

**LA ROTACIÓN DE PUESTOS**  
**en Warner Media Argentina**



**AUTOR:** Rodrigo Ursone Oro

**CATEDRA:** Taller de tesina.

**DOCENTE A CARGO:** Esp. David Aguirre

**TUTOR:** Esp. Laura Alonso

**CARRERA:** Licenciatura en Administración de Empresas.

**AÑO:** 2022

**INDICE**

<b>Razones personales de la elección del tema elegido.</b>	5
<b>Agradecimientos.</b>	6
<b>Declaración de originalidad de los trabajos.</b>	7
<b>Resumen Ejecutivo</b>	8
<b>Consideraciones Generales.</b>	8
Características del trabajo contratado.	8
Cumplimiento de la demanda Inicial.	9
<b>Definiciones Previas (Advertencias/Salvedades)</b>	9
<b>Alcance / Limites del trabajo.</b>	10
<b>Objetivos del presente informe.</b>	11
<b>Metodología utilizada.</b>	11
<b>Procedimientos de la metodología utilizada.</b>	12
<b>Consultor. Breve curriculum vitae.</b>	14
<b>Descripción de la organización.</b>	16
La Misión según Warner Media.	16
Antecedentes del problema o demanda	16
<b>Descripción y delimitación del campo de estudio.</b>	17
<b>Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.</b>	17
Relevamiento.	17
Descripción del lugar físico de la empresa.	17
Descripción del Área de Cobranzas.	18
Disposición de los puestos.	18
Descripción de las oficinas Gerenciales.	18
Rotación de puestos.	21
Clima laboral.	22
Selección de personal.	23
Motivación.	25
Comunicación.	26
<b>Diagnóstico.</b>	27
Descripción del Área de Cobranzas.	27
Rotación de puestos.	28

Clima Laboral.....	29
Selección de personal.....	29
Motivación.....	30
Comunicación.....	31
<b>Conclusiones y Propuestas.....</b>	<b>32</b>
Área de trabajo del Departamento de Cobranzas.....	32
Rotación de puestos.....	33
Clima Laboral.....	33
Selección de personal.....	34
Motivación.....	34
Comunicación.....	34
<b>Plan de acción.....</b>	<b>35</b>
Condiciones de trabajo.....	35
Relaciones y/o Actividades interpersonales.....	36
Comunicación interna.....	37
Formación profesional.....	38
Reconocimiento y promoción.....	39
Motivación y satisfacción.....	40
<b>Viabilidad de la propuesta. (Análisis y demostración de la factibilidad desde los puntos de vista político, organizativo y económico).....</b>	<b>41</b>
Viabilidad política.....	41
Viabilidad organizativa.....	41
Viabilidad económica.....	41
<b>Recomendaciones / Reflexiones.....</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>44</b>
ANEXO I.....	44
<b>Observación directa:</b> .....	44
<b>Descripción física del Departamento de Cobranzas.....</b>	45
ANEXO II.....	45
<b>Entrevistas.....</b>	45
<b>Encuestas.....</b>	61

Encuesta de los Analistas de Cobranzas (en función).....	61
Entrevista a los Ex Analistas de Cobranzas (fuera de la compañía) .....	70
<b>Entrevista realizada a Alejo Perello</b> .....	70
<b>Entrevista realizada a Juan Fabbiano</b> .....	77
<b>Entrevista realizada a Natalia Tomaz</b> .....	83
ANEXO III .....	90
<b>Organigrama General - Departamento de Cobranzas (Regional)</b> .....	90
<b>Organigrama de Cobranzas (WARNER MEDIA ARG)</b> .....	91
ANEXO IV .....	92
<b>Marco teórico</b> .....	92
<b>Personal</b> (Belen Ena, 2006).....	92
<b>Introducción a la rotación del personal</b> (Golieb, 1990).....	102
<b>Motivación</b> . (Maslow, 1991).....	107
<b>Liderazgo</b> (MAXWELL, 1998).....	115
<b>Clima Laboral</b> (Federico Gan y Jaume Triginé, 2006).....	123
<b>Recursos humanos</b> . (Federico Gan y Jaume Triginé, 2006).....	136
<b>Comunicación</b> (Federico Gan y Jaume Triginé, 2006).....	149

**Razones personales de la elección del tema elegido.**

Para el siguiente trabajo de consultoría he decidido trabajar el tema de **LA ROTACIÓN DE PUESTOS, en la empresa Warner Media Argentina**, dado que me encuentro formando parte de la empresa hace 5 años, en la posición de Sr. Analista de Cobranzas y observo que muchos de nuestros ingresantes no logran establecerse como posiciones fuertes en la gestión de cobradores y en muchos casos desisten del puesto en muy poco tiempo.

En mi caso en particular al ser referente de equipo, soy la persona encargada de capacitar, coordinar y orientar a los cobradores, por lo que tomó en consideración la magnitud del tiempo y el trabajo que se invierte en cada una de las personas que ingresa para el puesto, por lo tanto, si la persona renuncia, genera que el equipo no crezca, ocasionando que no se pueda tomar mayores responsabilidades y desafíos en la región y en el Departamento.

La rotación de puestos dentro de la empresa es un problema para analizar y buscar soluciones. Un objetivo a trabajar, es el de reducir la cantidad de rotaciones dentro del Departamento de Cobranzas. Es imposible retener a los nuevos analistas de Cobranzas que ingresan, pero si, podemos buscar una forma de hacer más atractiva la propuesta del puesto de Cobranzas, para que los nuevos ingresantes permanezcan y crezcan en la posición.

Abarcar temas de Rotación de puestos, personal, liderazgo, motivación y clima laboral serán las bases para poder trabajar en profundidad este problema y buscar sus respectivas soluciones.

### **Agradecimientos.**

En primer lugar, agradecerle a mi familia, quienes siempre estuvieron acompañando con una palabra de aliento, guía y ayuda, para que pudiera trabajar y seguir creciendo profesionalmente.

A mis amigos, gracias por estar durante todos estos años de carrera, presentes y siguiendo cada paso como cada logro.

A todo el equipo de Cobranzas de Warner Media Argentina, por haberme brindado la confianza durante todo el proceso. Tratándome con respeto y profesionalismo para el desarrollo de este trabajo.

Al Esp. David Aguirre, gracias por acompañarme en este proceso de finalización de carrera para defender mi tesis.

Por último, a mi tutora, Esp. Laura Alonso, Muchas gracias por guiarme desde un principio en este trabajo. Gracias por estar siempre disponible para mis consultas. Y por cada corrección hecha con paciencia y detalle.

¡Gracias!

**Declaración de originalidad de los trabajos.**

Declaro ser único responsable por la investigación y el análisis presentados en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría.

Este trabajo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

**Nombre y Apellido:** Rodrigo Ursone Oro.

**Número de Registro (UFLO):** 14.258

**Lugar y fecha:** 15.10.2022, Capital federal, Buenos aires, Argentina.

**Firma:**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rodrigo Ursone Oro', written in a cursive style.

## **Resumen Ejecutivo**

La empresa Warner Media, es un conglomerado multinacional de medios, proveedora de señales para TV y Streaming, tales como TNT sports, TNT series, Cartoon Network, I. Sat, entre otras; también posee licencias de producto, las cuales comercializa en todo el mundo, con nombres y marcas tales como Ben10 y Las chicas súper poderosas.

La distribución de señales a cable operadores es uno de sus pilares fundamentales dentro del negocio multimedia y plataformas digitales.

Posee una división de Warner Media posicionada en Argentina, barrio de San Telmo (capital federal), donde estaré realizando mi trabajo de consultoría, específicamente dentro del Departamento de Finanzas, en su Área de Cobranzas, donde mantienen sus operaciones regionales de Cobranzas.

La rotación de puestos en la empresa Warner Media Argentina, específicamente dentro del Departamento de Cobranzas, es un problema que repercute los ingresos de la empresa y es por eso que se analizará la problemática interna como renuncias y rotaciones.

En el presente trabajo de consultoría se han realizado entrevistas a actores claves dentro de la estructura del negocio, como al gerente de RRHH y de Cobranzas, encuestas anónimas a los analistas que forman parte del equipo de Cobranzas. Además de entrevistas a algunos de los ex analistas que formaban parte del equipo.

Dichos relevamientos contribuyeron a poder diagnosticar la problemática que ocurría entre los analistas de cobranzas. En dicho relevamiento, se ha utilizado el método de observación directa.

Luego se avanzó con un diagnóstico, que llevo a poder crear un plan de acción, para su posterior puesta en marcha.

## **Consideraciones Generales.**

### **Características del trabajo contratado.**

El trabajo de consultoría se realiza en Warner Media Argentina, específicamente en el Departamento de Cobranzas, se compone de un relevamiento, un diagnóstico y un plan

de acción. Acompañado de un marco teórico y que abordara temas de clima laboral, liderazgo, rotación de puestos, personal y recursos humanos.

### **Cumplimiento de la demanda Inicial.**

La Gerente de Cobranzas, de la multinacional Warner Media Argentina, Paula Rabinovich, solicitó una pre entrevista con Rodrigo Ursone Oro del equipo de consultoría organizacional, para comentarnos sobre la problemática que, según ella, está sucediendo dentro del área de Cobranzas, Departamento que ella misma lidera y supervisa.

Comentó en la pre entrevista que en el último periodo (6 meses aproximadamente), observó que hubo varios casos de rotación de personal dentro de Cobranzas.

Indicó que en esas renuncias se encontraban posiciones fuertes y desarrolladas como líderes de Cobranzas, que funcionaban como soporte para los nuevos ingresos de analistas juniors.

Muchos de los analistas que renunciaron, en sus reuniones de salidas, informaban que estaban disconformes con su puesto y de su paso por Cobranzas, ya que estaban desbordados de trabajo, trabajaban hasta largas horas de la noche, recibían poca paga, no había posibilidades de crecimiento y el liderazgo no era el esperado para la realización de las tareas del puesto, por tal motivo emprendieron la búsqueda de nuevos puestos fuera de Warner Media Argentina.

Desde la gerencia de Cobranzas solicitan que el trabajo de consultoría, pueda evaluar estos problemas y en base al correspondiente relevamiento, poder elaborar una propuesta de mejora, trabajando en cada tema comprendido, reduciendo así las rotaciones en el Departamento de Cobranzas y afianzado un equipo fuerte para el desarrollo y cumplimientos de los objetivos estipulados.

### **Definiciones Previas (Advertencias/Salvedades).**

A continuación, acompaño el siguiente trabajo de consultoría, con algunas definiciones previas y conceptos que estaremos trabajando y que son propicias al área de Cobranzas y su gestión diaria.

- **Cobrador:** El cobrador es aquella persona que tiene como actividad cobrar lo adeudado por un cliente o contribuyente.

Es aquel individuo cuyo oficio es asegurar el pago de una deuda o de un impuesto.

- **Pagador:** La definición de pagador la persona que paga, indemniza, cancela, retribuye, liquida, abona, apoquina, cotiza, compensa, gratifica, desembolsa, recompensa, cancela, remunera, reembolsa, reintegra, sufraga o costea.

- **Cobranzas:** Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza.

- **Motivación:** Para Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. (Maslow, 1991)

- **Líder:** El líder es la persona se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia, a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. (Maxwell, 2012)

- **El clima laboral:** es la percepción que tienen los trabajadores con la empresa, cómo de bien se sienten en ella y va ligado a la productividad, rendimiento y el liderazgo de los managers.

### **Alcance / Limites del trabajo.**

El trabajo de consultoría se realizó en la empresa multinacional Warner Media Argentina, ubicada en San Telmo 599, Capital federal, Buenos Aires, Argentina.

Dicho trabajo alcanzó específicamente a los siguientes Departamentos:

- En el Departamento de Finanzas, Área de Cobranzas.
- En el Departamento de Recursos humanos.

Dicho trabajo de consultoría no abarcó a los siguientes Departamentos o áreas:

- Área de Finanzas.
- Área de Compras.
- Área de logística.
- Área de tecnología.
- Departamento de legales.
- Departamento de ventas.

### **Objetivos del presente informe.**

En los objetivos del presente informe trabajamos en los siguientes puntos:

- Analizar los índices de rotación de personal en Cobranzas.
- Evaluar el proceso de selección de personal de Cobranzas.
- Evaluar el clima laboral del Departamento Cobranzas.

### **Metodología utilizada.**

Para el siguiente trabajo de consultoría, se realizaron procesos de entrevistas con los líderes responsables y a cargo del Departamento Cobranzas y del Departamento de Recursos Humanos.

La primera dos (2) entrevistas fueron realizadas con los gerentes de Cobranzas y Recursos humanos, por separados.

En dicha entrevista nos informaban por medio de sus palabras las renunciadas suscitadas en el último periodo.

Otra de las metodologías utilizadas, fueron las encuestas que se confeccionaron para que los analistas de Cobranzas pudieran responder de forma anónima. Dichas encuestas incluían preguntas que abarcaban temas de clima laboral, motivación, rotación de puestos, liderazgo, entre otros.

Las primeras 3 entrevistas fueron preparadas y destinadas para 3 distintos grupos:

- La primera entrevista fue precisamente dirigida para los líderes responsables del Departamento de Cobranzas.
- La segunda entrevista fue formulada para los líderes responsables en la selección de personal (RRHH)
- La tercera entrevista fue formulada para los analistas / cobradores que ya no se encontraban dentro del Departamento de Cobranzas y habían renunciado a su puesto en Warner media Argentina.
- Se realizó una encuesta dirigida para los analistas / Cobradores que aún se encontraban dentro del Departamento de Cobranzas en Warner Media Argentina.

