momento era el único que ingresaba, no había una grupo como tal, los jefes le explicaron de qué se

trataba la empresa, cuáles eran los objetivos, las metas y las reglas y le dieron lecturas con moralejas.

Respuesta 8: Se les habla de la misión y visión, se les da material que tiene que ver con los valores y principios de la organización, se les instruye en cuanto a los procedimientos administrativos y qué es lo que se espera de ellos, sobretodo en cuanto a lo conductual, porque no pueden dejar a un lado el hecho que son consultores, por lo tanto la imagen es casi todo, y de alguna manera las personas que ingresan deben tener patrones de conducta éticos y profesionales, porque cuando lo identifican a él, no es él sino un bloque que tiene atrás. Ese es el gran énfasis que intentan hacer, aunque no siempre se logra. Luego tratan de introducir a la persona a la organización v a sus objetivos específicos, los guían de la mano y guiarlo en cuanto a entrenamiento y eventualmente darle campo siempre y cuando demuestren que son capaces de prescindir de la supervisión.

Respuesta 9: Sí, en la primera entrevista le indicaron de lo que se trataba y en la segunda entrevista se lo profundizaron más.

Respuesta 10: La inducción fue muy rápida, le dieron un manual de políticas de la empresa, luego le dieron entre dos a tres semanas fuertes de inducción técnica, para explicarle las herramientas que se utilizaban en la empresa.

Respuesta 11: Le dieron las políticas de la empresa, la estructura, y la parte técnica le fue impartida posteriormente y estuvo ligada directamente al proyecto a realizar.

Con respecto a la gestión de desempeño

7. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la organización?. Descríbalos brevemente.

Respuesta 1: Como empresa consultora y desarrolladora de software, la misión y la visión es querer ser la mano derecha de los clientes, la persona en quien confíen los clientes, proveedores de servicios. En la medida en que demuestren confiabilidad conseguirán posicionamiento en el mercado. Uno de los objetivos de la empresa es que todas las personas que trabajan en la empresa logren superarse y no se queden estancados.

Respuesta 2: Todos prestan servicios de calidad en tecnología de información, quieren aliarse con los clientes y darle a la gente oportunidades de desarrollo profesional, personal y beneficios económicos.

Respuesta 3: Ser los socios de los clientes porque lo van a ayudar en lo que estén buscando, obteniendo un beneficio para ellos. Dar apoyo y lineamientos. Que todos estén alineados y tengan un desarrollo profesional y personal, como compañía para lograr objetivos. Los sueldos están acordes con el mercado.

Respuesta 4: Es una compañía que se encarga de proveer servicios a otras compañías, ayudarlos a solucionar sus problemas, eso es la consultoría. Las empresas tienen problemas, uno propone las soluciones y lo lleva de la mano.

Respuesta 5: Siendo una empresa que brinda servicios de consultoría, la misión es ofrecerle a los clientes ciertas soluciones que se adapten a las necesidades que tengan. Convertirse en aliados al nivel de mercado y competitivos para los clientes, ofrecerles el mejor servicio.

Respuesta 6: Que la empresa poco a poco de estabilidad y permita desarrollarte económicamente dentro del campo de la profesión para seguir haciendo las cosas interesantes. Hay que diferenciarse para buscar una especialización en una tecnología o dentro de una industria. La orientación es moverse de acuerdo a los mercados estratégicos. Ofrecer servicios tentadores y retadores para todos. Busca para él y sus

socios que sean buenos económicamente para que valga la pena el sacrificio que están haciendo.

Respuesta 7: La misión y la visión como tal no se la sabe, pero supone que como toda empresa, lo que busca es avanzar, que una de las visiones es ser una de las mejores empresas en consultoría tanto a nivel nacional como latinoamericano en el área de las telecomunicaciones.

Respuesta 8: El ubica su misión como la de un facilitador tecnológico, que permita solucionar los problemas de sus clientes en las áreas de negocio críticas, mediante la aplicación de tecnología, obviamente eso tiene que retornar en beneficios para todas las partes, para el cliente, la empresa y en última instancia para el personal. En cuanto al futuro, lo que quiere es ser reconocido en el mercado, y a su vez ser reconocidos por los clientes como sus asociados estratégico, es como una misión doble.

Respuesta 9: La visión de la compañía es de brindarle apoyo al cliente, aclararle las inquietudes al cliente, brindarle apoyo en el área de consultoría en informática. Le dan apoyo y las herramientas que el cliente necesita. Buscan ganarse la confianza del cliente para que se sientan aliados de la empresa y que se sientan a gusto los clientes, para que en el futuro vuelvan.

Respuesta 10: Dentro de la misión tienen como dos aristas, una es satisfacer y\o exceder las expectativas del cliente y la otra arista se refiere a llenar las expectativas profesionales de los empleados.

La visión no se recuerda, pero dentro de los objetivos a corto plazo se encuentra el target de la industria de las telecomunicaciones, la industria del juego y por último el general business. Estos objetivos están relacionados con las estrategias de ventas.

Respuesta 11: Cree que la visión y misión es ser proveedores de servicios en el área de tecnología de información bajo unos estándares de calidad bien específicos, los cuales hacen que se diferencien de la competencia, que garanticen un negocio rentable.

8. ¿Sus metas en la organización están claras?

Respuesta 1: Si están muy claras.

Respuesta 2: Si.

Respuesta 3: Si.

Respuesta 4: Si.

Respuesta 5: Si.

Respuesta 6: Si.

Respuesta 7: Sí.

Respuesta 8: Sí.

Respuesta 9: Sí.

Respuesta 10: Sí.

Respuesta 11: Sí.

9. ¿Cuáles son sus metas profesionales en la organización?, Por favor descríbalas.

Respuesta 1: En estos momentos son más sus metas personales por ser Socio - accionista pero van de la mano con las profesionales, quiere desarrollarse y crecer en el escalafón dentro de la empresa.

Respuesta 2: Le está apostando todo a esta iniciativa. Trabajar duro, crecer.

Respuesta 3: Buscan que la gente esté alineada y coexistan con las metas personales y profesionales con la compañía.

Respuesta 4: Como está empezando, quiere abarcar toda la parte baja, explotar el primer escalón y luego ir subiendo.

Respuesta 5: Como los proyectos empiezan y terminan, la proyección dentro de la empresa son sus metas a mediano plazo (2 años) al convertirse en líder de proyecto.

Respuesta 6: Más que metas profesionales, es una meta de vida para él y el resto de los socios, quiere que todos se desarrollen desde el punto de vista económico y profesional. En una organización de este estilo, cada quién es su techo. Quiere que la empresa permita trabajar 20 años más y que sea rentable. Profesionalmente quiere hacer cosas interesantes, pero eso no es tan importante.

Respuesta 7: En cuanto a sus propias metas, la primera parte de ellas ha sido aprender de la empresa, qué hace, en qué puede crecer. Por otra parte hay un cargo que le gusta que es el de Consultor Senior o Líder de Proyecto que le gusta mucho porque es quien gerencia el proyecto, esa sería su meta próxima.

Respuesta 8: Sus objetivos son precisamente sus metas. Por ahora sobrevivir, la meta es pasar esta época de recesión de la mejor manera, proteger su inversión, buscar los trabajos que les permitan sobrevivir, luego buscar el crecimiento suficiente que les permita una operación razonable, desde el punto de vista de confort, de tamaño.

Respuesta 9: A medida que pasa en tiempo ella se plantea metas, pero para ella llegar a ser gerente no es importante, es sólo un nombre y piensa que primero la empresa tiene que crecer para que ella se pueda plantear esa posibilidad. Para ella un gerente fácilmente puede hacer lo que ella hace.

Respuesta 10: Sus metas profesionales están bien definidas como desarrollo profesional así como desarrollarse en el plano personal y económico.

Respuesta 11: Sí, entre ellas expone que en el futuro se ve como consultor pero que va más allá de lo técnico, un Consultor de Negocio que utiliza como herramienta la tecnología y para ello contará con el apoyo de los pasantes y\o del resto de los empleados.