#### **Procedimientos de la metodología utilizada.**

- **Primer encuentro llevado a cabo con Paula Rabinovich (Gerente de Cobranzas en Warner Media Argentina)** fecha de pre entrevista 11.04.2022, en las oficinas de Warner Media Argentina, ubicadas en Defensa 599, San Telmo, Capital federal, a fin de conocerla en persona y que nos pueda interiorizar sobre las necesidades que tiene con respecto al pedido de trabajo de consultoría en el Departamento de Cobranzas, que ella lidera. En la Pre entrevista se realizaron preguntas abiertas, donde las mismas nos brindaban reflexión y fomentaron una discusión crítica o creativa entre el entrevistado y el entrevistador.
- **Segundo encuentro llevado a cabo con Paula Rabinovich (Gerente de Cobranzas en Warner Media Argentina)** fecha de entrevista 18.04.2022, en las oficinas de Warner Media Argentina, ubicadas en Defensa 599, San Telmo, Capital federal a fin de conocer funcionamiento general del Departamento de Cobranzas y profundizar por medio de preguntas la situación actual que llevaron al pedido de la consultoría. Se realizaron preguntas abiertas, donde las mismas nos brindaban reflexión y fomentaron una discusión crítica o creativa entre el entrevistado y el entrevistador.
- **Primer encuentro llevado a cabo con Fernando Oleksud (Gerente de RRHH en Warner Media Argentina)** fecha de entrevista 18.04.2022, en las oficinas de Warner Media Argentina, ubicadas en Defensa 599, San Telmo, Capital

federal a fin de conocer funcionamiento general del Departamento de RRHH, profundizando sobre los procesos de Selección de personal y seguimiento y evolución de los analistas contratados. Se realizaron preguntas abiertas, donde las mismas nos brindaban reflexión y fomentaron una discusión crítica o creativa entre el entrevistado y el entrevistador.

- **Primera encuesta llevada a cabo con los analistas integrantes del Departamento de Cobranzas**, fecha de encuesta 15.07.2022, en las oficinas de Warner Media Argentina, ubicadas en Defensa 599, San Telmo, Capital federal a fin de conocer funcionamiento general del Departamento de Cobranzas. La siguiente encuesta fue realizada por medio de la aplicación de Google Forms y fue totalmente anónima. Se realizaron preguntas de selección múltiple, donde los encuestados han seleccionado sólo una opción de todas las alternativas que se le presentaron. Adicionalmente, también se realizaron preguntas abiertas, para que los encuestados puedan profundizar en alguna respuesta de las selecciones contempladas.

- **Entrevistas llevadas a cabo con tres (3) Ex Analistas de Cobranzas.**

Ex integrantes del Departamento de Cobranzas y que han renunciado en los últimos 6 meses. Las entrevistas fueron realizadas por medio de video llamadas, en plataforma virtual Zoom. Con el fin de conocer los motivos de renuncia y procesos internos del Departamento de Cobranzas. Las siguientes entrevistas fueron realizadas por medios de preguntas abiertas y cerradas.

- **Entrevista realizada a Alejo Perello**

(Ex analista de Cobranzas en Warner Media Argentina).

Entrevista realizada el día 01/07/2022 por medio de la aplicación Zoom (virtual).

- **Entrevista realizada a Juan Fabbiano**

(Ex analista de Cobranzas en Warner Media Argentina).

Entrevista realizada el día 09/07/2022 por medio de la aplicación Zoom (virtual).

- **Entrevista realizada a Natalia Tomaz**

(Ex analista de Cobranzas en Warner Media Argentina).

Entrevista realizada el día 09/07/2022 por medio de la aplicación Zoom (virtual).

**Consultor. Breve curriculum vitae.**

El consultor externo es Rodrigo Ezequiel Ursone Oro.

**Se adjunta el CV como referencia y contacto:**



# RODRIGO URSONE ORO

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

## DATOS DE CONTACTO

Teléfono: (011) 15-64491060  
E-mail: Rodrigo\_ursone@hotmail.com  
Domicilio: Monte Castro. Capital Federal.

Nacionalidad: Argentino.

Fecha de Nacimiento: 05 de Sep de 1992.  
Cuil: 23-36947385-9

## CURSOS REALIZADOS

- SAP/SIMA/PeopleSoft /Ibravo.
- Curso de Microsoft Office - (IAC).
- Curso de Prevención de Lavado de Activos 2014/15. (Mercantil Andina SA).
- Curso de Cajeros 2015/2016 - Atención al Cliente. (Mercantil Andina SA).
- Curso de Primeros Auxilios y RCP (Turner International Argentina). 2019.
- Liderazgo creativo - LinkedIn. 03/2021.
- Técnicas innovadoras de Atención al cliente - LinkedIn. 03/2021.
- Big Data - LinkedIn. 05/2021.
- Coaching empresarial - Link. 05/2021.
- Pensamiento estratégico - Link.06/2021
- Tablas Dinámicas - LinkedIn. 06/2021.

- Idiomas: Inglés pre-intermedio - Cursada anual 2017 - PENSARIS/TURNER.
- Idiomas: Inglés intermedio - Cursada anual 2018 - PENSARIS/TURNER.

## REFERENCIA LABORAL

- Turner International Argentina - Sr. Manager Accounts Receivable Services - Region Cono Sur - Paula Rabinovich  
Tel.: 4318-3134
- Turner International Argentina - Manager - Cynthia Marhaba.  
Tel.: 4318-3211
- Mercantil Andina S.A - Jefa Nacional de Compras y Pago a Proveedores - Raquel Diaz Infran - Tel.:4339-5600
- Mercantil Andina S.A - Gerente de RRHH - Fernando Oleksud -  
Tel.: 4339-5600 Int. 5547

## ESTUDIOS CURSADOS

### UNIVERSIDAD DE FLORES

Título alcanzado: MESTRIA EN GESTION DE PROYECTOS

### UNIVERSIDAD DE FLORES

Título alcanzado: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### UNIVERSIDAD DE FLORES

Título alcanzado: TECNICO ADMINISTRADOR CONTABLE

## EXPERIENCIA LABORAL

### Analista SR de Cobranzas - Turner International Argentina. 02 Febrero 2017 - Actualidad.

Jerarquía: Senior - Sector: Administración. Industria: Productora/Emisora.  
Gestiones de cobranzas Afiliadas & Otras Ventas, para cartera de clientes nacionales (República Argentina), clientes internacionales (Uruguay, Paraguay, Chile, Bolivia y Caribe/Republica Dominicana).  
Conciliaciones de cuentas. Atención al Cliente. Aplicación de créditos.  
Análisis de cuentas. Altas, Referencias comerciales. Nosis. Manejo de Sistemas PeopleSoft/Sap/Ibravo.  
Liderazgo, soporte y dirección como referente de equipo A/R-Cobranzas.  
Gestión de acompañamiento en carteras propias como referente del sector.  
Gestión de cuentas: Producciones originales Turner (Bake Off Argentina - Pasapalabra - Premios Gardel 2020) - Canjes.

### Cajero - Back Office - Mercantil Andina S.A - Argentina . 10.2013 - 04.16

Jerarquía: Junior - Sector: Caja - Industria: Seguros

Atención al público - Asegurados - Proveedores - Clientes internos y externos.  
Entrega de cheques. Cobro de pólizas. Carga de liquidaciones. Despacho de cheques. Actualización de cheques Administración de Archivo (órdenes de pago, recibos, cheques vencidos). Deposito online de cheques.

### Analista de Tesorería - Mercantil Andina S.A - Argentina 06.2013 - 10.2013

Jerarquía: Junior - Sector: Tesorería - Industria: Seguros.

Escritura de cheques a mano. Certificación, imputación y firmado de cheques.  
Atención al cliente (Sector Caja). Entrega y despacho de Cheques. Utilización del sistema SIMA. Localización de facturas.

### Administrativo de Compras - Mercantil Andina S.A - Argentina - 03.2013 - 06.2013

Jerarquía: Junior - Sector: Caja - Industria: Seguros.

Compras y abastecimiento mensual de materiales para los distintos sectores.  
Cotizaciones y presupuestos. Carga de Facturas en sistema SAP.  
Atención de clientes y proveedores. Fusión de Tareas con Cuentas a Pagar.

### Cuentas a Pagar - Pago a Proveedores - Mercantil Andina S.A - Argentina - 03.2012 - 06.2013

Jerarquía: Junior - Sector: Administración - Industria: Seguros

Data Entry de Facturas, notas de crédito, notas de débito.  
(Sistema SAP) Atención de clientes y proveedores. Administración de Archivo.

### **Descripción de la organización.**

La empresa Warner Media es un conglomerado multinacional estadounidense, de medios de comunicación y entretenimiento, que tiene operaciones de cine, televisión, cable así como operaciones de publicidades.

Warner Media Argentina es una subsidiaria en Argentina, y es el centro de operaciones de Red para la totalidad de Warner Media Latín América, así como el centro de programación y producción para la mayoría de las redes panregionales.

Desde las oficinas en Buenos Aires se transmiten varias señales de cable y a más de 60 millones de hogares en toda Latinoamérica.

Warner Media Argentina (Buenos Aires) está conformado por más de 750 personas y es considerada la tercera empresa de medios de comunicación y entretenimiento más grande en el mundo, detrás de Comcast y The Walt Disney Company. (WarnerMedia, 2022)

### **La Misión según Warner Media.**

Ser líderes en tecnología y operación a través de la innovación continua, trabajo en equipo y un servicio de excelencia para distribuir el poder de nuestras marcas a los fanáticos del entretenimiento. (WarnerMedia, 2022)

### **Antecedentes del problema o demanda**

En nuestro primer contacto, el día de la fecha 11.04.2022, con la gerente Paula Rabinovich (Gerente del Departamento de Cobranzas en Warner Media Argentina) y el 18/04/2022, con el Fernando Oleksud (Gerente del Departamento de RRHH en Warner Media Argentina), confirmaron que no se han realizado trabajos de consultoría, y/o relevamientos en ambos Departamentos referidos a la rotación de puestos dentro de Warner Media Argentina.

### **Descripción y delimitación del campo de estudio.**

En el siguiente trabajo de consultoría se delimito únicamente en los siguientes dos Departamentos.

- **Primero:** en el Departamento de Cobranzas Warner Media Argentina, que es donde se observan las rotaciones de personal.
- **Segundo:** en el Departamento de Recursos Humanos, ya que son quienes se encargan de la búsqueda de personal (cobradores), para detectar si los perfiles que se consiguen son los adecuados para el puesto.

### **Relevamiento. Análisis de variables, unidades organizacionales y actores.**

#### **Relevamiento.**

A continuación, informamos los primeros detalles del relevamiento realizado el día 11/04/2022, en las oficinas de Warner Media Argentina, donde nos informan que, en el Departamento de Cobranzas, en los últimos 6 meses se presentaron varias renunciaciones de analistas. Adicionalmente nos comentaron que también en el mismo periodo, renuncia la jefa de Cobranzas.

Como resultado de estas renunciaciones inesperadas, la Gerente del Departamento Paula Rabinovich, junto con el equipo Recursos Humanos de Warner Media Argentina y con el consultor Rodrigo Ursone Oro, se coordinó una entrevista para que podamos evaluar la situación actual en la que se encuentra el Departamento de Cobranzas de Warner Media Argentina.

### **Descripción del lugar físico de la empresa.**

De la observación directa realizada el 11/04/2022, podemos describir que la empresa Warner Media Argentina tiene su edificio ubicado en la calle Defensa 599, del barrio de San Telmo, capital federal, ubicado en el casco histórico de la ciudad de Buenos Aires.

Es un edificio antiguo de 4 pisos, con una terraza donde se visualizan las antenas por donde se distribuyen las señales que comercializa. En los sectores de esparcimiento se

encuentran los sillones para relajarse y lugares exclusivos para fumadores. Tienen un comedor y sillas para que los trabajadores puedan almorzar en sus horarios de descanso.

Cuenta con varios baños para hombres y mujeres en los distintos pisos. Mismo tienen expendios gratuitos de café, té y agua caliente o agua fría. Hay un buffet donde el trabajador puede comprar alimentos dentro del edificio para no salir al exterior.

### **Descripción del Área de Cobranzas.**

Podemos informar que las oficinas de Cobranzas son abiertas, con una disposición del lugar asignado para Cobranzas de 40x60 MT2, con sillones y luces cálidas. Tienen ventanales que dejan ingresar luz natural.

Adicionalmente se encuentran varios televisores que transmiten las señales que comercializa la empresa.

El piso tiene un alfombrado gris y en algunos sectores se encuentra un piso de madera flotante. Adicionalmente se observan matafuegos, y salidas de emergencia bien señalizadas.

### **Disposición de los puestos.**

De la observación directa informamos que, se fomentaron las islas de trabajo donde se encuentran 6 computadoras por islas. Con sillas ergonómicas y luminaria cálida.

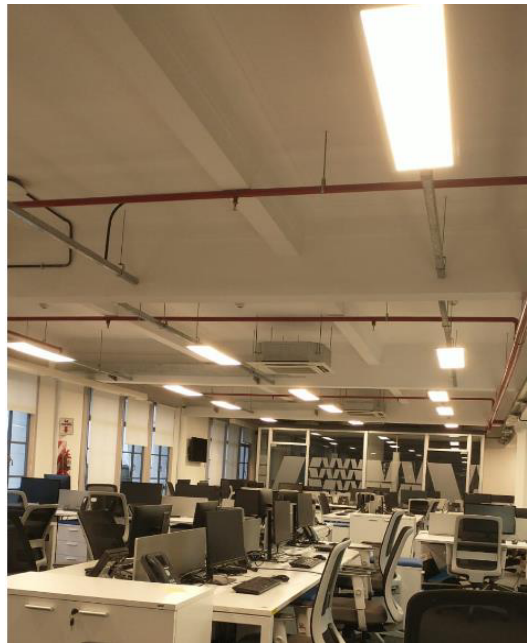
Adicionalmente tiene ingreso de luz natural por las ventanas. Para los analistas de Cobranzas se asignaron 2 islas de trabajo conformadas por 6 puestos de trabajo para cada isla. También los jefes se encuentran en dichas islas acompañando al resto del equipo.

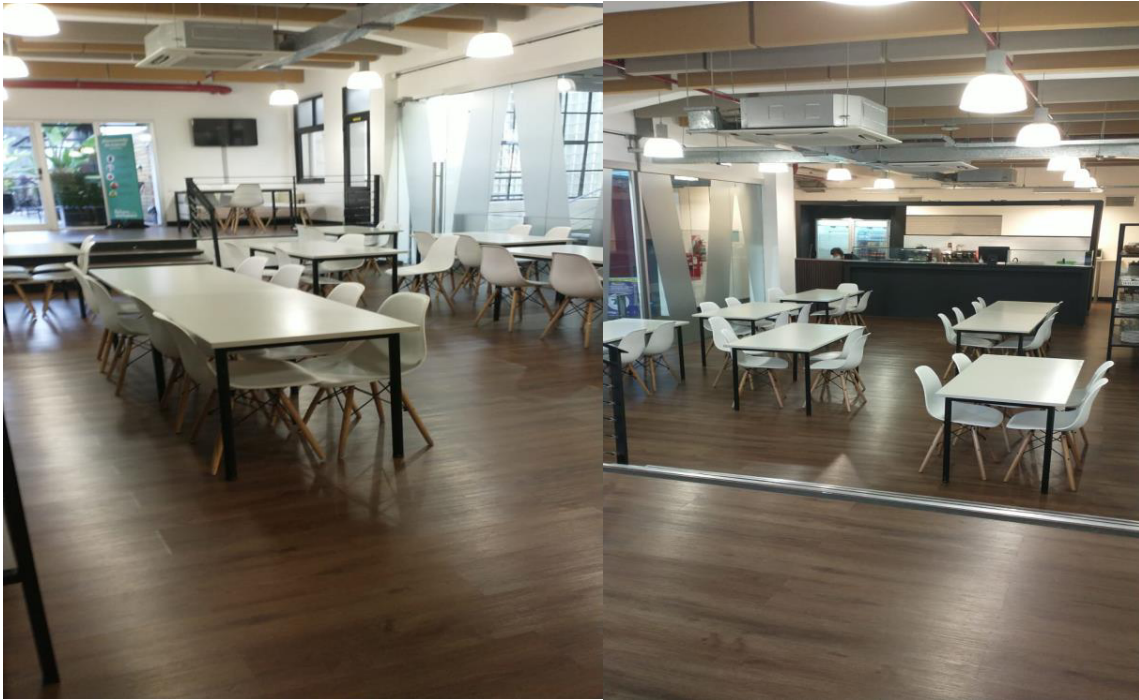
Podemos observar que los analistas cuando tienen llamadas, atienden en la misma isla donde se encuentran otros analistas. Por lo que cuentan con teléfonos de escritorio con números de internos asignados a cada analista. También cuentan con teclados, mouse y monitores en sus respectivos lugares.

### **Descripción de las oficinas Gerenciales.**

De la observación directa, detectamos que las oficinas privadas o “peceras”, son específicamente destinadas para los Gerentes, quienes únicamente pueden ocuparlas y están asignadas con nombre y apellido. Son vidriadas y tienen cerraduras con llave, con pantallas de TV incorporadas y que le brindan al Gerente un espacio de privacidad para reuniones de trabajo, con una disposición de cada oficina por 10x15M2.

Cuentan con escritorios, complementos de librería (agendas, lápices, lapiceras, agendas, Etc.), también tienen monitores, teclados y mouse.





### **Rotación de puestos.**

Surge de las entrevistas realizadas a los ex analistas de Cobranzas, que las rotaciones de puesto en los últimos 2 años, en el Departamento de Cobranzas en Warner Media Argentina, eran algo habitual, dado que las posiciones que se habilitaban, eran por analistas que habían renunciado a sus puestos.

Otro antecedente relevante sobre la rotación de puestos que se pudo identificar, justamente en la entrevista con Juan (ex analista de Cobranzas), es que su Jefa de Cobranzas hacía poco tiempo había rotado de un puesto de coordinadora de Ventas, y tomo la responsabilidad como jefa de Cobranzas. Por lo que las rotaciones no solo ocurrían en las posiciones de analistas, sino que también sucedía en niveles superiores.

Según la entrevista de Juan, pudimos saber que con la última fusión Warner Media – HBO, surgieron nuevos puestos y nuevas rotaciones dentro del equipo de Cobranzas y que dieron lugar a nuevos ingresos de personal como así también cambios en el equipo.

Las posiciones que se cubrían eran de analistas Juniors, pero en algunos casos también se presentaron situación de renunciadas de analistas Seniors.

Los analistas que ingresaban al Departamento de Cobranzas, trabajan por un plazo estimado de entre 6 meses a 2 años y luego saltaban a otra posición o empresa.

De la entrevista con Alejo (Ex analista de Cobranzas), también surgió otra situación que solía ocurrir en Cobranzas, era que los analistas juniors heredaban responsabilidades de analistas seniors que habían renunciado, y los primeros no recibían la capacitación adecuada o completa del puesto. Tampoco recibían el nombramiento o su posible crecimiento o aspiración a categoría de analista Senior.

Desde el punto de vista remunerativo, nos indicaron que no había un aumento de sueldo o beneficio por las nuevas tareas que les eran asignadas y que se intentaban cubrir durante el periodo de búsqueda.

Según el relevamiento de las encuestas podemos informar que solo el 60% lleva trabajando en la empresa entre 1 a 5 años. Y el rango de edades de los analistas que conforman el equipo de Cobranzas es un 60%, de entre 26 a 35 Años de edad.

Con respecto a las entrevistas realizadas a los Gerentes de RRHH y Cobranzas, relevamos que las rotaciones en el equipo de Cobranzas eran algo habitual, y que el equipo no estaba conformado en su totalidad debido a las frecuentes renunciadas.

La Gerente de Cobranzas, nos confirmó que, para el funcionamiento correcto y el cumplimiento de las tareas, necesitaban 16 Analistas de Cobranzas, pero a la fecha se encontraban limitados de personal a causa de las últimas renuncias que tuvieron en el equipo. Mismo de RRHH se encontraban con procesos abiertos de búsqueda, que fueron solicitados por el Departamento de Cobranzas.

### **Clima laboral.**

En las entrevistas realizadas a los ex analistas de Cobranzas, surgió que había un malestar y cansancio diario que llevaron a la renuncia de dichos analistas.

Informaron un desgaste que perduró en el tiempo y no recibieron mejoras salariales ni tampoco beneficios. Únicamente heredaban tareas nuevas, o mayores responsabilidades de analistas que renunciaban, mismo argumentaban que no era el mejor clima de trabajo, ya que nadie estaba a gusto con los cambios en el equipo.

Juan (ex analista de Cobranzas) nos confirmó que existieron conflictos en el Departamento de Cobranzas, por la forma de ejecutar los procesos y tareas internas.

Los conflictos no solo existieron en el rango de analistas, sino que también existieron entre analistas y jefes de Cobranzas. Mismo el comenta que tuvo un enfrentamiento con quien era su jefe por negarse a tomar más responsabilidades.

Natalia (Ex analista de Cobranzas), también nos comentó que había un clima de competencia y de envidia, que generaba un malestar entre los analistas.

El clima laboral, según Natalia, no era para nada bueno, inclusive era incomodo hasta en el horario de almuerzo, según nos pudo indicar. Ella misma paso por una licencia médica y también sufría de ataques de pánico. Estos factores que influyeron en el día a día de cada analista y que son fundamentales para el buen desarrollo de las actividades, confirmaron que también fueron parte de los motivos causales de renuncia de varios ex analistas de Cobranzas.

Durante la fusión de Warner Media – HBO, Juan, nos confirma que los analistas de Cobranzas de Warner Media no se vieron reconocidos con aumentos de sueldos, premios o bonos por su performance durante dicha fusión, cosa que, si ocurrió para los analistas de Cobranzas de HBO, que recibieron nombramientos como analistas seniors, analistas semi-seniors. Lo cual generó una rivalidad entre ambos equipos de trabajo que conformaban un mismo Departamento de Cobranzas pero que cobraban distintas señales (Warner – HBO).

Según el relevamiento de las encuestas podemos informar que solo el 80% considera que las condiciones de trabajo estaban a veces cubiertas. El 60% a veces no tenía los materiales y recursos de trabajo. También se considera que el 60% de los encuestados enfrenta problemas con el comportamiento de sus compañeros y que el 60% ha sufrido malos tratos, discriminación o faltas de respeto.

Con respecto a las entrevistas realizadas a los Gerentes de RRHH y Cobranzas, nos detallaron que existieron conflictos dentro de Cobranzas y fueron identificados por ambos Departamentos. También intervinieron con celeridad e intentaron trabajar brindando respuestas. Se realizaron entrevistas grupales e individuales para poder abordar la problemática dentro del Departamento de Cobranzas y mejorar el clima laboral que se vio afectado por distintos nombramientos y asensos dentro del equipo.

### **Selección de personal.**

Según la Gerente de Cobranzas, el proceso de selección de personal, arranca con un pedido formal al Departamento de RRHH quienes reciben un perfil del puesto, donde se incluyen en dicho perfil las características que requieren para el ocupar la posición. Detallan comentarios relevantes como cualidades adicionales para que el nuevo ingresante pueda aplicar, como proactividad, liderazgo o por ahí a veces se enfocan que sean juniors para que puedan ser formados dentro de Cobranzas.

Solicitan que tengan inglés a todos los analistas y que estén estudiando una carrera.

Se toman en consideración recomendados, de los mismos analistas que ya se encuentran trabajando, para facilitar el proceso de búsqueda. RRHH agenda reuniones con los postulantes y comienzan las entrevistas.

A veces RRHH filtran el candidato para Cobranzas, a veces toman la primera entrevista COBRANZAS. Mínimo deben existir 2 entrevistas para el futuro ingresante y son tomadas por las jefas de Cobranzas, ya que son quienes van a trabajar con el futuro ingresante.

Una vez confirmado el perfil, se hacen los procesos de alta y evaluaciones psicotecnicas, junto con la revisión médica correspondiente.

Confirmados todos los documentos para avanzar y con el correcto proceder, se le informa al analista por medio de llamado o mail, la efectivizarían junto con el monto de la

banda salarial acordada, beneficios y su primer día de presentación a las oficinas para firmar los documentos.

Surge de las entrevistas a los ex analistas de Cobranzas que, para el proceso de selección de personal, no les realizaron las validaciones correspondientes sobre la experiencia anterior en Cobranzas o atención al cliente.

Tampoco si habían tenido alguna capacitación para el reclamo de deudas, negociaciones con clientes, o si tuvieron anteriores experiencias de trabajo, en medios de comunicación. Por otro lado, pudieron informar que fueron puestos a prueba con evaluaciones de inglés de forma oral por medio de unas preguntas que validaran su capacidad de respuesta en dicho idioma, pero que según ellos no fueron avisados de dicha evaluación tempestiva y para lo cual todos consideraron que no fue nada agradable.

Según la entrevista con Juan (Ex analista de Cobranzas) nos indicó que han ingresado analistas a un puesto en Cobranzas sin saber el monto bruto de sus sueldos o los beneficios que ofrecía Warner Media Argentina, dado que solo fue informado un rango salarial sin poder evaluar el 100% de la propuesta. Por otro lado, en algunos casos nos informaron que no se realizaron las pruebas psicotécnicas, profesionales o situacionales, en el proceso de entrevistas.

Luego en la evaluación de desempeño, nos informaron Juan y Alejo (Ex analistas de Cobranzas) que las mismas fueron realizadas por los jefes del Departamento, pero en varias ocasiones las mismas no se realizaban, según nos informan, con un seguimiento correctivo, sino con el objetivo del cumplimiento de formalidades de procesos internos.

Por otro lado, según el relevamiento de las encuestas podemos informar que solo el 20% de los encuestados del Departamento de Cobranzas, considera que las promociones internas se realizan de manera justa, y que solo el 40% considero que tiene disponible a veces la información de dichas promociones internas de la compañía.

Con respecto a las entrevistas realizadas a los Gerentes de RRHH y Cobranzas, surge que, para la selección del personal, Cobranzas solicita a RRHH el pedido formal de un analista para las posiciones a cubrir, incluye las características del puesto y de esta forma comienza el circuito de búsquedas internas y externas del perfil establecido.

Se establece un mínimo de 2 entrevistas para el futuro aspirante a cobrador y nos indicaron que toman como requisito fundamental que el analista tenga adquirido el lenguaje inglés para el desarrollo de las tareas en Cobranzas, y que se encuentre estudiando carreras de ciencias económicas o a fines.

### **Motivación.**

Surge de la entrevista con Juan, Alejo y Natalia (ex analistas de Cobranzas), que la falta de reconocimiento económico y social al trabajo realizado por cada uno de los ex analistas de Cobranzas, genero una incomodidad y malestar. Mismo Natalia y Juan, consideraban que el puesto del analista de Cobranzas dentro de Warner Media Argentina, era una posición que estaba desvalorizada, indicando que era una posición donde era habitual que exista la rotación y se asemejaba a un call center de reclamos.

Juan, también nos describe que la motivación de autodesarrollo de los analistas, no se encontraban cuidadas o atendidas por los jefes responsables del Departamento, y junto con el cansancio y el agotamiento laboral de los analistas, por la ultima fusión (Warner-HBO), género que muchos repensaran su crecimiento profesional fuera de la empresa, lo cual los llevo a renunciar. Con respecto a la posibilidad de crecimiento dentro de Warner Media, no existía para ese momento una posición de crecimiento o carrera dentro del Departamento. Solo existía la posibilidad de ascender a senior y luego el crecimiento quedaba frenado.