10. ¿Alguien le informó sobre sus funciones en la organización?

Respuesta 1: Si como Socio - accionista quedó claro que se iba a realizar todo lo que fuese necesario.

Respuesta 2: Todos designaron y delinearon las funciones dentro de la organización. Definieron los roles.

Respuesta 3: Entre todos.

Respuesta 4: Si. La persona que lo entrevistó y le dio la inducción.

Respuesta 5: Si le informaron sobre las actitudes que debería demostrar para desarrollar el cargo.

Respuesta 6: No, tomó lo que necesitaba de la caja de herramientas.

Respuesta 7: Sí, cuando ingresó fue AA quien le informó todo lo que tenía que ver con sus funciones.

Respuesta 8: N/A

Respuesta 9: Sí, Alejandro Azcunes.

Respuesta 10: Sí, una muchacha le explicó cuáles eran los roles a desempeñar.

Respuesta 11: Sí, se le explicó.

11. ¿Cuáles son sus funciones en la organización?, Por favor descríbalas.

Respuesta 1: Realiza todos los roles, Socio - accionista, consultor, líder de proyecto o Gerente, según el proyecto.

Respuesta 2: Realiza los roles de Socio - accionista y Consultor.

Respuesta 3: Realiza los roles de Socio - accionista y Consultor.

Respuesta 4: Ser consultor, manejar varios programas y lenguajes.

Respuesta 5: Dispuesta a brindar servicios como Consultor, en los proyectos. Poner en práctica los conocimientos para resolver los problemas. Varían según el proyecto y la fase en que se encuentre.

Respuesta 6: Hacer contactos, mercadeo y ventas, que es su área de competencias y tomó el rol de director, restableció los contactos y comenzó a decirle a la gente que ahora son Business Ware V2 Technology, C.A., se encargó de la parte legal, comprar los derechos del nombre de la empresa. Adaptar la experiencia anterior a la actual.

Respuesta 7: Lleva la parte de mediación de un proyecto además de ser el administrador del servidor unisys.

Respuesta 8: Tiene muchos roles entre ellos el de socio, director y dependiendo de la situación puede realizar otros roles como gerente. En fin y al cabo realiza todo tipo de función, desde la contabilidad hasta la parte técnica.

Respuesta 9: Lleva dentro de la parte administrativa todo lo que tiene que ver con la nómina tanto la de empleados como la de socios, pago de los impuestos, política

habitacional, seguro social, lleva el presupuesto, el flujo de caja además se encarga del suministro de los víveres y de los artículos de limpieza.

La parte contable la lleva conjuntamente con un contador, además aclara que por ser una empresa pequeña no poseen un sistemas muy complejo, sino que lo llevan en excel. Aparte hace de todo un poco, como por ejemplo estar pendiente del pago de los clientes, diligencias bancarias, servicios centrales, recibir llamadas personales y también realiza funciones de recepcionista.

Respuesta 10: Cumple muchos roles dependiendo del proyecto, pero básicamente tiene el rol de socio por el cual debe asistir a muchas reuniones, estar pendiente de la parte administrativa del flujo de caja, pero técnicamente trabaja como líder de proyecto y tiene que realizar tareas de un analista programador, mientras más personal tengas como líder menos tareas debe desempeñar, debe velar por el cumplimiento de los objetivos, delega las responsabilidades, vela por la integración del equipo pero en el caso contrario tiene más tareas que hacer, a veces tiene que ser el gerente y líder del proyecto, y se ha sentido muy mal a veces porque quien cobra es la misma persona que brinda el apoyo técnico, y el cliente podría pensar que toman represalias.

Respuesta 11: Como accionista sabe muy bien cuales son los roles dependiendo del proyecto al cual esté asignado, sus funciones son como líder o gerente de proyecto.

Con respecto a la evaluación de desempeño

12. ¿Le han hecho evaluaciones de desempeño en Business Ware V2 Technology, C.A.?

Respuesta 1: No ha sido evaluada hasta los momentos pero sabe que existe un instrumento de evaluación, el cual se le ha pasado a los empleados.

Respuesta 2: No lo han evaluado desde el año 2000.

Respuesta 3: No.

Respuesta 4: Si. Dos veces, una vez se le aplicó un instrumento y luego de tres meses se le hizo seguimiento.

Respuesta 5: Si, pero piensa que no está culminada. Tuvieron una reunión de fijación de expectativas, con las conductas que haces, lo que se espera de ti, a nivel técnico y de trato con el equipo de trabajo.

Respuesta 6: Si, por iniciativa de uno de los socios.

Respuesta 7: Al cumplir tres meses en la empresa y le hicieron una evaluación informal, en la cual le informaron cómo había venido haciendo las cosas, luego a los seis meses le hicieron otra que fue en diciembre o enero en la cual estuvieron AA y Alexis (quien es como su jefe inmediato), fue metódica, primero se enfocaron en las cualidades que le habían notado, las faltas y midieron metas a lograr en los próximos seis meses, le hablaron de un estudio de roles que estaban realizando, del perfil del cargo para saber dónde está, qué le hace falta y para dónde va.

Respuesta 8: Como director participar en la reuniones de la Junta Directiva, estar pendiente del tema de la contabilidad, la cuentas y estar vendiendo proyectos, actualmente está más pendiente del área operativa, y apoya a las ventas y trata se mercadear su servicios, cuando se es accionistas y empleados es difícil separarse de todas las cosas, pero es responsable todo.

Respuesta 9: Sí le han hecho.

Respuesta 10: Sí, en cuanto a los socios, se ha hecho una evaluación en febrero del 2002, cada socio evaluó a dos pares o más bien realizaron un feedback, además se han evaluado dos veces a los empleados, una primera vez el ano pasado pero esa vez fue

como un feedback y ahora en febrero lo que se realizó fue una fijación de expectativas que se evaluarán a lo largo de seis meses.

Respuesta 11: Sí pero todavía no se han mostrado los resultados de la misma, fue algo realizó pero no se ha concretados

13. ¿De qué tipo han sido las evaluaciones? (formales o informales)

Respuesta 1: Para las personas que se les pasó la evaluación, fue formal porque existe un instrumento, pero todavía se lleva muy informalmente porque no han recibido feedback.

Respuesta 2: El proceso es formal porque existe un instrumento, pero no a todos se les ha dado feedback.

Respuesta 3: De ningún tipo, aunque existe un instrumento de evaluación en la empresa.

Respuesta 4: Formal.

Respuesta 5: Fue formal.

Respuesta 6: Formal, usaron el instrumento de formalización del modelo de competencias.

Respuesta 7: De ambos tipos.

Respuesta 8: No ha participado en ninguna, pero en noviembre hubo un feedback con los muchachos, en diciembre hubo otra. El es muy informal, dice lo que ocurre en el momento, lo malo es que no quede nada escrito. Para él el instrumento elaborado por Alexis es muy exhaustivo, se hace demasiado pesado, trata de ser demasiado objetivo, no hay matices, simplemente... lo tiene o no lo tiene.

Respuesta 9: Las evaluaciones han sido informales, ya que sólo le han comentado como ha sido su nivel de rendimiento.

Respuesta 10: Han sido evaluaciones informales en cuanto a los empleados y la de los socios sí ha sido una evaluación formal.

Respuesta 11: Fueron formales, en las cuales habían una serie de competencias con conductas observables.

14. ¿Con qué frecuencia le han aplicado evaluaciones?

Respuesta 1: Desde que salió de la anterior empresa, no le han aplicado evaluaciones.

Respuesta 2: Hasta ahora se ha hecho solo un proceso de evaluación para los empleados.

Respuesta 3: No la evalúan desde la empresa anterior.

Respuesta 4: Cada tres meses.

Respuesta 5: Hasta ahora uno solo, pero incompleto.

Respuesta 6: Una vez.

Respuesta 7: Trimestralmente, primero una a los tres meses y luego otra a los seis.

Respuesta 8: Históricamente se hacían semestrales, pero en este momento se hacen una vez al año.

Respuesta 9: La evaluación se la aplicaron a los seis meses, pero tiene un ano y cinco sin evaluación

Respuesta 10: La realizada entre los socios es la primera vez que se realiza desde que empezaron sus operaciones en el 2000.

Respuesta 11: Esas evaluaciones se acaban de aplicar por lo que no hay ninguna frecuencia.

15. ¿Qué aspectos le han evaluado?

Respuesta 1: En las evaluaciones se debe evaluar un perfil personal: que las personas piensen igual, que puedan compartir, responsabilidad, que respeten los horarios de trabajo, que tengan ciertas pautas sociales compartidas, buena interacción en el grupo, disponibilidad de tiempo. Y un aspecto profesional: que quieran ascender y crecer profesionalmente, asuman retos, que no le tengan miedo a las situaciones, Ingenieros en Computación con todos sus skill.

Respuesta 2: El instrumento tiene una serie de dimensiones e indicadores de comportamientos. Se fijan los que se observan o no en los trabajadores, es cualitativa y con el feedback se van enriqueciendo los procesos de trabajo importantes y el desempeño de los empleados.

Respuesta 3: Se evaluaron varias áreas, liderazgo, desarrollo, competencias, el instrumento es descriptivo.

Respuesta 4: Muchos aspectos, personal, profesional (si manejaba y conocía el contexto, el lenguaje y el desarrollo del proyecto), la inteligencia, si era capaz de desarrollar por función, si tenía capacidad para resolver aspectos. En la parte personal hablaba de comportamiento (llamadas por teléfono, horario).

Respuesta 5: Muchas características.

Respuesta 6: Está basado en el modelo de competencias creados por ellos mismos.

Respuesta 7: Le han evaluado aspectos técnicos, presencia, formalidad, puntualidad, uso de los recursos, búsqueda de información y solución de problemas. Si pide ayuda, si ayuda a los demás, cómo son sus relaciones interpersonales, y está planteado para la próxima evaluación, medir su capacidad de desarrollo de informes, de manuales.

Respuesta 8: Lo que buscan es un crecimiento del perfil, porque al final es lo que no se aprende en la universidad, y ellos quieren reforzar ese tipo de cosas. El aspecto técnico no lo evalúan porque eso es algo propio de la carrera.

Respuesta 9: Toman en cuenta el trabajo en sí, así como las relaciones interpersonales, la puntualidad, la iniciativa, las decisiones tomadas.

Respuesta 10: Las conductas esperadas y las que deben desarrollar los socios.

Respuesta 11: Las conductas asociadas a las competencias detectadas para cada rol, en qué porcentaje esas conductas prevalecen en uno u otro rol.

16. ¿Qué cosas piensa que le hacen falta a la evaluación?

Respuesta 1: Como el instrumento lo crearon internamente considera que no le hace falta nada porque maneja aspectos como comunicación, desarrollo organizacional, profesional y técnico, valores. Pero no le gusta porque es tajante (o si o no) y hay criterios que no aplican para todos, debería ajustarse al cargo.

Respuesta 2: La evaluación está bien, es muy completa porque incluye todos los criterios que describen el trabajo de cada rol. Con la aplicación del instrumento es injusto decir que presente o no la conducta, o que podría presentarse. Se toma en cuenta el desarrollar los comportamientos.

Respuesta 3: Cree que el instrumento está bien, lo que sucede es que no se adapta porque ellos tienen varios perfiles, no están al 100% en uno. Son buenos porque tiene todas las competencias que a la organización le interesa tener para llegar a cada nivel.

Respuesta 4: No le hace falta nada, fue bastante detallada.

Respuesta 5: Le parece que son bien profesionales, porque incluye muchas cosas, los beneficia a ambos y no le falta nada.

Respuesta 6: El instrumento está bien, no se le ocurre que le dejaron de evaluar.

Respuesta 7: Piensa que como está, está bien.

Respuesta 8: Son muy largas, exhaustivas, trata de medir conductas muy específicas, deberían enfocarse en las competencias claves para los cargos, deben tener una escala distinta, quizás una escala de 5. Se puede percibir como una fotografía de un instante y no la repetición de una conducta. No queda como un reporte o dos párrafos donde queden explícitas las observaciones o expectativas de ambas partes, tanto como las del empleado como las del empleador, de esta manera ser más objetivos.

Respuesta 9: Está contenta con las evaluaciones, cree que no le hace falta nada, dice que son muy completas.

Respuesta 10: A él le parece que la evaluación es demasiado extensa, tediosa, se basaron en el modelo de competencias, después de haber identificado las conductas de cada cargo, esas conductas fueron vaciadas en el instrumento, pero el instrumento no fue validado, fue hecho a la carrera, una vez aplicado se dieron cuenta que hay ciertos vacíos.

Respuesta 11: El le mejoraría la escala de medición de la misma, de manera tal que no sea tan radical la respuesta pueden haber matices. él le revisaría el NA del cuestionario debido a los por qué no aplican dichos items.

17. ¿Se toman en cuenta las evaluaciones que le han realizado? ¿De qué manera?

Respuesta 1: Desde que salió de la anterior empresa, no le han aplicado evaluaciones por lo tanto, no puede responder eso.

Respuesta 2: Si se toman en cuenta las evaluaciones.

Respuesta 3: Si, porque describen lo que la persona hace bien y mal, para mejorar.

Respuesta 4: Si, dándole oportunidades.

Respuesta 5: Más o menos, porque no se puede demostrar que una persona manifiesta una actitud, si no ha tenido la oportunidad de demostrarla.

Respuesta 6: Si, fue responsable al ofrecer las evaluaciones y recibirlas.

Respuesta 7: Se han tomado en cuenta esas evaluaciones para establecerle las metas de los próximos seis meses, le plantearon como dos caminos para cumplir con sus objetivos y él debía escoger el que más le gusta.

Respuesta 8: Se toman en cuenta porque obviamente los colocan en un proyecto, o los piden por nombre y apellido.

Respuesta 9: Sí porque ellos le hacen comentarios después de la evaluación, de cómo ha mejorado en ciertos aspectos.

Respuesta 10: A futuro, lo ideal es revisarlas aunque sea anualmente.

Respuesta 11: No han podido ver los resultados de la evaluación como tal.

18. ¿Ha recibido feedback luego de ejecutada la evaluación?, ¿Cómo se sintió?

Respuesta 1: No ha recibido feedback.

Respuesta 2: No ha recibido feedback.

Respuesta 3: No ha recibido feedback.

Respuesta 4: Si, muy bien.

Respuesta 5: Si ha recibido uno, se sintió bien.

Respuesta 6: Si, recibió dos y dio dos. Una de las limitaciones es que la persona que le dio feedback tiene menos experiencia que él y desde hace muchos años no han tenido feedback por parte de una persona mayor que vea las cosas de manera distinta y los oriente.

Respuesta 7: Siempre le dan feedback, es constante, continuo.

Respuesta 8: Constantemente les da feedback a sus supervisados porque le gustan las cosas en vivo, en caliente, porque quizás después no tengan el mismo efecto que en el momento.

Respuesta 9: Sí ha recibido feedback y ella se ha dado cuenta en qué aspectos tienen que profundizar y mejorar más. Se ha sentido muy bien y dice ..guaooo!!!!

Respuesta 10: Sí recibió y se sintió bastante bien por el nivel de detalle expuesto por AA, además recibió feedback de otra persona, pero esa persona no fue bien explícita al momento justificar su criterio.

Respuesta 11: Formalmente no ha recibido feedback, pero sí en el día a día de manera informal.

19. ¿La evaluación ha estado relacionada con la remuneración?

Respuesta 1: No.

Respuesta 2: No.

Respuesta 3: No.

Respuesta 4: No.

Respuesta 5: No.

Respuesta 6: No.

Respuesta 7: No ha estado relacionada con la remuneración.

Respuesta 8: No porque son tan chiquitos y pequeños, por lo tanto una evaluación no promueve, quizás no es motivacional, aunque no quita la posibilidad que algún momento haga falta.

Respuesta 9: Las evaluaciones sí han estado relacionadas con la remuneración.