Desde el punto de vista remunerativo, Juan y Alejo, consideraban que los sueldos no eran acordes al trabajo realizado, justificando que se trabajaba el doble, pero se ganaba por ocupar un solo puesto. No había un premio de reconocimiento o aumento de sueldo, por lo que se trabajaba hasta tarde y a veces no descansaban o paraban para almorzar.

Juan (ex analista de Cobranzas) confirma que ahora que se encuentra fuera de Warner, ha encontrado el sentido de pertenencia en el lugar que trabaja, mismo establece que tienen la posibilidad de un crecimiento profesional y laboral que en Warner Media Argentina no lo podía obtener.

Por otro lado, según el relevamiento de las encuestas a los analistas de Cobranzas (aun en ejercicio), informan que solo un 20% de los encuestados pueden confirmar que las

condiciones de trabajo, le permiten desempeñar el trabajo con normalidad. A un 40% disponían de materiales y recursos para realizar su trabajo.

También pudimos confirmar que solo en un 40% considera que el jefe escucha sus opiniones con respecto a cómo llevar sus funciones. Y un 40 % considera que nunca su desempeño laboral es reconocido económicamente, como así también el 40% considera que no tiene beneficios acordes al puesto que ocupa. Y solo en algunas ocasiones hay oportunidades de desarrollarse profesionalmente en la organización.

Con respecto a las entrevistas realizadas a los Gerentes de RRHH y Cobranzas, nos informaron que la competencia ofrece mejores beneficios que Warner Media Argentina.

También perciben desde la Gerencia de Cobranzas, que hay un malestar generalizado por la fusión entre Warner y HBO, donde se generó duplicidad de tareas y analistas sobrecargados, debido a la falta de personal por el congelamiento de las nuevas posiciones. A la fecha se siguen trabajando en mejoras de los puestos.

De la Gerencia de RRHH y Cobranzas nos indicaron que ninguno de los dos Departamentos, había detectado el malestar del analista que abandona su puesto, antes de recibir la renuncia, y en algunos casos fueron sorprendidos porque no han podido revisar las condiciones del puesto, por lo que el periodo vacante a veces se hace extensivo para el resto del equipo que no esperaba una nueva baja de personal. Mismo el tiempo y etapas que lleva el proceso de selección, que obliga indefectiblemente a sobrecargar a otro analista hasta encontrar un reemplazo momentáneamente. Coinciden ambos Departamentos que las expectativas de los analistas que renuncian no están siendo escuchadas o satisfechas a tiempo. Y que el clima laboral se vio afectado en gran medida en el último tiempo, por lo tanto, los analistas trabajaban sin interés cumpliendo horario.

### **Comunicación.**

En las entrevistas a los ex analistas de Cobranzas, nos comentaron que no había comunicaciones claras hacia donde se dirige la compañía, y que objetivos o prioridades debían cumplir. Tampoco tenían una información clara de cómo se estaría desarrollando la fusión con Warner – HBO, por lo que se presentaron en varios casos duplicidades de tareas en la gestión de cuentas por cobrar.

Al mismo tiempo con tantas renunciadas, no fluía una comunicación con respecto a las responsabilidades exactas de cada analista, ya que no estaba establecido quien llevaba

que cuentas y que regiones. Por lo que los ex analistas terminaron definiendo que la comunicación con sus jefes no era clara y exacta para el desarrollo de las tareas.

También han confirmado que tuvieron reuniones solicitando un pedido de incremento de sueldos, junto con mejoras del puesto, y dichos pedidos no fueron escuchados.

Los analistas de Cobranzas informan que han comentado en varias ocasiones a sus jefes el malestar generalizado por la sobrecarga de trabajo y la necesidad de nuevos ingresos / recursos. Lo que ocasiono en algunos casos, finalmente en la renuncia de los analistas.

Por otro lado, había varias reuniones por día con los jefes a cargo, pero no se terminaba de definir procesos u objetivos prioritarios, por lo que la comunicación fallaba si el mensaje no es claro y determinante.

Según el relevamiento de las encuestas a los analistas de Cobranzas (aun en ejercicio), el 20% de los encuestados confirma que recibe directivas de más de 2 jefes, y el 60% recibe directivas de 2 jefes. Con respecto a la comunicación de los resultados y marcha de la compañía, el 20% de los encuestados confirma que no es clara y/o transparente. El 40% de los encuestados informo que no tiene disponible información por promociones internas. Y el solo el 20% considera que sus opiniones se tienen en cuenta.

Con respecto a las entrevistas realizadas a los Gerentes de RRHH y Cobranzas, pudimos establecer que la comunicación y detección de problemas en los equipos no fue abordada de forma efectiva, ya que cuando se enteraban de la renuncia de un analista, no tenían opciones ni políticas de retención para poder consensuar con el analista que dejaba su puesto.

### **Diagnóstico.**

En este punto se realizará el diagnóstico correspondiente del relevamiento anterior.

### **Descripción del Área de Cobranzas.**

La disposición de la oficina queda con muy poco lugar abierto de trabajo. Las islas de trabajo, fomentan la relación de equipo y el cruzamiento de Departamentos para el

intercambio social, pero no responde la calidad de performance para el trabajo diario, donde la dispersión auditiva, varias conversaciones en simultaneo, esfuerzo para concentrarse y análisis de temas no fomentan un lugar de trabajo agradable para el 100% de los analistas que asisten a la oficina.

Podemos observar que los analistas cuando tienen llamadas, atienden en la misma isla donde se encuentran otros analistas y no es el mejor lugar para poder conversar con un cliente rodeado de más personas que se encuentran también conversando en distintos niveles de voz.

Adicionalmente los televisores se encuentran prendidos y muchos de ellos son administrados por distintos analistas y en algunos casos tienen un volumen elevado los dispositivos que tampoco contribuyen en el desarrollo de las tareas diarias.

Con respecto a la distancia entre un compañero a otro, tampoco es mayor la distancia, por ende, los analistas perciben un amontonamiento, inclusive cuando traen sus pertenencias a la isla (mates, desayunos, almuerzos a meriendas) ocupando parte del espacio del compañero.

### **Rotación de puestos.**

La rotación de puestos tiene ventajas, como las de proporcionar una experiencia de capacitación amplia para cada persona que ingresa, ya que los empleados con mayores capacidades dan a la administración, mayor flexibilidad para la programación del trabajo, así como cubrir las vacantes (Belen Ena, 2006), pero en el caso de Warner Media ocurría una situación que dejaba en desventaja al analista senior, ya que por cada analista junior que renunciaba, el analista senior tomaba sus responsabilidades y se las asignaban hasta nuevo aviso o nueva incorporación en el equipo, por lo tanto se generaba una sobrecarga del analista y al mismo tiempo se genera un descuido de las tareas asignadas.

La rotación de puestos también tiene sus desventajas, ya que se producían costos de la nueva capacitación y una reducción en la productividad por el cambio de puesto, mismo era lo que informaron los Ex analistas de Cobranzas en las entrevistas.

Muchos atribuyeron que las causas de sus salidas fueron por factores externos e internos, mismos que detalla (Golieb, 1990).

Por otro lado, no es habitual las constantes rotaciones en un plazo tan corto de tiempo, mismo que (3) analistas renuncien en un mismo mes o periodo, nos hace replantear o querer indagar mucho más para entender el porqué de esas renunciadas y con las

entrevistas que se pudieron hacer a las ex analistas de Cobranzas, confirmamos que todos rotaron a otra empresa renunciando a Warner Media Argentina.

### **Clima Laboral.**

Considerando que el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (Federico Gan y Jaume Triginé, 2006), podemos comentar entonces que el clima laboral de Warner Media Argentina, (Departamento de Cobranzas) no era para nada bueno según nos informaron los Ex analistas de Cobranzas, había mucha competencia y había una gran diferencia con respecto a los Sueldos.

Este tipo de desnivelaciones en las gratificaciones dentro de un mismo equipo, generan incomodidades e inclusive no fomentan un buen clima laboral.

Es de esperar que haya competencia entre analistas para poder crecer dentro del equipo, pero debido a las renunciaciones constantes y las asignaciones de tareas, no había un análisis completo con respecto a la carga laboral según cada analista, ya que se cubrían posiciones según iban surgiendo las renunciaciones y luego no se volvía a analizar la carga laboral de cada trabajador, dicha información surge de las entrevistas de los Ex analistas que pudieron validar lo indicado previamente.

Estaba claro que los analistas no tenían una buena remuneración y satisfacción laboral.

### **Selección de personal.**

La selección de personal tiene como finalidad, encontrar la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo y las finalidades de las entrevistas de personal, son en parte para constatar y ampliar información sobre el curriculum vitae del aspirante (Belen Ena, 2006).

Sobre estos dos puntos surge que, en Warner Media Argentina, no se validaron correctamente las experiencias previas de los analistas de Cobranzas que luego renunciaron, tampoco se buscaban o interiorizaban si tenían o no experiencia en Cobranzas cierta y comprobable.

Por otro lado, en las entrevistas lo que se busca es obtener información sobre la personalidad del candidato y sus motivaciones, mismo si puede trabajar bajo presión.

Según natalia (ex analista de Cobranzas), paso por una licencia psicológica, debido a la presión que tuvo que vivir durante su paso por Cobranzas.

La presión que sentía en su lugar de trabajo, la llevo a tomar la decisión de presentar una licencia médica, para luego proceder con su renuncia al puesto de analista de Cobranzas.

Según las entrevistas de los Ex analistas de Cobranzas, particularmente Juan, nos indica que, en su ingreso a la empresa, no se realizaron las pruebas psicotécnicas, profesionales o situacionales, en el proceso de entrevistas, Tomando en cuenta lo importante que son dichas evaluaciones, en el proceso de selección hubiesen contribuido con él análisis completo para determinar si Juan cumplía en un % esperado para ocupar el puesto.

Las evaluaciones de desempeño son un proceso que exige recoger información y evidencias a lo largo del año, realizar un seguimiento personalizado del trabajador y posteriormente realizar una entrevista en profundidad y con rigor (Belen Ena, 2006).

En el caso de Warner Media, en el Departamento de Cobranzas, las mismas fueron realizadas por los jefes del Departamento, pero en varias ocasiones las mismas no se realizaban, según nos informan los ex analistas de Cobranzas, mismo no se realizaban con un seguimiento correctivo, sino con el objetivo del cumplimiento de formalidades de procesos internos.

Tampoco se generaba la escucha resolutiva a los pedidos de los analistas con respecto a la sobrecarga de tareas o el descontento de las nuevas tareas asignadas, como fue en el caso de Juan, que informo a su jefa sobre su sobrecarga y se generó un malestar entre ambas partes.

### **Motivación.**

Considerando que la motivación, consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene, surge de esta forma, de las entrevistas a los ex analistas de Cobranzas que, varias de las distintas necesidades que establece Maslow en su teoría de la motivación, no estaban siendo satisfechas (Maslow, 1991).

En el caso de las remuneraciones, nos informan los Ex analistas de Cobranzas, que no eran acordes con respecto a la carga laboral que tenían.

Tampoco tenían reconocimientos económicos, gratificaciones personales por el trabajo realizado. Mismo informaron que había una diferencia entre equipo de Warner – HBO, debido al proceso de fusión.

Asimismo, no había una motivación por parte de los jefes responsables del área, para el logro de los objetivos, dado que solo se limitaban asignando más labor a cada uno de los analistas, a medida que iban renunciando los analistas, pero este proceso no venía acompañado con una compensación.

Adicionalmente no se generaban promesas de crecimiento profesional entre Jefes y analistas de cobranzas, o inclusive la oferta a un puesto mayor, por lo tanto, según nos informa Juan (ex analista de cobranzas) la mayoría de los analistas no tenían una motivación de crecimiento.

### **Comunicación.**

La comunicación consiste en el encuentro entre las diversas áreas de trabajo y Departamentos de la organización. Es una herramienta fundamental para que el mensaje llegue a destino (Federico Gan y Jaume Triginé, 2006).

Se detectó que la comunicación no era clara y precisa, ya que en las entrevistas de RRHH, solo se informaban rangos de sueldos, y no con exactitud los números finales, por lo que varios analistas ingresaban al puesto sin saber exactamente el número final de su sueldo. Esto generaba luego esa diferencia entre lo esperado y prometido, ya que los sueldos no cumplían las expectativas del analista.

Desde la Gerencia y Jefatura, no había una determinación clara de las responsabilidades de cada uno de los analistas, según nos informan los Ex analistas de Cobranzas, quienes iban heredando responsabilidades y cuentas de los analistas que renunciaban, no tenían en claro si la sobrecarga de trabajo iba a ser momentánea o a largo plazo, mismo dicha información nos la confirma Alejo, quien tuvo que renunciar por la sobrecarga de tareas.

Tampoco había una definición de cuanto duraría el proceso de selección y reemplazo del analista que renunciaba, por lo que la incertidumbre en estos casos genera que el analista que quedo con más responsabilidad, no tenga claro hacia dónde va su trabajo y crecimiento dentro la empresa.

Entre jefes y analistas, no se generaba una comunicación clara y precisa, donde se definía un plan claro de acción, a medida que los analistas iban renunciando, solo se les

asignaba más trabajo, pero no venía acompañado de una compensación remunerativa, entonces los analistas cubrían a los analistas que renunciaban por tiempo indeterminado.

Por otro lado, según las entrevistas de los Ex analistas de Cobranzas, confirmaron que ellos realizaron las comunicaciones a sus jefes avisando de sus renunciaciones, llegando a finales de mes, cuando dejaban sus puestos. No hubo una comunicación previa para activar algún proceso de retención de personal, mejorando las características del puesto, o evaluar qué pasos podría seguir la compañía para retener dicho recurso. Por lo que las reuniones de devolución y performance no eran tampoco efectivas.