Respuesta 10: No, para nada. Le parece que es aspecto muy delicado, además que el instrumento no es muy confiable por eso es difícil relacionarlo con el sueldo.

Respuesta 11: No, ahora no.

20. ¿Considera usted que las evaluaciones deben relacionarse con la remuneración?, Porqué.

Respuesta 1: Si porque el aumento del sueldo debería, en cierto modo, estar relacionado con el resultado de la evaluación. Hay que hacer evaluaciones parciales

para que cuando se haga la evaluación que se relacione con la remuneración, la persona no salga mal evaluada.

Respuesta 2: En este momento no es prioritario, pero si debiese ir hacia ese esquema porque influye en la modificación de los trabajadores.

Respuesta 3: La remuneración no va por el desempeño, la dan para subsistir y ser competitivos. La remuneración es por acuerdos en la asamblea de accionistas.

Respuesta 4: No cree que debería ganar más por evaluarte bien o mal.

Respuesta 5: Quizás después que tenga el resultado de la evaluación, no es lo más importante, pero debería ser tomado en cuenta.

Respuesta 6: En el plano formal no, pero en el real si. Uno debe desligar esos dos procesos. La evaluación de desempeño debe ser un hilo comunicante que va dando el ejercicio de la remuneración. La sumatoria de las evaluaciones de desempeño están relacionadas con la remuneración. Pero el elemento inflacionario también es importante.

Respuesta 7: Sí considera que deberían influir en la remuneración pero opina que es un aspecto muy delicado porque le puede ir muy bien en un trimestre pero no en el siguiente, entonces cómo se vería eso reflejado en el sueldo.

Respuesta 8: No en este momento, pero si está planteada la posibilidad que en caso de crecer, estas evaluaciones incidan en la remuneración y por lo tanto haya cabida pata promociones.

Respuesta 9: Para ella las evaluaciones no deben relacionarse con la remuneración porque piensa que es necesario revisar como vas desempeñando tu trabajo pero sin necesidad que eso incida en el sueldo.

Respuesta 10: Le parece que es aspecto muy delicado, además que el instrumento no es muy confiable por eso es difícil relacionarlo con el sueldo.

Respuesta 11: No está de acuerdo que sea una fórmula que genere un porcentaje de aumento, pero en cierta manera si se debería tomar en cuenta.

21. En su trabajo anterior, ¿le aplicaron evaluaciones?, si es afirmativa compare esa experiencia de evaluación con la presentada en Business Ware V2 Technology, C.A.

Respuesta 1: Realizaban reuniones periódicas de evaluación y daban feedback, decían las cosas buenas y malas, lo cual permitía mejorar. En las otras empresas eso se fue perdiendo.

Respuesta 2: Ahora las evaluaciones son mejores porque son más objetivas, ahora el feedback es más enriquecedor, se fijan expectativas, eso no existía antes.

Respuesta 3: Siempre le hacían evaluaciones, cada tres meses y al final del año fiscal, esa si se relacionaba con la remuneración.

Respuesta 4: En su trabajo anterior no le realizaron evaluaciones formalmente, sólo lo hacían informalmente.

Respuesta 5: No había trabajado antes.

Respuesta 6: En Andersen tenían evaluaciones mucho más formales, que las aplicadas ahora.

Respuesta 7: En el trabajo anterior lo evaluaban cada semana, pero no tuvo la oportunidad de una evaluación formal debido a que tuvo tres jefes, le parece mejor la evaluación en BWT debido a que además que lo evalúan le dan la oportunidad de aportar su propia opinión.

Respuesta 8: De acuerdo a sus experiencias anteriores un buen instrumento debe ser más amable, escueto, que tenga una escala de medición que permita una evaluación más equilibrada y enfocada en pocas conductas. Le quitaría todas aquellas pretensiones de autoevaluación.

Respuesta 9: Sí, en los trabajos anteriores le aplicaron evaluaciones, pero en este caso las evaluaciones han sido más flexibles, por la misma dinámica de la empresa no ha sido fácil una evaluación detallada del trabajo, está muy satisfecha de las evaluaciones de AA.

Respuesta 10: Sí, pero la evaluación no fue llenada por quien debía, simplemente la persona le dijo que se autoevaluara, y lo peor es que esa evaluación si tenía peso en la remuneración, de todas formas la evaluación que ha recibo en BW ha sido la mejor.

Respuesta 11: No ha trabajado en otro sitio, siempre ha pertenecido al equipo de BW.

Con respecto a la rotación del personal

22. ¿Existe rotación en la organización? ¿Por qué cree usted que ésto sucede?

Respuesta 1: No. Desde que se formó Business Ware V2 Technology, C.A., solo han salido 3 personas y fue al principio.

Respuesta 2: No hay. Cuando se estaba conformando la organización, se retiraron personas, ahora no.

Respuesta 3: Cuando se formó la empresa se retiraron algunos socios por la presión económica y razones personales, desde hace casi un año no se ha ido nadie.

Respuesta 4: No.

Respuesta 5: No.

Respuesta 6: No.

Respuesta 7: No hay mucha debido a que son muy pocos, y la que hay es por los pasantes unos entran y otros salen.

Respuesta 8: Sí ha habido rotación sobretodo en la primera fase de transición, la rotación en una justa medida es sana, pero en es época de crisis, hay que mantener la plantilla.

Respuesta 9: No, porque han sido muy solidarios con los empleados, además hay mucho compañerismo.

Respuesta 10: Cree que no, pero sobretodo es por las condiciones del mercado, los empleados no tienen otras alternativas, además cree que muy importante mantener al personal motivado.

Respuesta 11: Sólo lo percibió al momento del reinicio de la empresa y fue a nivel de los socios, y fue por cuestiones financieras, de arranque. Generalmente el promedio es el mismo la misma fecha de reinicio de la empresa.

23. ¿Cuál es el tiempo promedio de un trabajador en esta organización?

Respuesta 1: No se puede dar un promedio de los trabajadores en la organización porque no ha habido rotación de personal.

Respuesta 2: No se puede determinar.

Respuesta 3: No se puede determinar.

Respuesta 4: No se puede determinar.

Respuesta 5: No se puede determinar.

Respuesta 6: No se puede determinar.

Respuesta 7: Los accionistas tienen el mismo tiempo que la empresa, hay otros que tienen como un año.

Respuesta 8: En realidad es muy poca porque la mayoría de los socios empezaron en la segunda versión, fueron pocos los que se retiraron en la etapa de transición. Tienen casos de pasantes, pero en la mayoría de los casos si hay cavida para que se queden, se quedan.

Respuesta 9: más o menos el tiempo promedio es el mismo que el tiempo que tiene la empresa.

Respuesta 10: lo importante es querer darle oportunidades a los empleados y opción a ser socios, esto impediría la rotación, la duración ha tendido a ser la misma a la que tiene la empresa.

Respuesta 11: NA porque no ha percibido la rotación como tal dice que habría que esperar.

24. ¿Por qué razón se iría de esta organización?

Respuesta 1: Porque la empresa no cumpla con sus expectativas económicas o porque esté en desacuerdo con el resto de los accionistas.

Respuesta 2: Porque cerraran.

Respuesta 3: En el momento en que los objetivos de la organización no vallan con sus objetivos.

Respuesta 4: Que consiga otro trabajo tan atractivo como este pero que tuviese mejores beneficios.

Respuesta 5: Por la limitación de crecer, por no poder tener un cargo mayor ya que no me lo permitan y por la remuneración.

Respuesta 6: Agotados todos los recursos y bajo unas condiciones donde no exista ni un rayo de esperanza, entonces admitiría que no pudo hacer que los socios tuvieran prosperidad económica y profesional y apagaría la luz.

Respuesta 7: Se iría por una propuesta hipergenial, y lo tendría que pensar bastante debido a que le gusta mucho lo que se hace allí.

Respuesta 8: Lo sacaría cree que el no lograr sus metas y por lo tanto encararlo, tener guáramo. En el momento que se sienta incómodo, sencillamente lo plantea y se larga. Se quedaría porque se siente muy identificado con el grupo, y juntos son más que individualizados, se iría en el momento que sienta que ni sus objetivos están siendo alcanzados o que el grupo está fallando y no está alcanzando sus metas.

Respuesta 9: Ella se iría por razones económicas, por algún tipo de problema personal, o que se gane el kino.

Respuesta 10: Al sentirse sólo halando la carreta.

Respuesta 11: Desde el punto de vista de sus intereses personales no vea rentable el negocio, que no le vea sentido al mismo.

Con respecto a la actuación de los clientes

25. ¿La cartera de clientes de la organización es fija?

Respuesta 1: Últimamente es fija, pero debería ser variable.

Respuesta 2: Los clientes son rotativos porque depende de la economía, de la inversión.

Respuesta 3: No, consta de un universo inmenso con todas las compañías de telecomunicaciones. Siempre tiene contacto con los clientes.

Respuesta 4: No tienden a ser fijos, se le hace un proyecto a un cliente, se podría dar mantenimiento o soporte, pero no se casan con los clientes.

Respuesta 5: Se mantiene, eso no quiere decir que no hayan nuevos, pero siempre hay nuevas versiones de los proyectos, se establece una relación de confianza y son fijos.

Respuesta 6: Tiene pocos clientes ahora, un trabajo bueno deriva en otro. No se trata de tener muchos, sino buenos clientes. La clientela es más o menos fija.

Respuesta 7: La cartera de clientes no es fija ya que se hacen proyectos, y se les hace mantenimiento, lo que buscan es impactar al cliente para que vuelva.

Respuesta 8: Generalmente sí ha sido fija en el sentido que hay clientes que vuelven porque se les ha cumplido con los objetivos planteados, su meta es incrementar el portafolio de clientes.

Respuesta 9: El cliente dura el mismo tiempo que el proyecto sobretodo si es una empresa pequeña, pero en caso de las grandes empresas empiezan con un proyecto y se terminan generando otros proyectos con la misma empresa.

Respuesta 10: No porque siempre están captando nuevos clientes, aunque hay veces que repiten con los mismos.

Respuesta 11: Generalmente si es fija, pero es por que en cierta manera una vez que atacas un cliente es para quedarse con él, tratando siempre de satisfacer las necesidades actuales y futuras. Por esta razón se podría decir que sí es fija la cartera.

26. ¿Cómo absorben clientes en la organización?

Respuesta 1: La empresa se introduce en el mercado por las experiencias anteriores que dejaron una marca. Realizan contactos con amistades, no colocan vallas, ni avisos, porque lo que vale es demostrar confianza, esas son sus credenciales más valiosas.

Respuesta 2: Se realiza a través de relaciones, contactos o conocidos, no se ofrecen por prensa. Contactan a los que pueden ser potenciales clientes.

Respuesta 3: Tocan puertas (gastar la suela de los zapatos), se visitan empresas y se les dicen los proyectos que están capaces de hacer. Cuando están en los clientes, están pendientes de los proyectos que les hace falta.

Respuesta 4: No domina esta área.

Respuesta 5: A veces llaman los clientes para pedir una propuesta, son clientes conocidos, o se enteran que una empresa tiene una necesidad.

Respuesta 6: Por medio de contactos, mercadeo.

Respuesta 7: No sabe cómo lo absorben, por lo que ha visto es por referencia, son socios de HP. Y por esa alianza salen más clientes.

Respuesta 8: Generalmente tocan las puertas, o simplemente por referencia acuden a ellos porque los conocen. Pero una de su metas es absorber los portafolios de otras compañías, a través de asociaciones estratégicas, por ej. Con HP

Respuesta 9: Por referencia en el mercado, ya que tienen buenas referencias por trabajos anteriores.

Respuesta 10: A través de contactos, referencias, la ventaja de ser socios-accionistas te da motivos para estar pendiente del negocio y por lo tanto de buscar sacar ventajas a los contactos que tienen.

Respuesta 11: A través del mercadeo directo, de canales o alianzas estratégicas que generan nuevos proyectos o por referencias de trabajos anteriores.

27. ¿Qué tiempo promedio dura cada proyecto?

Respuesta 1: Es difícil porque depende del alcance del mismo. Se aspira un promedio de 3 meses de trabajo.

Respuesta 2: Un promedio de 7 meses por proyecto.

Respuesta 3: 3 meses más o menos.

Respuesta 4: 7 meses.

Respuesta 5: De acuerdo al proyecto y al alcance, varía de 6 meses a 1 año.

Respuesta 6: De 4 a 6 meses aproximadamente.

Respuesta 7: los proyectos duran aproximadamente seis meses.

Respuesta 8: Es relativo, tratan de que sean entre 5 y seis meses, más tiempo puede ser perjudicial, muchas veces puede cerrar el presupuesto pero no el proyecto, simplemente para finiquitar posibles problemas marginales que se pueden presentar.

Respuesta 9: Duran entre 2 meses y 2 años, depende del cliente, y de la necesidad del mismo.

Respuesta 10: Duran en promedio seis meses, los proyectos largos son muy perjudiciales.

Respuesta 11: Para él no deberían durar más de cuatro meses, pero todo depende del proyecto.

28. ¿Cómo es visto Business Ware V2 Technology, C.A. por los clientes?, Explique.

Respuesta 1: No pueden decir que los clientes tienen una mala referencia de la empresa.

Respuesta 2: No puede dar la información porque no ha preguntado al cliente como lo ven. Tienen contactos de las empresas anteriores.

Respuesta 3: Adoptaron la marca comercial Business Ware, ésta era muy bien vista por los clientes. Los clientes están contentos porque sobrepasaron sus expectativas.

Respuesta 4: No maneja esto, pero le han dicho que los clientes están satisfechos.

Respuesta 5: Lo que más ha oído es de la versión anterior, aunque piensa que son bien visto porque se alargan los proyectos, hay nuevas versiones.

Respuesta 6: Tiene un documento formal para que los clientes den su feedback del trabajo culminado.

Respuesta 7: los clientes los ven serios, responsables, lo que se promete es lo que se cumple y siempre dan un poco más, han sido flexibles.

Respuesta 8: Si se cumplen los objetivos la percepción siempre es buena, por eso tienen como objetivo darle siempre más al cliente, aunque para esa fecha el

presupuesto esté cerrado, ellos han continuado hasta dos meses más para prestarle el mayor apoyo al cliente.

Respuesta 9: Es muy bien visto, de hecho han trabajado varias veces con los mismos clientes, lo que indica que si han repetido es porque es buena la referencia.

Respuesta 10: Por lo que ha escuchado muy bien, se han cuidado de tener buen respaldo para ofrecer servicios a grandes empresas.

Respuesta 11: El compromiso que tiene con los clientes y la calidad de los servicios prestados hacen que el cliente tenga una buena percepción de ellos y a la larga por esa razón vuelven.

Con respecto a los planes de sucesión y carrera

29. ¿Cómo se siente con relación a su proyección profesional en esta empresa?

Respuesta 1: El reto es que la empresa salga adelante, que logre superar lo que está pasando y con ello logrará su proyección profesional.

Respuesta 2: Muy bien, todos tiene un potencial muy grande que desarrollar, hay que trabajar por eso.

Respuesta 3: Si decidió estar aquí es porque quiere estar, hay etapas desagradables pero a mediano plazo les irá mejor (comerse las verdes para luego comerse las maduras).

Respuesta 4: Si va a lograr si proyección profesional, por la variedad de proyectos.

Respuesta 5: Las expectativas se van cumpliendo poco a poco, los mantiene informados de las nuevas tecnologías, los envían a hacer cursos, eso es bueno porque van creciendo y como cambian los proyectos, es dinámico y se tiene progreso.

Respuesta 6: Bien, ya fue explicado con el proyecto de vida.

Respuesta 7: El se proyecta y se compara con sus compañeros de la universidad y ellos le sirven de referencia para compararse, Tuvo otras oportunidades en otras empresas pero allí vio que tenías más posibilidades para escalar, además que por tratarse de una empresa pequeña, se puede notar más su desempeño, más que en una empresa grande. Si ve mucha proyección y le gusta lo que hace.