Mismo en la entrevista con Juan (ex analista de cobranzas), se estableció que no se generaba la escucha resolutoria a los pedidos de los analistas con respecto a la sobrecarga de tareas o el descontento de las nuevas tareas asignadas.

### **Conclusiones y Propuestas.**

Conclusiones correspondientes al relevamiento realizado por el equipo consultor, en la empresa Warner Media Argentina, en su Departamento de Cobranzas:

#### **Área de trabajo del Departamento de Cobranzas.**

Si bien el área de trabajo en el Departamento de Cobranzas de Warner Media Argentina, tiene todos los elementos necesarios para la gestión diaria de cobranzas (Elementos de Pc, escritorios, teléfonos, ventilación y buen ingreso de luz natural),

Se observó que el personal se encuentra muy justo de espacio, mismo en las islas de trabajo, no hay mamparas separadoras que minimicen la contaminación sonora del resto del equipo, dicha situación no genera un buen clima de atención para el trabajo diario, ya que hay varias conversaciones en una misma isla, y el ruido se hace presente generando distracciones.

Por otro lado, la utilización de los escritorios para el guardado de distintos elementos de usos diarios, genera que el espacio se vea reducido en la isla que se comparte con el resto de los colaboradores. En algunas ocasiones los televisores que transmiten las señales, se encuentran en un volumen que genera distracción y malestar dentro del equipo ya que no son administrados por una jefatura en particular.

Cabe destacar, que la empresa Warner Media Argentina, continúa recuperándose de una pandemia, donde el covid-19 generó nuevos hábitos en la vida diaria, como el

mantener distancia entre personas, para resguardar la salud, y en el caso de la isla de trabajo, no se ven personas con barbijos (entendiendo que ya no es obligatorio), pero la cercanía entre los distintos colaboradores, no supera el metro de distancia.

Los eventos en el mismo edificio, ya sea estrenos de series, o visitas de famosos, generan ese espacio de dispersión, donde el trabajador no puede concentrarse en su labor diaria.

### **Rotación de puestos.**

La rotación de puestos en Cobranzas es un problema para la Gerente de Cobranzas, debido a que no están pudiendo cumplir los objetivos esperados y fundamentales, como la cobranza mensual por los distintos negocios que tiene a su cargo.

La rotación de puestos en el último tiempo (aproximadamente 2 años) se vio afectada por analistas que renunciaban a sus puestos por sobrecarga de trabajo y falta de personal.

Adicionalmente la relación con los clientes se vio afectada si todos los meses tienen un nuevo analista de cobranzas.

Mismo el cliente no sabe con quién tratar alguna cuestión de su cuenta y termina priorizando los pagos a la competencia. Por eso es fundamental revisar las rotaciones dentro del Departamento de Cobranzas.

### **Clima Laboral.**

El clima laboral dentro del Departamento de Cobranzas es desfavorable, y necesita una urgente corrección, para que el equipo pueda avanzar con los objetivos esperados.

Los índices de satisfacción no acompañan en las distintas dimensiones evaluadas (puesto, crecimiento profesional, remuneración, y malos tratos entre partes intervinientes).

En las entrevistas de salidas y mismo con los Ex analistas de cobranzas, se estableció que el clima laboral fue un causal de renuncia en varios de ellos, y que por tal motivo no decidieron seguir en Warner Media Argentina, ya que se encontraban bajo mucha presión y la competencia entre colaboradores generaba diferencias en el equipo.

### **Selección de personal.**

La selección de personal, no es del todo efectiva y completa. Ya que parte del proceso, no se ha estado cumpliendo.

Uno de los ejemplos, ocurrió cuando RRHH no informo a los ingresantes el monto exacto de su sueldo, solo informaron una banda salarial, la cual luego, tuvo una variación importante una vez que el analista ingreso de forma efectiva en el puesto. Dicha información pudo ser confirmada en la entrevista por Juan (ex analista de cobranzas).

En el proceso de selección, detectamos que únicamente ha participado Cobranzas en las entrevistas y no participaron de las mismas, el departamento de RRHH.

Por otro lado, surgió que, en algunos casos, no se habían realizado los estudios psicotécnicos a los analistas que ingresaron al equipo, dicha información pudo ser recabada por las entrevistas de los ex analistas de Cobranzas.

Por lo que se debe mejorar el proceso de selección de personal, en base a los requerimientos para el puesto a cubrir, validando requisitos fundamentales en los procesos de entrevistas, averiguación de antecedentes profesionales, capacitaciones validadas y pruebas pertinentes, que conllevan una selección de personal eficiente.

### **Motivación.**

En el Departamento de Cobranzas, se pudo identificar que la motivación del personal, no estaba dentro de los objetivos a trabajar o mejorar por los jefes, y tampoco se encontraba monitoreada por RRHH.

El equipo de Cobranzas esta sobrecargado de trabajo y no hay un crecimiento profesional, que genere una motivación para que se queden en la empresa. Informaban que no había posibilidades de crecimiento, más que aspirar a una posición de Senior.

La falta de planes de carrera, genera que constantemente ocurran rotaciones de puestos. Por otro lado, la remuneración que forma parte de la motivación económica de cada analista, no es acorde en comparación al trabajo que realizan, por ende, es otro factor que genera que los trabajadores terminen renunciando.

### **Comunicación.**

A pesar que, en el Departamento de Cobranzas, se realizan las reuniones de equipo y con cada uno de los analistas de Cobranzas, surge que la comunicación no es clara y

efectiva, ya que se constató que, desde el inicio de las entrevistas, no se establecen los sueldos que estará percibiendo el futuro ingresante, por ende, encontramos un problema que se debe tratar desde el inicio del proceso.

El mensaje que se trasmite debe llegar de forma clara y segura, brindando los estándares de confianza para quienes formaran parte de Warner Media Argentina.

Se debe mejorar la calidad del mensaje que se transmite y enfocar los objetivos que requiere la Gerencia de Cobranzas, para que el analista tenga claridad hacia donde se dirige la compañía.

Las comunicaciones de equipos, dirección y desarrollo de tareas se ven afectadas por la falla en la comunicación dentro del Departamento.

### **Plan de acción**

Luego del relevamiento y diagnóstico realizado en la empresa Warner Media Argentina, en su Departamento de Cobranzas, se estará considerando para su verificación con las partes pertinentes, el siguiente plan de acción.

### **Condiciones de trabajo.**

Con motivo de generar una mejora en la gestión diaria de Cobranzas, se deberá implementar en tres puestos de la isla, tres mamparas traslucidas, con características envolventes para evitar la filtración de ruidos. Misma brindara a la isla de trabajo, la capacidad de disminuir el ruido por las conversaciones telefónicas.

Adicionalmente se deberán construir, dos cabinas telefónicas para el uso específico de Cobranzas, sin requerir reserva previa, con conexiones telefónicas y accesibilidad para notebooks.

Objetivo: resguardar las conversaciones privadas y sumar a reducir la contaminación sonora generada por las llamadas telefónicas en la isla de trabajo.

Se presupuestó para las tres mamparas traslucidas + instalación de las mismas, junto con las dos cabinas telefónicas a construirse con material de Durlock en su totalidad, también se contemplan los accesos y conectividad telefónica e internet, cableado de las cabinas, un costo total aprobado de ARS 68.235 (Con IVA incluido).

La implementación de dichas mejoras, y el seguimiento será responsabilidad del Departamento de Mantenimiento.

Fecha de plazo de finalización de armado: 15 de noviembre 2022.

Por otro lado, se deberán hacer revisiones trimestrales de la cantidad de cuentas que lleva cada analista del Departamento de Cobranzas.

Responsabilidad trimestral, a cargo de la Jefatura de cobranzas.

El análisis del proceso, debe consistir en evaluar la cantidad de cuentas por cobrador, relevancia de cada cuenta según monto mensual de facturación. Con dicho análisis, de corresponder, se procederá a realizar los ajustes correspondientes, que incluye la retribución de cuentas generando una equidad en la carga de trabajo entre los analistas.

Responsable: Jefatura de Cobranzas. / Jefatura mantenimiento.

Periodicidad: Trimestral

Estado: En proceso.

### **Relaciones y/o Actividades interpersonales.**

Se dictarán actividades de equipo e integración, para generar un afianzamiento en las relaciones laborales, donde se realizarán desayunos, que incluyen actividades sociales y de integración.

Fecha de inicio y ejecución: el primer viernes de diciembre 2022.

Estableciendo lugar del evento, (sin reserva) en el zoom del edificio, con capacidad para 30 personas, con previo aviso de RRHH, con una duración estimada de 2 horas.

El desayuno deberá ser de uso exclusivo para el Departamento de Cobranzas, en conjunto con RRHH. Dicho gasto será cubierto del centro de costos de Cobranzas.

Estimación mensual de gastos del desayuno (incluyen frutas, medialunas, jugos y aguas gasificadas) por ARS 23.500,00 (+IVA) por mes.

Proveedor de dichos desayunos, será el mismo encargado de la concesión del buffet de Warner Media Argentina, ya establecido y con alta temprana para los eventos a realizarse.

Se realizarán los desayunos para los próximos 3 meses, según fecha de inicio pactada (diciembre 2022).

Formaran parte del desayuno: Analistas, Jefatura y Gerentes de Cobranzas, con la participación de RRHH.

Responsable: Jefe de Cobranzas con coparticipación de RRHH.

Estado: En proceso.

### **Comunicación interna.**

- **Comunicación con Jefatura y Colaboradores:** A partir de diciembre 2022, realizarán de forma semanal, reuniones de equipo junto con Jefatura de Cobranzas y Analistas.

En dichas reuniones se revisarán los temas más importantes de la gestiona diaria, casos críticos, y novedades el equipo.

Las reuniones serán realizadas por la plataforma Zoom.

Duración de las mismas: 1Hr.

La agenda de las reuniones queda asignada por jefatura en tiempo y forma. Finalizadas las mismas se resolverá dejar una minuta con los temas tratados y casos a resolver para la semana siguiente avanzar con su resolución.

Adicionalmente cada 15 días realizarán reuniones presenciales entre Gerencia, Jefatura y los analistas de Cobranzas para comunicar las novedades internas, información correspondiente a la dirección de la empresa en los meses siguientes.

También deben informar las nuevas oportunidades (internas) de crecimiento, como así también posiciones a cubrir. Temas críticos que afecten a la región y prioridades en la gestión diaria.

Adicionalmente, trabajaran en mejorar los canales de comunicación horizontal y transversal entre jefes, gerentes y los analistas de Cobranzas, para mejorar la integración del equipo y comunicación más fluida entre las partes.

Deberán reforzar con los analistas, la posibilidad de consultas y pedidos, durante la jornada laboral, generando un vínculo de confianza entre las partes (Jefatura y analistas).

Comunicación interna entre departamentos: Para el proceso de entrevistas, RRHH confirmara a Cobranzas, que los perfiles solicitados, pasen por todas las evaluaciones correspondientes, psicofísicas, de presión y ambientales, (sin excepción). Mismo la validación de las referencias laborales deberán ser requisito excluyente para que el postulante pueda seguir avanzar en el proceso de selección.

El departamento de RRHH, será responsable de la validación de experiencia en Cobranzas a cada postulante, mismo deberá respaldar que el analista que ingresa, cuenta con conocimientos en atención al público, negociación y manejo de conflictos. Junto con un nivel de inglés intermedio.

Es determinante que el aspirante a analista de cobranzas, se encuentre cursando o recibido carreras a fines de Contador, Finanzas o Administración de empresas.

- **Comunicación entre RRHH y Futuros ingresantes:**

En las entrevistas se deberá informar el monto exacto del pago y beneficios que el futuro aspirante a analista de cobranzas estará percibiendo.

El departamento de RRHH, junto con Cobranzas, deberán validar como contralores, que los procedimientos sean cumplidos por ambos departamentos en tiempo y forma. Mismo en ambas entrevistas por cada departamento dicha información será proporcionada de la misma forma.

Responsable: Gerencia de Cobranzas + Gerencia de RRHH.

Estado: en proceso

### **Formación profesional.**

#### **Capacitaciones adicionales para colaboradores de Cobranzas.**

- **Plan de actualización de cursos para Excel.**

Nivel básico, intermedio y avanzado. Otorgado por la compañía de forma gratuita.

A realizarse los jueves por plataforma Zoom, dictado por un colaborador interno con capacitaciones adquiridas en Excel. Duración 1 Hora, todos los jueves según cada nivel acordado. Cupo para 25 personas, con posibilidad de consultas en vivo.

Dirigido para colaboradores de Cobranzas, jefatura y Gerencia.

- **Cuso de atención al cliente.**

Duración 4 reuniones de 1 hora. Presencial. Ubicación en salón de reuniones. Dictado por profesional de la empresa Axon S.A (cursos).

Costo del curso asignado al centro de costos de Cobranzas, por ARS 72.000 (IVA incluido). Incluye certificación.

### **Capacitaciones para Jefatura de Cobranzas (obligatorias).**

- **Capacitación en liderazgo efectivo y coaching de equipos.**

Duración 4 meses (2 Veces por semana) Fecha de inicio a partir del 05 octubre 2022

Costo del curso Liderazgo efectivo + Coaching de Equipos ARS 109.520,00.

Cupos de 5 Personas.

Responsable y coordinación: Jefe de RRHH y Gerencia de Cobranzas.

Estado: En proceso

### **Reconocimiento y promoción.**

- **Plan de incentivos laborales:**

Deberán realizar un análisis minucioso de los objetivos establecidos entre Jefatura y Analistas (sistema de recompensas por resultados y objetivos cumplidos mensuales). Validación de objetivos pactados a comienzo de año y mensuales, con seguimiento y evaluación de performance y cobranzas logradas en el periodo evaluado.