Respuesta 8: N/A

Respuesta 9: Se siente muy apoyada por el resto, y ha aprendido bastante, siempre da lo mejor que puede, se siente muy bien.

Respuesta 10: Últimamente se siente muy bien como accionista, porque ciando era empleado tenía muchos límites, ahora el cielo es su límite, ahora puede tomar decisiones que antes eran imposibles, ha crecido mucho tanto personal como técnicamente.

Respuesta 11: Lo que aspira es perfeccionarse en el área de negocio como tal y no en el área tecnológica.

30. ¿Puede desarrollar sus habilidades aquí?

Respuesta 1: Por supuesto que sí.

Respuesta 2: Si.

Respuesta 3: Si.

Respuesta 4: Si.

Respuesta 5: Si se desarrollan según sus necesidades.

Respuesta 6: Si.

Respuesta 7: Una de las causas por las cuales escogió esa empresa es porque pueden desarrollar sus habilidades y destrezas, además dice que los jefes son muy buenos, lo enseñan y son muy dados.

Respuesta 8: N\A.

Respuesta 9: Sí puede desarrollar sus habilidades sobretodo en la parte administrativa porque ha tomado muchas decisiones que han favorecido a la empresa y si han favorecido a la empresa la han favorecido a ella como empleada.

Respuesta 10: Sí, además ha descubierto otras habilidades dentro de la empresa.

Respuesta 11: Sí de hecho es por ello que ha permanecido en la empresa.

31. Mientras ha estado trabajando en esta organización, ¿ha necesitado entrenamiento formal o informal para desempeñar sus funciones? ¿Ha asistido a cursos, talleres o congresos para su crecimiento profesional o personal?. ¿Lo ha recibido por parte de la empresa? ¿Se lo ha solicitado?.

Respuesta 1: Todo el mundo necesita perfeccionarse a escala personal y profesional. Una de las funciones de la empresa es dar entrenamiento cuando es necesario ofrecerlo, aunque en estos momentos es difícil ofrecerlo.

Respuesta 2: Si ha asistido a cursos por parte de la empresa, ha ido a entrenamientos para abordar un proyecto, la empresa lo mandó a hacer cursos.

Respuesta 3: Se necesita de todo, uno trae las habilidades pero siempre se necesita más. Aplican el autoestudio y la transferencia de conocimientos cuando se requiere que una persona asista a un curso, se trata de enviar.

Respuesta 4: Formalmente no ha asistido a cursos, aunque esa es una de las cosas que lo animaron para trabajar allí, es un beneficio de la empresa.

Respuesta 5: Ha ido a un curso formal y a varios eventos para ver nuevas tecnologías. La empresa la mandó.

Respuesta 6: Tuvo oportunidad de realizar un taller e ir a estudiar una empresa en Brasil, aprendió del área de negocio y eso es experiencia.

Respuesta 7: Ha asistido sólo a un curso en Brasil, era necesario que se hiciera. Piensa que cuando se dé la oportunidad de asistir a otro, los jefes están abiertos a la posibilidad.

Respuesta 8: En esta nueva fase no ha asistido a ningún curso, pero no lo descarta, debido a que si necesita un curso en específico la empresa evaluaría el caso para enviarlo o no. Es muy autodidacta, trata de enriquecerse por sus propios medios. Generalmente son enviados por la necesidad de la empresa

Respuesta 9: No, porque no cree que es el mejor momento para solicitarlo y generalmente se lo dan a los ingenieros que son los que están en los proyectos.

Respuesta 10: Sí, ha recibido cursos técnicos, han sido asignados por consenso, han evaluado a las posibles personas que deben asistir a tales cursos, y en base a la experiencia, a la línea del negocio, al conocimiento del idioma, a las visas, entre otras cosas, es como han elegido a los participantes. No ha asistido a cursos de mejoramiento personal pero cree que son necesarios, tales como aquellos que refuerzan la parte de ventas.

Respuesta 11: Sí ha asistido, pero lo ha hecho por parte de la empresa, han dependido de los proyectos y se han evaluado las posibilidades de quienes son los más idóneos para que asistan a esos cursos.

32. ¿Tiene intenciones de seguir desarrollándose profesionalmente de manera formal o a través de la experiencia?

Respuesta 1: Está haciendo una especialización en Gerencia de la empresa.

Respuesta 2: Ahora solo le interesa la experiencia porque acaba de terminar un post-grado, quiere estudiar inglés.

Respuesta 3: Si por medio de las dos cosas. Quiere hacer un post-grado, asistir a entrenamientos. Y la experiencia es muy importante.

Respuesta 4: Si tiene intenciones de hacer un post-grado, aunque actualmente no porque está estudiando inglés.

Respuesta 5: Aquí mandan a hacer cursos de acuerdo a la necesidad, claro que quiere hacer cursos.

Respuesta 6: Para él lo considera difícil.

Respuesta 7: Quiere seguir estudiando, hacer un postgrado pero dentro de aproximadamente un año.

Respuesta 8: No quiere volver a la universidad, para él lo mejor es mezclar lo teórico y la experiencia, las dos cosas deben ir juntas.

Respuesta 9: Tiene intenciones de seguir desarrollándose profesionalmente a través de la experiencia.

Respuesta 10: Sí tiene intenciones, pero no formalmente.

Respuesta 11: Una vez finalizado el postgrado, cree se va a dedicar un buen tiempo a la experiencia pero dentro de un tiempo se ve realizando algún tipo de estudio formal, ya sea de algún idioma u otro postgrado.

Análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario:

Con respecto al proceso de selección

De acuerdo con los resultados obtenidos con respecto al proceso de Reclutamiento y Selección, los mismos indican que la mayoría de los encuestados ingresaron por referencias personales y por las pasantías largas exigidas en la USB, mientras que el resto fueron los fundadores de la empresa, y en menor número por anuncio de prensa.

En lo que se refiere al perfil exigido al momento de la selección, el perfil básico exigido en la empresa en cuanto a los cargos relacionados al negocio, como consultores, gerentes, líderes y socios, es indispensable ser Ingeniero en Sistemas y egresados de la USB, debido al grado de identificación de los Directores con mencionada casa de estudio, además de acuerdo con los proyectos planteados, exigen conocimientos técnicos específicos como sería el área de telecomunicaciones, unisys y preferiblemente con conocimientos de inglés o en el caso de los pasantes, que sean estudiantes de ingeniería de sistemas, mientras que para los cargos administrativos exigen conocimientos básicos del área administrativa.

Cabe destacar que la mayoría de los entrevistados afirmaron que al momento de su ingreso en la organización, la misma cumplió con sus expectativas, sólo un caso fue negativo pero con el pasar del tiempo, la reflexión hizo que no renunciara a la empresa, y actualmente afirma sentirse muy identificada con la misma.

Todos los entrevistados afirmaron haber participado en un proceso de inducción, aunque no se haya impartido de manera grupal, manifestaron que se les distribuyó un manual de procedimientos de la empresa, los objetivos y las metas de la misma.

Aunado a este manual, expresan haber leído una serie de lecturas cuyas moralejas se identifican con la cultura y los valores organizacionales. Mientras que en lo referente a la parte técnica, participaron en un proceso de inducción de aproximadamente dos semanas donde los tutores académicos eran los encargados de prestarle apoyo técnico, relacionado a los diferentes proyectos en desarrollo.

Con respecto a la gestión de desempeño

En cuanto de la gestión del desempeño, los resultados señalan que a pesar de no saberse con exactitud la visión y la misión de la empresa, la mayoría de los encuestados convergen en la idea de que su fin último es brindar servicios en consultoría, específicamente en la parte tecnológica, de tal manera que, solucionarle los problemas a los clientes bajo unos estándares de calidad bien específicos es primordial, para que se sientan a gusto de tal manera que vuelvan a futuro o que sean buenas referencias en el mercado tanto nacional como latinoamericano.