Deberán establecer un reconocimiento de Bono (tope máximo de ARS 5000,00) por premio, no remunerativo por logros cumplidos.

Renovación mensual.

Primer bono reconocimiento, según evaluación de octubre 2022, a cobrar en noviembre 2022 (Plan bajo prueba por el periodo 2022)

Costos de Bonos / premios: absorbidos por el centro de Costos de Cobranzas.

- **Plan de carrera dentro del departamento de cobranzas:**

Creación de nuevos puestos para Analistas Semi senior, analista Referente y Supervisor de cobranzas. Estableciendo un plan claro de carrera con sus respectivos niveles.

Se detallarán los requisitos excluyentes, capacidades necesarias y tiempos de permanencia en la empresa para poder postularse.

Se espera aprobación de finanzas para abrir las búsquedas internas y promociones.

Fecha de notificación para circular interna. 01Diciembre 2022.

- **Plan de carrera Pre-Aprobado:**

Gerencia de Cobranzas (7ª Nivel)  
Jefatura de Cobranzas (6º Nivel)  
Supervisor de Cobranzas (5º Nivel)  
Senior de Cobranzas (4º Nivel)  
Referente de Cobranzas (3º Nivel)  
Analista Semi senior de Cobranzas (2º Nivel)  
Analista Junior de Cobranzas (1º Nivel)

Costos absorbidos por la Gerencia de Cobranzas.

Responsable: Gerencia & Jefatura de Cobranzas, RRHH.

Estado: Bajo revisión + Pre aprobado.

**Motivación y satisfacción.**

Definir y ejecutar el plan de motivación empresarial (estrategia de confort, trabajo en equipo, comunicación y recompensa). Atacar cada punto relevante para mejorar las cualidades del puesto de analista de Cobranzas.

- **Deberán realizar proyectos de responsabilidad social.**

Proyecto "Warner Day" (días de voluntariados en zonas carenciadas).

Dirigido para los colaboradores de Cobranzas.

Finalidad interna del proyecto: Generar el trabajo en equipo, de pertenencia con la ética y visión de la empresa, donde los valores de ayudar, acompañar y estar presentes para quienes nos necesitan sea el objetivo cumplido cuando se ejecute al 100%.

Coordinación para el trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos. Comunicación entre pares. Liderazgo.

Finalidad externa: Cumplimiento social, colaborando con ayuda y alimentos para aquellos que más lo necesitan.

Ejecución del proceso: armado de bolsas con alimentos no perecederos, para repartir el 10 de octubre 2022, en casas de ayuda para personas de bajos recursos de la provincia de Buenos Aires.

El evento será el 10 de octubre de 9 a 17Hs (horario laboral), incluye transporte, refrigerio y elementos de armado para las donaciones.

Responsable: Gerencia de RRHH & Cobranzas

Estado: en proceso.

**Viabilidad de la propuesta. (Análisis y demostración de la factibilidad desde los puntos de vista político, organizativo y económico).**

A continuación, estaremos evaluando la viabilidad de la propuesta, contemplando que el mismo es un estudio que dispone el éxito o el fracaso de la propuesta a partir de una serie de datos:

**Viabilidad política.**

A continuación, confirmamos que las propuestas establecidas en el plan de acción, de la reciente consultoría realizada, son notablemente favorables, dado que la empresa Warner Media Argentina, cuenta con su viabilidad política que permite que se pueda avanzar con la realización de dichas implementaciones.

**Viabilidad organizativa**

La empresa Warner Media Argentina, cuenta con un departamento de RRHH, el cual administra la gestión de los recursos para el desarrollo de las actividades. La empresa también cuenta con una Infraestructura de una multinacional, conformada por varios equipos de trabajo, donde coordinan acciones para el cumplimiento de los objetivos. Dicho esto, podemos confirmar la viabilidad organizativa para la implementación del plan de acción anteriormente informado.

**Viabilidad económica.**

Podemos confirmar que la empresa Warner Media Argentina, tiene excelentes posibilidades de financiación, interna y externa, para poder avanzar con el plan de acción establecido. No solo cuenta con ingresos mensuales por la comercialización de sus marcas, sino que también tiene una importante cartera de clientes, dentro del mercado de medios.

### **Recomendaciones / Reflexiones.**

A partir del relevamiento realizado junto con el diagnóstico correspondiente, donde se tomaron en cuenta las entrevistas realizadas a los ex analistas de Cobranzas, también las entrevistas que se pudieron lograr con la Gerencias de Cobranzas y RRHH. Inclusive las encuestas de todos los analistas que siguen formando parte del equipo en Warner.

Podemos entonces decir, que Warner Media Argentina es una empresa multinacional reconocida y exitosa en el mercado mundial de medios audiovisuales, con marcas reconocidas y producciones que han marcado agenda para distintas generaciones. Sus señales y marcas reconocidas, llegan a cada televisor de cada casa. Y por tal motivo muchas personas desean formar parte de la familia Warner Media.

Cabe destacar, que es una excelente empresa para trabajar, aprender y crecer si uno está interesado en conocer el mundo que rodea sus historias y ser parte de ellas.

Cada colaborador aporta desde su lugar de trabajo su profesionalismo, capacidad de aprendizaje y es notable que todos los que ingresan buscan ese crecimiento profesional, y el renombre que da haber formado parte de Warner Media.

Si bien se realizó una consultoría por motivos de rotación de puestos, en el Departamento de Cobranzas, y se relevó que en el último tiempo las renunciadas se presentaron más seguidas que en otras oportunidades, se identificó un problema real, el mismo es cuantificable, con la posibilidad de mejorar en los meses siguientes.

Contemplando que los problemas existen, se podrían aplicar los cambios ya mencionados, y junto con el acompañamiento y aprobación de la junta Directiva, resultara que se avance con su pronta resolución.

Requiere un trabajo en conjunto del Departamento de Cobranzas y RRHH, para fortalecer los vínculos de trabajo, no perdiendo las necesidades de sus trabajadores, con el fin de lograr el éxito a futuro de Cobranzas y un equipo totalmente ensamblado, para el logro de los objetivos propuestos, y cito a Winston Churchill:

**“El éxito no es definitivo, el fracaso no es fatal, lo que cuenta es tener el coraje para continuar”.** (Churchill, s.f.)”

## **Bibliografía.**

- Belen Ena, S. D. (2006). Gestión Administrativa de Personal. Madrid, España: Thonson Editores Paraninfo S.A.
- Churchill, W. (s.f.). <https://www.univision.com/explora/15-grandes-frases-de-winston-churchill-para-reflexionar>. Obtenido de <https://www.univision.com/explora/15-grandes-frases-de-winston-churchill-para-reflexionar>.
- Covey, S. R. (2013). El liderazgo centrado en principios. PAIDOS IBERICA.
- Federico Gan y Jaume Triginé. (2006). Manual de Instrumentos de Gestion y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Golieb, R. P. (1990). Crédito y Cobranza . México: Ed. Continental.
- Maslow, A. H. (1991). Motivacion y personalidad. Madrid. España: Ediciones Díaz De Santos S.A.
- MAXWELL, J. C. (1998). LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO. Nashville: THOMAS NELSON PUBLISHERS.
- Maxwell, J. C. (2012). Liderazgo 101: Lo que todo lider necesita saber. Grupo Nelson.
- Villaseñor Fuente, E. (1995). Elementos de administraciòn de crédito y cobranza. En E. Villaseñor Fuente. México: Trillas.
- WarnerMedia. (2022). WarnerMedia Argentina. Obtenido de <https://www.turnerargentina.com/la-compania/>: <https://www.turnerargentina.com/la-compania/>
- Yuki, G. A. (1981). Leadership in organizations. Englewood.

## **ANEXOS**

### **ANEXO I**

#### **Observación directa:**

(Especificaciones generales) La empresa Warner Media Argentina, luego de la pandemia, impulso un retorno a la oficina de 3 días a la semana. Donde cada analista debe reservar el lugar de trabajo en cada una de las islas que tienen a disposición, y pueden ser compartida la isla con otros analistas.

Los analistas asisten a la oficina 3 días a la semana, por lo tanto, el método de observación fue durante dichos días.

Los analistas de Cobranzas ingresan en el horario de 9 Am y se dirigen a la localización de la isla reservada. Algunos analistas ingresan con sus pertenencias y mates para desayunar en el escritorio, otros aprovechan 15 minutos de la mañana para desayunar en el comedor.

Luego comienzan las gestiones y seguimientos de Cobranzas. Lo que pude detectar es que no se realizan llamados telefónicos a los clientes para gestionar Cobranzas. Solo se escuchan sonidos de teclas de envíos de mail. Lo cual deberíamos profundizar con los analistas, ya que la llamada telefónica a los clientes, según las gestiones y procesos de Cobranzas, deberían existir y deberían ser diarios para fomentar la relación con el cliente, para que priorice el pago de nuestra cobranza.

Hay un grupo que conversa mientras trabaja, y al mismo tiempo se escuchan quejas de cómo se realizaron ciertas tareas.

La jefa a cargo indica de forma oral, que prioricen ciertos temas para el cierre de mes. (no hay mail que quede registro de su orden o pedido).

La recepción de los analistas se puede percibir como negativa, ya que comentan entre ellos que no llegan a realizar sus tareas diarias si tienen que completar los reportes indicados por la jefa, para el cierre.

Para el mediodía, los analistas se dirigen todos al mismo horario para el sector comedor donde comparten el almuerzo por el lapso de 1 hora, 20 minutos.

Luego retoman la gestión y envíos de mails.

La jefa nuevamente solicita que terminen de completar un reporte para el cierre. La orden es de forma oral, sin envío de mail.

Al mismo tiempo hay un evento en una oficina contigua con música, con un alto volumen, que genera distracción y también se encuentra la presencia del actor Leonardo Sbaraglia que viene a presentar una película producida por Warner Media.

Los analistas acuden al evento dejando sus posiciones de trabajo como cobradores, por el resto de la tarde, hasta finalizar el horario laboral.

### **Descripción física del Departamento de Cobranzas.**

El Departamento de Cobranzas se estableció en el segundo piso, antes y luego de la pandemia que afectó a la Argentina en el año 2020.

Los lugares y las posiciones sufrieron el cambio, ya que el escritorio es de todos y para todos. El que quiera ocupar un escritorio debe reservar por medio de una aplicación. No tiene un lugar específico asignado, pero sí un piso donde tienen un lugar para reservar.

El lugar es muy ajustado a tema espacio, dado que son varias islas compartidas y demasiadas sillas que dan la sensación de amontonamiento. Mismo hay varias influencias en la concentración como los televisores y sus sonidos. Varias personas con sus distintas conversaciones y llamados.

Las sillas son ergonómicas y de una comodidad destacable. El piso es alfombrado y la luminaria es cálida con ingreso de luz natural. El clima interno del Departamento de Cobranzas está monitoreado por un aire acondicionado frío/calor que estipula una temperatura de 24° dentro del Departamento de Cobranzas.

## **ANEXO II**

A continuación, se detallan todas las entrevistas que fueron realizadas para el siguiente trabajo de consultoría: “La rotación de puestos en Warner Media Argentina”

### **Entrevistas.**

#### **Pre entrevista con Paula Rabinovich – 11.04.2022**

Primer encuentro llevado a cabo con Paula Rabinovich (Gerente de Cobranzas en Warner Media Argentina) fecha de entrevista 11.04.2022, en las oficinas de Warner Media

Argentina, ubicadas en Defensa 599, San Telmo, Capital federal, a fin de conocerla en persona y que nos pueda interiorizar sobre las necesidades que tiene con respecto al pedido de trabajo de consultoría en el Departamento de Cobranzas que ella lidera.

La siguiente pre entrevista a realizarse es meramente con el fin de utilizarse en la presentación de la tesina del alumno Rodrigo Ursone Oro, materia Taller de Tesina, correspondiente a la carrera Lic. en Administración de la Universidad de Flores.

La información de esta no será utilizada con otro fin, ni serán divulgada a personas ajenas a la presente consultoría.

**1. ¿Cuáles serían los motivos por los cuales requieren de nuestro trabajo de consultoría?**

- En el periodo de noviembre 2021 recibí dos renuncias de analistas Juniors, una renuncia de un analista Senior y en diciembre 2021, finalmente termino renunciando quien era la persona encargada de supervisar a los cobradores, la jefa designada de Cobranzas Silvia Veliz, que me reportaba directamente a mí.

**2. ¿Cómo afecta al Departamento de Cobranzas dichas renuncias?**

- Considerando que Warner Media, tiene como premisa generar un vínculo cercano y de confianza con el cliente, este vínculo se ve afectado si todos los meses el cobrador renuncia o cambia de puesto. Sumado a que no estamos logrando realizar las gestiones de Cobranzas correspondientes y por ende nuestro numero mensual de recaudación no está siendo el proyectado.

**3. ¿Cuál es el principal objetivo que tienen como Departamento de Cobranzas?**

- El Departamento de Cobranzas tiene como principal objetivo cobrar la comercialización de nuestras señales, mismas que Warner Media provee a sus clientes, y el no tener cobradores fijos esto dificulta la recaudación mensual, por lo tanto, nos vemos en la imposibilidad de poder cumplir los objetivos anuales de Cobranzas.

Al no tener la totalidad de cobradores que se necesitan en el Área, hay cuentas importantes y otras no tanto que no se terminan gestionando y por ende no

cobrando, por lo tanto, no logran recaudar la cobranza esperada, esto afecta al cash-flow (ingreso de dinero) de la empresa.

**4. ¿Cómo afecta la falta de Cobranzas?**

- La falta de cobranza en argentina genera también que varias producciones originales que se realizan con este ingreso, se vean afectadas, ya que es limitado el presupuesto que se destina.

También tuvimos que solicitar prorrogas y han dilatado la fecha de futuras producciones, para meses futuros, para no tener que salir a pedir un préstamo a la casa matriz.

**5. ¿Qué justificación te brindan los analistas de Cobranzas que renuncian?**

- Los analistas en la charla de renuncia y despedida que tienen conmigo, me indicaron que no se encontraba motivados, que era mucho el caudal de trabajo que estaban teniendo y que no era valorados o reconocidos.

Adicionalmente me informaron que estaban cansados de trabajar hasta largas horas del día porque no llegaban a realizar las tareas solicitadas.

También en algunos casos se iban de la empresa porque habían encontrado una oportunidad de empleo en otra empresa que les ofrecían mejores sueldos y beneficios.

**6. ¿Pudieron obtener o saber a qué empresas se van los analistas?**

- Un analista Sr. renuncio a su puesto de trabajo y se integró en nuestra empresa competencia, que es Disney. Otro de los analistas se fue al Banco Patagonia, y la supervisora de Cobranzas se fue por un puesto comercial también a Disney.

Anteriormente también 2 analistas juniors se fueron a Disney y otra analista Sr. se fue a un laboratorio.

**7. ¿Han intentado retenerlos ofreciéndole mejores en sus condiciones de trabajo?**

-Sinceramente, ocurre que las personas que han renunciado a Warner Media Argentina, ya han venido con la decisión tomada que se iban a otra empresa y por ende no tuvimos un plazo para poder trabajar la propuesta de mejora con cada uno de ellos. Estamos tarde para poder retenerlos, porque si nos proponen una reunión de aviso de renuncia, es porque ya tienen un contrato firmado y oficial en la otra empresa a donde se van.

**8. ¿Qué esperas de nuestro trabajo de consultoría?**

-Estoy enfocada en trabajar en todo el Departamento de Cobranzas, para reducir las rotaciones y renuncias en Cobranzas. Mejorar el perfil de los analistas que contratamos y fortalecer nuestra estructura de trabajo porque necesitamos que nuestros cobradores salgan a cobrar y no estar capacitando a nuevos ingresos cada 15 días. Tenemos que mostrar que somos un equipo fuerte y coordinado y que podemos seguir respondiendo a las necesidades de la compañía.

**Entrevista con Paula Rabinovich – 18.04.2022**

(Gerente de Cobranzas en Warner Media Argentina).

Segundo encuentro llevado a cabo con Paula Rabinovich (Gerente de Cobranzas en Warner Media Argentina) fecha de entrevista 18.04.2022, en las oficinas de Warner Media Argentina, ubicadas en Defensa 599, San Telmo, Capital federal a fin de conocer funcionamiento general del Departamento de Cobranzas.

La siguiente entrevista a realizarse es meramente con el fin de utilizarse en la presentación de la tesina del alumno Rodrigo Ursone Oro, materia Taller de Tesina, correspondiente a la carrera Lic. en Administración de la Universidad de Flores. La información de esta no será utilizada con otro fin, ni serán divulgada a personas ajenas a la presente consultoría.

**1. Nombre y apellido.**

- Mi nombre es Paula Rabinovich.

**2. Cargo que ocupa**

- Soy gerente regional de Cobranzas, para las regiones de Cono sur, Andean y Brasil. Hace poco asumimos como equipo la responsabilidad de también de las Cobranzas para la región Centro América y Caribbean.

**3. ¿A quién le responden los analistas de Cobranzas? ¿Hay jefes intermedios? ¿Quién da las ordenes?**

- Los Analistas de Cobranzas responde a 2 jefas que son CM y SV, mismas se encuentran liderando el equipo de Cobranzas en Argentina, son aproximadamente 12 analistas y son el soporte donde también me apoyo para no estar en la gestión diaria y pueda abocarme a temas más importantes y relevantes. Ellas se encargan de la gestión de equipos, capacitaciones y de apuntalar a cada uno de los analistas. No hay jefes intermedios, pero si tenemos referentes de equipo que también responden las 2 jefas que tengo abajo mío. Estas posiciones de SR, son pilares o referentes que complementan el acompañamiento de los nuevos ingresos, analistas juniors y que filtran las urgencias que derivan a las jefas los analistas. Para que también ellas no se encuentren metidas tan en la diaria y más en la gestión y relevamiento global. Las ordenes las doy yo y luego se bajan en cascada como fueron planificadas. Mismo ellas las ejecutan y tenemos un libre cruzamiento de conversaciones entre analistas y jefes. Acá en Warner Media, no tenemos el limitante que un analista junior no puede saltar a su jefe siguiente o dirigirse a un Gerente, no respetando la jerarquía, es mucho más flexible.

#### **4. ¿Cómo se organiza el trabajo y como se comunican los jefes con los cobradores?**

- Por lo general, tenemos reuniones semanales con las 2 jefas que me responden, a veces tenemos 2 reuniones semanales, para ir avanzando con las distintas urgencias que van surgiendo. También trabajamos en proyectos nuevos y carteras que siguen viniendo de otras regiones. Estamos liderando un equipo de trabajo donde la casa matriz en Atlanta confía en nuestro trabajo y por eso seguimos recibiendo más carteras para que las gestiones se realicen desde Argentina. Los jefes tienen reuniones periódicas, semanales y cada nuevo acontecimiento o novedad se transmite enseguida para evitar el famoso "radio pasillo". Solemos evitar ese tipo de situaciones para prevalecer un buen clima laboral y la transparencia con nuestros analistas de Cobranzas.

**5. ¿Cuántos analistas conforman el equipo de Cobranzas de Warner Media Argentina?**

- Son 12 Analistas de que conforman el equipo de Cobranzas en Warner Media Argentina. Algunos se dedican a las Cobranzas de Afiliados (comercialización de nuestras señales), después tenemos algunos analistas que se encargan de las Cobranzas del negocio de Ad-Sales (publicidad en nuestras señales), tenemos el negocio de licencias y por último la gestión de Cobranzas para producciones originales. Algunos analistas hacen ambos negocios, otros simplemente se dedican a un solo negocio, pero siempre la idea es que el compañero sepa lo que hace el otro para que se puedan cubrir y estén alineados con el negocio.

**6. ¿Cuál es el número estimado de analistas para que el Departamento de Cobranzas funcione de forma esperada?**

- Estimamos que deberíamos conformar un equipo de 16 personas como analistas de Cobranzas. Se suma también que en el último tiempo estamos con varias rotaciones y las posiciones que se logran cubrir, a los meses nuevamente quedan en relevo y comenzamos una nueva búsqueda. Los tiempos de capacitación y aprendizajes no son estandarizados, algunos tienen más tiempo que otros cobrando, pero no todos son iguales en su performance. Tenemos muchos analistas juniors y los analistas seniors son fundamentales para la gestión diaria y nos filtran muchos de los temas que van surgiendo. Pero lo ideal sería que tengamos 16 recursos activos. Surge también que los procesos de aprobación de recursos también se ven dilatados y las aprobaciones se demoran más de lo esperado y nos pasa también que algunas entrevistas se nos caen y debemos salir a buscar por medio de consultorías externas recursos de último minuto para poder llegar con la cobranza esperada del mes.

**7. ¿Cuántos analistas han renunciado en los últimos 6 meses?**

- Tenemos renuncias importantes que sacudieron el primer semestre de Cobranzas.

Primero renuncia una de las jefas que reportaba a mi cargo. Luego tuvimos 3 renuncias un viernes, donde 2 analistas eran juniors y 1 analista era Senior. Fue una bomba sinceramente porque no teníamos estipulado una búsqueda tan próxima y adicionalmente sin un recurso tan importante como una jefa de Cobranzas. Se sumó que también estamos en plena fusión de HBO – Warner Media, por lo tanto, muchas posiciones se encuentran congeladas, hasta que se concrete la fusión. Tenemos confirmado de Atlanta, la casa matriz, que posición que se libera, posición que no se renueva. Estamos tratando de que nos aprueben un recurso externo terciarizado para salir a cubrir mínimo las 2 posiciones que renunciaron en los últimos 6 meses. No solo se frenaron las posiciones juniors, o seniors sino también las de supervisores y jefes de sector.

#### **8. ¿Cuáles son los motivos de renuncias de dichos analistas?**

- Tuve la suerte de hablar con la mayoría de cada uno de ellos que han renunciado y me han comentado que encontraron una propuesta mucho mejor que las que le ofrecía Warner Media Argentina. Los beneficios que da la competencia (Disney) por ahí son más cautivadoras que el sueldo que se paga en Warner. Adicionalmente estamos en el último tiempo en fusión y auditoria, y entendemos que el analista está saliendo a cubrir y tapar agujeros como puede, pero no tenemos recursos habilitados todavía. Otros me comentaban que se iban a vivir al exterior por las problemáticas que ocurren en Argentina y la incertidumbre. Pero creo que lo más notable es que los últimos analistas que renunciaron se fueron a la competencia. Inclusive la jefa responsable del Departamento de Cobranzas. Por suerte tengo otra jefa que está saliendo a cubrir su posición, pero no podemos tomar nuevas carteras hasta reponer las posiciones vacías.

#### **9. ¿Cuánto tiempo llevaban dichos analistas en el puesto?**

- La jefa de Cobranzas que renunció, tenía 9 años trabajando en la empresa, pero estuvo en Ventas y luego estuvo menos de 2 años trabajando conmigo y luego se fue a Disney. 1 analista junior tenía menos de 6 meses en la empresa como analista

de Cobranzas. Otro analista tenía 3 años en Cobranzas. El analista senior tenía 5 años en total cubriéndonos como referente del equipo.

**10. Los sueldos que ofrece Warner Media Argentina, ¿son acordes a los que se ofrecen en el mercado?**

- Estamos mejor que en otras empresas de medios de comunicación. Un escalón por arriba del promedio siempre apuntamos y adicionalmente acá reconocemos la performance del equipo por medio de bonos, spots bonus y reconocimientos salariales exclusivos para cuando logramos los objetivos anuales. No tenemos muchos beneficios que otras empresas, pero la pandemia dejó ese problema, porque antes habían variados beneficios que contribuían al bienestar general del trabajador.

**11. ¿Qué beneficios tienen al ser empleados de Warner Media Argentina?**

- Tienen horario Flex todos los días de 12hs a 14hs para poder dedicarle tiempo a las cosas de la casa y la familia, beneficio que se implementó en pandemia. Tienen 2 días de home, para que pueda trabajar desde sus casas. Tienen prepaga y todos los planes que brindan de RRHH dentro de un paquete bastante completo. En verano tenemos los viernes Flex donde salen 2 horas antes de horario habitual. Antes de la pandemia teníamos eventos de jornadas y muchos analistas han podido viajar y conocer a clientes en distintos países. Descuentos en locales adheridos por la zona de San Telmo.

**12. ¿Se trabajan horas extras?**

- No somos partidarios de que los analistas trabajen horas extras, porque quiere decir que algo no está funcionando, es un mensaje que nos dice que no se está llegando al objetivo en el horario que estipula la compañía. Pero si con esta flexibilidad que nos trajo la pandemia y de poder trabajar desde casa nos encontramos por ahí luego de las 18 hs. conectados y resolviendo temas.

**13. ¿Las horas extras son pagadas o recompensadas de alguna forma?**

- Las horas extras no está reconocidas dentro de Cobranzas y por la compañía, dado que no son remunerativas, pero si lo que solemos hacer es coordinar con el analista que se quedó después de su hora por contrato, es recompensarlo al otro día para que pueda conectarse más tarde o queda a conversación para que pueda utilizarlo en algún otro momento cuando el analista guste.

**14. Considerando que el clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores con la empresa, (cómo se sienten en ella, su productividad, rendimiento y el liderazgo de los managers), ¿Cómo considera el mismo: malo, regular, bueno o excelente?**

- Excelente, como digo siempre es un "Dream team", porque salieron y siguen saliendo a apagar todos los fuegos que van surgiendo día a día. Es un equipo altamente productivo y quedo demostrado en plena pandemia, cuando salimos a cobrar algo que para todos los registros parecía imposible y el equipo se puso la camiseta de ellos, no de la compañía y como equipo salieron y cobraron todo lo que pudieron. Sumado a que en argentina teníamos prohibido cortar señales porque era un bien esencial y dado que las familias se resguardaban del Covid19 en sus casas, se prendían de la TV y los medios para apaciguar los efectos de la pandemia.

**15. ¿Existieron conflictos internos dentro del Departamento de Cobranzas?**

- Hemos tenido algún tema cuando salieron algunas promociones dentro de Cobranzas que genero rispideces y rivalidades entre los analistas, pero tratamos siempre de explicar y justificar los motivos de los asensos que otorgamos. Tanto para quienes han logrado dicho crecimiento como para aquellos que no lo han recibido, fomentando y trabajando en la capacidad de cada uno de nuestros analistas, para que sigan creciendo en la posición, pero que los nombramientos no suelen salir seguido y que cuando se abren las posiciones revisamos todos los

puntos para otorgarlos. Por suerte no hay malos tratos, o falta de respeto dado que trabajamos mucho para cuidar el clima laboral de la empresa y tratamos que sea prioridad no solo para los líderes, sino que también para aquellos nuevos ingresos y se adapten a nuestra política de tolerancia cero de discriminación, violencia de cualquier tipo.

**16. ¿Cómo es la comunicación entre los Jefes y los Analistas de Cobranzas?**

- Semanalmente los analistas tienen reuniones con los jefes que está a su cargo para revisar temas urgentes y hacer seguimiento de cuentas críticas, mismo para ver el status de la gestión de cada analista. Para ir corrigiendo en la diaria las cuestiones y no cuando pasan 6 meses. Viernes por medio se juntan todo el equipo como para hacer un relevamiento de los ingresos semanales de Cobranzas y analizar cuentas tops regionales con el resto de los equipos. Hay una comunicación abierta fluida y sin restricciones y como les digo siempre las puertas de mi oficina están abiertas (metafóricamente) y si no se sienten cómodos hablando de algún tema con sus jefes, saben que tienen la posibilidad de conversarlo con los responsables de RRHH o con algún senior del equipo inclusive conmigo.