Todos los encuestados expresaron tener sus metas dentro de la organización bien claras, en cuanto a las metas profesionales éstas se vieron en la mayoría de los casos afectadas por las personales, en general quieren crecer profesionalmente escalando posiciones mientras que las expresiones de los socios están más ligadas a la parte económica y de sobrevivencia de la empresa en esta época turbulenta, con el mercado reprimido pero con muchas ganas de continuar desarrollándose y de que la empresa crezca.

En la mayoría de los casos, al preguntarles sobre el conocimiento de sus funciones desde el principio, expresaron que al momento de iniciar sus labores en la empresa, sí hubo alguien que les informara de sus labores y roles a desempeñar. En los cargos de mayor nivel está muy clara la posición de que todos hacen de todo, no se pueden quedar encasillados en roles determinados, por la dimensión y la dinámica de la empresa ejecutan desde tareas propias del negocio hasta las administrativas, dependiendo de la situación.

Con respecto a la evaluación de desempeño

En lo que se refiere a las evaluaciones de desempeño las respuestas variaron sobretodo al nivel de empleados, ya que hubo quienes respondieron que no han sido evaluados desde el año 2000, mientras que por otra parte hubo a quienes los han evaluado un par de veces de manera formal informal, una vez el año pasado y otra vez en febrero, pero ésta última funcionó más bien como una fijación de expectativas, las cuales serán revisadas semestralmente.

En el caso de los socios, ellos han sido evaluados de manera formal por primera vez en febrero, por lo tanto, la frecuencia no está determinada, pero algunos manifestaron que no se ha revelado los resultados de las mismas.

Dentro de los aspectos que son evaluados en la empresa, se encuentran los personales y los profesionales, dentro de los personales se encuentran las conductas asociadas a las competencias asociadas a cada rol, por lo tanto, el instrumento varía de un rol a otro, mientras que en lo que se refiere a la parte profesional hubo quienes afirmaron que la misma no fue evaluada por ser propia de la carrera, hubo quienes afirmaron que sí fue evaluada.

En cuanto a las críticas a las evaluaciones realizadas, las opiniones fueron encontradas debido a que para algunos el instrumento aplicado no se ajusta a los perfiles de cada uno de ellos, además afirmaron que es muy extenso y tedioso, cabe destacar que hubo alguien quien afirmó que la misma ni siquiera fue validada, mientras que por otra parte hubo quienes afirmaron que les parece completa y que además no le hace falta nada.

Al responder sobre la toma en cuenta de la evaluación en la empresa, la mayoría lo afirmó debido a que las mismas han servido para establecer las metas de los próximos meses, mientras que al responder sobre el feedback recibido en la empresa las respuestas variaron, la mayoría afirmó que sí ha recibido feedback, además no ha sido puntual sino de manera constante, mientras que una minoría lo negó.

Al preguntarles sobre la incidencia de la evaluación en la remuneración, afirmaron que no han estado relacionadas, pero hubo quienes afirmaron que sí deberían relacionarse debido a que sería un aspecto motivante, el problema actual es la dinámica económica, por lo que se hace muy difícil esa incidencia.

Con respecto a la rotación del personal

La organización ha presentado de manera constante a su personal, en los 18 meses que tiene operando, por lo tanto, se puede afirmar que no existe rotación de personal en la empresa Business Ware V2 Technology, C.A.

Aunque al principio de la conformación de la empresa se salieran tres socios, esa situación no es determinante, para afirmar un alto proceso de rotación.

Debido a que la empresa es joven, porque tiene 18 meses en el mercado, no se puede determinar cual es el tiempo promedio de un trabajador allí, porque en su gran

mayoría, las personas tienen el mismo tiempo trabajando en la empresa, que de fundada la misma.

El proceso de rotación no se hará evidente debido a que las personas que trabajan en Business Ware V2 Technology, C.A. están muy comprometidas con la organización, viendo como primera causa de retirarse, el cierre de la empresa, o el cambio de los objetivos. Sin dejar a un lado, que la empresa no satisfaga sus necesidades económicas o los beneficios, o simplemente que no sea rentable.

Con respecto a la actuación de los clientes

La cartera de clientes de Business Ware V2 Technology, C.A. actualmente es fija, constituida especialmente en las áreas de telecomunicaciones y casinos.

Por lo general se realiza un proyecto a una empresa, luego de su culminación pueden generarse proyectos de mantenimiento, soporte o nuevas versiones, lo que trae como consecuencia que mantienen buenos clientes, antes que tener muchos.

El proceso que utiliza Business Ware V2 Technology, C.A. para captar clientes es a través de contactos, de buenas relaciones y sobre todo gracias al buen nombre que tenía la primera versión de esta empresa.

Los proyectos que realiza la empresa son variables en cuanto a duración, entre 2 meses y 2 años.

Los clientes ven muy bien el trabajo que realiza Business Ware V2 Technology, C.A., tienen buena referencia de ellos, muestra de ello es que los contratan nuevamente para ejecutar otros proyectos.

Con respecto a los planes de sucesión y carrera

Los trabajadores se sienten muy bien en cuanto a su proyección profesional dentro de la empresa, sienten que van a alcanzar lo que se propongan, sienten que tienen mucho potencial y que la empresa los invita a desarrollarlas.

Los trabajadores sienten que pueden desarrollar sus habilidades en la empresa, como también, han descubierto otras, sienten apoyo por parte de todos.

Como las tecnologías son tan variantes y por lo general trabajan en proyectos diversos, son una empresa que necesita tener a su personal adiestrado en las herramientas para realizar los proyectos, por lo tanto, cuando han necesitado adiestramiento lo han dado a sus empleados.

La empresa ha enviado a cursos profesionales a aquellos empleados que lo han necesitado, según el proyecto en que estén trabajando, no envían a todos.

No han asistido a cursos de enriquecimiento personal, aunque no descartan la idea, debido a que uno de los objetivos de la organización es el crecimiento de cada uno de los integrantes de la empresa.

Utilizan mucho el autoaprendizaje y la transferencia de conocimientos como medio de aprendizaje informal.

Todos los trabajadores tienen intenciones de desarrollarse profesionalmente, unos de manera formal, otros a través de la experiencia y unos cuantos consideran importante mezclar las dos formas de desarrollo.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En lo que se refiere a las prácticas de Reclutamiento y Selección, las mismas han funcionado satisfactoriamente debido a que atacaron directamente el lugar donde requieren personal, es decir, se han ido directamente a la USB debido a que conocen tanto la dinámica como el pensum de dicha casa de estudio, lo que agiliza el proceso, reduce costos, y mantiene un perfil requerido y deseado por la organización.

Es importante señalar que debido a los resultados obtenidos, se ha detectado cierta carencia de formalidad al momento del ingreso como son los formatos de solicitud de empleo debido a que no todos los formatos de CV son iguales o no recogen la misma información; chequeos de referencias así como un expediente que recolecte toda la información del empleado.

En cuanto a las expectativas de los empleados, cabe destacar que se percibió mucho compromiso e identificación con la empresa, así como un alto grado de compañerismo derivado quizás por la dinámica de la empresa y por las características personales tanto de los empleados como de los socios y directores.

Se puede afirmar que el proceso de inducción es positivo, por lo tanto, cada cual conoce a cabalidad cuales son sus funciones y cuales podrían llegar a realizar en un momento dado, observándose un gran sentido de trabajo en equipo, manteniendo una comunicación abierta y fluidas entre las partes, cumpliendo las normas y los principios de la organización.

Un punto clave en las respuestas fue las relacionadas con las evaluaciones de desempeño realizadas, se puede observar que a pesar de que la gente se ha sentido

satisfechas con las evaluaciones y el contenido de las mismas, se percibió una falta de credibilidad o de confianza en las mismas, quizás por el hecho de no haber cerrado el ciclo y por no haber dado los resultados a tiempo, lo que puede generar un alto grado de desmotivación en futuras aplicaciones.

En general se pudo observar y sentir un clima organizacional agradable, donde cada cual sabe lo que tiene que hacer y para donde va, pero hay algo importante con respecto al trabajo que se está realizando o que se pretende realizar y es el grado de compromiso y confiabilidad por parte de los directores y accionistas, ya que se percibió que no todos tienen muy claro el aporte que le puede dar el presente proyecto de consultoría, siendo la confianza un factor muy importante para realizar este tipo de trabajo y para que en realidad tenga el impacto que se pretende generar.

Se puede afirmar que no existe rotación de personal en la empresa, de igual forma, no se puede determinar el tiempo promedio de un trabajador en la misma.

Los trabajadores están contentos con los procesos de trabajo que hasta ahora se han venido realizando.

La cartera de clientes que maneja Business Ware V2 Technology, C.A. es fija, debido a que una vez culminado un proyecto en una empresa puede venir otro con el mismo cliente.

Los trabajadores tienen una proyección profesional dentro de la empresa y pueden desarrollar sus habilidades.

Cuando la situación lo amerita, los trabajadores reciben adiestramiento en tópicos importantes para ejecutar los proyectos. Pero no han recibido algún curso de enriquecimiento personal.

Es importante resaltar la necesidad que manifiestan todos los integrantes de la organización de desarrollarse profesionalmente ya sea de manera formal o a través de la experiencia.

Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones del Diagnóstico, se pasa a plantear una serie de recomendaciones con el fin el mejorar los procesos relacionados con las políticas de Recursos Humanos llevadas a cabo en Business Ware V2 Technology, C.A.

Es recomendable, realizar un Formato que debe ser llenado por el candidato al momento de la solicitud de ingreso, de tal manera de tener un registro uniforme de cada candidato lo cual será muy útil para futuros ingresos.

Así mismo es necesario e importante verificar las referencias y la data aportada por el candidato, porque en el futuro, como lo ideal o buscado es crecer, este paso es muy importante, quizás ha sido obviado por el mismo hecho que la mayoría de los ingresos han sido por referencias personales, lo cual le ha restado importancia a este proceso.

Levantar las descripciones de todos los cargos pero basadas en competencias debido a la tendencia de la empresa de basar sus políticas de acuerdo a un Modelo de Competencias, para lo cual serían necesarias una serie de entrevistas de eventos conductuales las cuales son muy efectivas para cumplir con los fines deseados.

Una vez que se tengan las descripciones, con sus respectivos perfiles basados en competencias, las entrevistas de selección son mucho más efectivas y rápidas, ya que se tienen muy claras las competencias requeridas para cada cargo.

En cuanto a las evaluaciones de desempeño, es recomendable revisarlas, debido a las observaciones realizadas, específicamente las relacionadas a la extensión y lo tediosa que han sido percibidas las mismas, y un punto muy importante es el cerrar el ciclo, en otras palabras, que el proceso de evaluación sea concluido de manera tal que no queden puntos sin tratar, porque precisamente esa vaguedad no satisface las expectativas de los empleados, sino más bien crean más expectativas llegando en algunos casos a generar angustia en los empleados, lo que por el contrario podría aumentar la motivación para futuras aplicaciones.

Una de las recomendaciones centrales como resultado del diagnóstico es concienciar a las personas para que desliguen las anteriores versiones de la empresa con ésta, porque Business Ware V2 Technology, C.A. pierde identidad arrastrando la experiencia pasada.

Las experiencias sirven como base para no cometer errores, pero el error mayor en el cual puede caer la empresa es en las comparaciones, debido a que el contexto es distinto, al igual que las condiciones sociales, políticas, económicas y sobre todo el papel de cada integrante en la organización.

Una recomendación está basada en establecer programas de adiestramiento no sólo cuando haya la necesidad de enviar a alguien, sino una vez evaluado al personal, solventar las brechas que puedan presentarse como resultado de la misma enviando a la persona a un curso para que desarrolle la competencia.

Bibliografía

Arthey, T. y Orth, M. (1999) *Emerging Competency Methods for the future. Human Resource Management.*

Bennis, W. (1990). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Block, P. (1994). *Consultoría sin fisuras. Una guía para convertir su experiencia en conocimientos útiles*. Argentina: Granica.

Fernández, G., Cubeiro, J. y Dalziel, M. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* España: Ediciones Deusto, S.A.

Lippitt, R. (1970). *Dinámica del Cambio Planificado*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Mc. Clelland, D. (1991). *Testing for Competences rather than Intelligence*. American Psychologist.

Schein, E. (1973). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional.* E.U.A.: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Spencer, L. and Spencer, S. (1993). *Competences at Work. Models for Superior Performance*. New York: Wiley & Sons.

ANEXOS

Entrevista para la organización Business Ware V2 Technology, C.A.

El propósito de la siguiente entrevista es la recolección de información para la elaboración de una Consultoría Académica con el fin de detectar áreas de mejora en la empresa.

A continuación se presentan una serie de preguntas abiertas, no hay respuesta correctas o incorrectas, la mejor respuesta es aquella que Ud. cree que exprese su manera de pensar y sentir.

Cabe destacar que la entrevista será grabada pero sólo con fines de tiempo y exactitud de la información, además no tiene como fin algún tipo de evaluación.

Agradecemos de antemano su colaboración,

Datos personales

Sexo: _____ Edad: _____

Profesión: _____ Egresado de: _____ Año: _____

Tiempo en la organización: _____ Cargo actual: _____

Experiencias laborales anteriores:

Cargo(s): _____

Tiempo(s): _____

1. ¿Cómo llega usted a trabajar en Business Ware V2 Technology, C.A.?
2. ¿Qué perfil personal y profesional le pidieron para trabajar aquí?
3. ¿Qué requisitos le pidieron para trabajar aquí?
4. ¿Qué cargo le ofrecieron cuando ingresó?
5. ¿La organización llenó sus expectativas cuando ingresó?
6. ¿Cómo fue el proceso de inducción que recibió al ingresar?
7. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la organización?. Descríbalos brevemente.
8. ¿Sus metas en la organización están claras?
9. ¿Cuáles son sus metas profesionales en la organización?, Por favor descríbalas.

10. ¿Alguien le informó sobre sus funciones en la organización?

11. ¿Cuáles son sus funciones en la organización?, Por favor descríbalas.

12. ¿Le han hecho evaluaciones de desempeño en Business Ware V2 Technology, C.A.?

13. ¿De qué tipo han sido las evaluaciones? (formales o informales)

14. ¿Con qué frecuencia le han aplicado evaluaciones?

15. ¿Qué aspectos le han evaluado?

16. ¿Qué cosas piensa que le hacen falta a la evaluación?

17. ¿Se toman en cuenta las evaluaciones que le han realizado? ¿De qué manera?

18. ¿Ha recibido feedback luego de ejecutada la evaluación?, ¿Cómo se sintió?

19. ¿La evaluación ha estado relacionada con la remuneración?

20. ¿Considera usted que las evaluaciones deben relacionarse con la remuneración?, Porqué.

21. En su trabajo anterior, ¿le aplicaron evaluaciones?, si es afirmativa compare esa experiencia de evaluación con la presentada en Business Ware V2 Technology, C.A.

22. ¿Existe rotación en la organización? ¿Por qué cree usted que ésto sucede?

23. ¿Cuál es el tiempo promedio de un trabajador en esta organización?

24. ¿Por qué razón se iría de esta organización?

25. ¿La cartera de clientes de la organización es fija?

26. ¿Cómo absorben clientes en la organización?

27. ¿Qué tiempo promedio dura cada proyecto?

28. ¿Cómo es visto Business Ware V2 Technology, C.A. por los clientes?, Explique.

29. ¿Cómo se siente con relación a su proyección profesional en esta empresa?

30. ¿Puede desarrollar sus habilidades aquí?

31. Mientras ha estado trabajando en esta organización, ¿ha necesitado entrenamiento formal o informal para desempeñar sus funciones? ¿Ha asistido a cursos, talleres o congresos para su crecimiento profesional o personal?. ¿Lo ha recibido por parte de la empresa? ¿Se lo ha solicitado?.

32. ¿Tiene intenciones de seguir desarrollándose profesionalmente de manera formal o a través de la experiencia?