**17. ¿Cuál es la periodicidad con la que se reúnen los líderes de Cobranzas con los analistas? ¿Las reuniones son semanales, mensuales o quincenales? ¿Cuál es el objetivo de la reunión? ¿Hay devoluciones de performance, avance de trabajos o status de objetivos?**

- Semanalmente, siempre hacen un seguimiento de las carteras y de los temas críticos, como cuentas TOP o regionales. Cada 3 meses tenemos reuniones regionales con todos los analistas de Cobranzas, de distintas regiones, donde aprovechamos para conversar avances de las Cobranzas y status en cada país, por la situación Covid 19 y cómo vamos mejorando y saliendo de dicha etapa.

**18. ¿Cómo es el proceso de selección de los analistas en el Departamento de Cobranzas?**

- Hacemos el pedido formal al Departamento de RRHH quienes reciben un perfil del puesto para el analista de Cobranzas, que ya viene predeterminado con características que requerimos para el puesto, solemos detallar en comentarios algunas cualidades para que el nuevo ingresante pueda avanzar de cierta forma, como proactividad, liderazgo o por ahí a veces nos enfocamos que sean juniors para que pueda ser formados dentro de Cobranzas. Si solicitamos que tengan ingles a todos los analistas y que estén estudiando una carrera. Buscamos recomendados de los mismos analistas que ya se encuentran trabajando para facilitar el proceso de búsqueda. RRHH nos agenda reuniones con los postulantes y nosotros evaluamos. A veces ellos nos filtran el candidato, a veces tomamos la primera entrevista nosotras. Con esto de la fusión estuvimos también revisando la posibilidad de contratar por medio de consultorías externas. Mínimo deberían existir 2 entrevistas para el futuro ingresante y deberían ser tomadas por las jefas de Cobranzas, ya que son quienes van a trabajar con el futuro ingresante.

**19. ¿Quién entrevista al posible candidato? ¿La entrevista la realiza solo RRHH y/o el responsable del área?**

- A veces entrevista directamente RRHH, otras veces solemos entrevistar primero nosotras desde Cobranzas, ya con una lista de candidatos que fueron filtrando de RRHH. Por lo general no compartimos entrevistas con RRHH y Cobranzas. Si se hacen siempre son por separado y en distintas etapas.

**20. ¿Cuál es el perfil o características que buscan en los analistas de Cobranzas?**

- La proactividad y las ganas de crecer en el puesto son fundamentales. Que venga alineado con la idea de mejorar procesos y contribuir en el equipo. No somos muy exigentes con títulos o maestrías, pero sí que estén estudiando y de algo relacionado contable o administración de empresas. Tampoco entendemos que, si o si debe tener experiencia en cobranza, sería ideal, pero no es excluyente.

**21. ¿Los contratos de trabajo son por medio de Warner Media Argentina o contratos terciarizados por medio de consultoras?**

- Dejamos de tener hace tiempo contratos terciarizados, y por lo general los analistas que ingresan a Warner Media Argentina, tienen contrato con la empresa. Ya no estamos contratando por consultoras, pero es probable que volvamos a evaluar este punto, hasta que se defina la fusión con HBO/Warner. Y si no se liberan las posiciones, lo estaremos evaluando.

**22. Cuando ingresa un analista al Departamento de Cobranzas, ¿quién hace la integración / capacitación?**

- Antes de la pandemia los jefes responsables de Cobranzas hacían la integración / inducción. Tenemos también el acompañamiento de RRHH que hacía los recorridos por los distintos sectores de la empresa y en algunas ocasiones venía algún líder de otro equipo a contar sus responsabilidades y lo que realizan dentro de Warner.

Con la pandemia, todo se hizo virtual y ahora las capacitaciones e integraciones por lo general las realizan los analistas seniors del área y tienen el acompañamiento de los jefes de Cobranzas. La virtualidad trajo las capacitaciones online y los analistas seniors que son los pilares de cada negocio, también tienen ese plus de maestría y docencia que no solo filtran problemas urgentes, sino que también se encargan de los nuevos ingresos y sus seguimientos diarios. Nos son jefes, pero son Pilares – Referentes donde los analistas juniors también se sienten más seguros que con un jefe a cargo.

**• Entrevista con Fernando Oleksud – 18.04.2022  
(Gerente de RRHH en Warner Media Argentina).**

Primer encuentro llevado a cabo con Fernando Oleksud (Gerente de RRHH en Warner Media Argentina) fecha de entrevista 18.04.2022, en las oficinas de Warner Media Argentina, ubicadas en Defensa 599, San Telmo, Capital federal a fin de conocer funcionamiento general del Departamento de RRHH.

La siguiente entrevista a realizarse es meramente con el fin de utilizarse en la presentación de la tesina del alumno Rodrigo Ursone Oro, materia Taller de Tesina, correspondiente a la carrera Lic. en Administración de la Universidad de Flores. La información de esta Entrevista, no será utilizada con otro fin, ni serán divulgada a personas ajenas a la presente consultoría.

**1. Nombre y Apellido.**

Fernando Oleksud

**2. Cargo que ocupa.**

Gerente regional de RECURSOS HUMANOS para LATAM CONOSUR.

**3. ¿Los analistas son seleccionados por RRHH de Warner Media Argentina, o son seleccionados por medio de una consultora?**

- No estamos últimamente seleccionando personal por medio de consultoras, si nos remiten perfiles, pero en su gran mayoría son recomendados que ingresan su perfiles y CV en nuestro portal de aspirantes de Warner Media y de ahí nosotros desde RRHH vamos filtrando según las necesidades el puesto.

**4. ¿Los contratos de trabajo son por medio de Warner Media Argentina o contratos terciarizados?**

-Los contratos de trabajo son por medio de Warner Media Argentina, especialmente los de puestos operativos y respondiendo para esta consultoría, los puestos de Cobranzas son contratos por medio de Warner Media. Los puestos de producción y técnicos camarógrafos si suelen den terciarizados o por medio de productoras.

**5. ¿Cuál es el índice o % de rotación en el Departamento e Cobranzas de Warner media Argentina?**

- El índice o % de rotación en el Departamento de Cobranzas en Warner media Argentina, es del 4%, contemplando las entradas y salidas de personal. Cobranzas es un Departamento a diferencia de otros Departamentos, que suele tener mayor rotación que

otros, pero también tienen varios ingresos en el año o inclusive también han tenido rotaciones internas.

**6. ¿Cuál es el motivo de renuncia de los analistas del Departamento de Cobranzas en Warner Media Argentina?**

- En los últimos seis meses nos encontramos que los analistas que renunciaban, no se encontraban a gusto en su posición, no eran reconocidos por el trabajo que realizaban. Nos indicaban que sentían que no tenían crecimiento en Cobranzas y que su paso por el Departamento los fue desgastando. No se sentían cómodos con el liderazgo que tenían en Cobranzas. También nos pudieron indicar que se relacionaban en un clima de cierta hostilidad entre compañeros y jefes. Para lo cual estuvimos haciendo intervenciones y entrevistas con varios de los analistas de Cobranzas. La competencia Disney les ofrecía mejores condiciones laborales e incluso me han comentado que sacrificaban parte de su sueldo por el simple hecho de entrar en algún puesto de la competencia, por lo cual sabemos que Disney es una marca importante en el mercado y el analista o trabajador busca sentirse identificado y al parecer ese sentido de pertenencia no ocurría con Warner Media. Otros renunciaron por una búsqueda de mejoría en sus vidas en el exterior, fuera de argentina.

**7. Cuándo un analista de cobranza renuncia, ¿tienen reuniones de salidas? ¿Qué motivos de renuncia informan los analistas de Cobranzas?**

- Si tienen reuniones de salidas, donde desde RRHH solemos trabajar mucho con el analista que se va de la empresa, porque para nosotros es un duro golpe no haber tratado o identificado su problemática a tiempo. Es una pérdida para nosotros, porque sabemos lo mucho que hacen por la empresa, pero a veces no es suficiente para cumplir las expectativas de cada trabajador. Por lo general las renunciaciones vienen de casos que no nos esperábamos, o que no mostraron antecedentes previamente de mal estar o disconformidad en su puesto de trabajo. Los motivos, son malestar, agotamiento, cansancio, mejores propuestas de trabajo, con mejor paga y beneficios. Inconvenientes con los distintos responsables del área y diferencias que surgen en la operatoria de trabajo y convivencia.

**8. ¿Cómo es el proceso de selección en RRHH, de los analistas de Cobranzas?**

La gerencia de Cobranzas, suele pedir un spot o lugar a la casa matriz para que le habiliten un recurso, y si el mismo es justificado y aprobado, comenzamos a intervenir desde RRHH en la búsqueda. Por lo general, tenemos una descripción de cada puesto y Cobranzas nos deja sus comentarios para perfilar la búsqueda según sus requerimientos, ya sea un candidato con experiencia en Cobranzas, que sepa hablar inglés, o que tenga un perfil de liderazgo. En base a dicho pedido, comenzamos a realizar y filtrar los candidatos por medio de nuestra plataforma y empezamos a realizar las primeras entrevistas desde RRHH y filtramos a Cobranzas lo posibles candidatos.

Luego agendamos reuniones para que desde Cobranzas den su visto final y se comienza el proceso de ingreso y planillas, con pre ocupacional, referencias y procesos habituales de contrataciones.

**9. ¿Qué perfil o características buscan para el puesto de analista de Cobranzas? ¿Quién define el perfil del puesto? ¿Quién define la necesidad de la búsqueda del candidato?**

- Cobranzas tiene como prioridad que el perfil del analista de Cobranzas sea proactivo y tenga muchas ganas de sumar al equipo. Es un equipo de varios analistas y todo nuevo analista que llegue que sienta la posibilidad de aportar desde su experiencia y años trabajo en otras empresas. Fundamental que tenga conocimientos de inglés y SAP. El perfil ya está contemplado en los procesos de Cobranzas y que características debe cumplir cada analista para ocupar el puesto. No son excluyentes, pero si factores determinantes como buena oratoria, y comunicación fluida para la atención al cliente.

**10. ¿Cobranzas tiene injerencia en el perfil del candidato solicitado, según sus necesidades?**

- Si Cobranzas, por lo general tiene un perfil determinado, establecido para cada puesto y suelen indicarnos en comentarios el perfil que están necesitando y con qué herramientas, experiencia o características sería ideal que tenga el candidato a ingresar o entrevistar. Y son ellos quienes definen al perfil o candidato confirmado para ingresar.

**11. ¿Los analistas son seleccionados por RRHH de Warner Media Argentina, o son seleccionados por medio de una consultora?**

- Las analistas son seleccionados por RRHH de Warner Media Argentina, no hay injerencia en el proceso de consultoras externas, u otras empresas de contratación.

**12. ¿Los contratos de trabajo son por medio de Warner Media Argentina o contratos terciarizados por medio de consultoras?**

- Son contratos oficiales por medio de Warner Media Argentina, no tenemos contratos terciarizados o por medio de consultoras. En un momento se realizaban, pero este último tiempo, no solemos contratar de dicha forma.

**13. Los sueldos y beneficios, en el momento de la entrevista, ¿son informados al futuro aspirante al puesto de analista de Cobranzas?**

- Si, siempre son informados el sueldo y los beneficios, dado que entendemos es información sensible para que el futuro aspirante a ingresar a la empresa debe tener y evalúa todos esos puntos para acceder a cambiar de puesto. En algunos casos ofrecemos una banda salarial para poder responderles lo más pronto posible. Pero la situación actual del país, con temas de inflación hacen que los sueldos que se pactan un día, al otro ya queden desactualizados.

**14. ¿Está contemplado el trabajo luego de horario (horas extras)?**

- No, por contrato no está oficializado el arreglo o remuneración de horas extras. Entendemos que hay una cierta flexibilidad de común acuerdo entre líderes y analistas para compensar horas extras.

**15. Considerando que el clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores con la empresa, (cómo se sienten en ella, su productividad, rendimiento y el liderazgo de los managers),  
¿Cómo considera el mismo: malo, regular, bueno o excelente?**

- El clima laboral en la empresa es excelente, porque trabajamos para que así lo sea. Somos una de las mejores empresas en el ranking, donde privilegiamos el trato y la responsabilidad para con nuestros trabajadores.

**16. ¿Existieron conflictos internos dentro del Departamento de Cobranzas?**

- Si estamos en conocimiento que hubo 2 conflictos que hicieron que intervenga nuestro Departamento, donde tuvimos que realizar entrevistas y ambientales. Entendemos que ocurrió por nombramientos entre distintos analistas y la persona que no fue reconocida o ascendida en su puesto, genero un mal estar en el equipo. Entiendo que el clima laboral, se vio afectado durante ese lapso, pero pudimos contribuir realizando trabajos de mejoras en las posiciones y beneficios de equipo para que se pudiera avanzar con la operatoria habitual.

**17. Cuando ingresa un analista al Departamento de Cobranzas, ¿quién hace la integración / capacitación?**

- Cuando ingresa un analista al Departamento de Cobranzas, previamente se la hace una inducción a la compañía, donde juntamos a varios ingresos y se los invita a un desayuno donde les informamos los puntos más relevantes, beneficios, descuentos y formas de proceder dentro y fuera de la empresa. Luego el analista queda a cargo del Departamento de Cobranzas para comenzar sus capacitaciones internas del puesto. Solo acompañamos para tareas administrativas referidas únicamente para procesos de contratación (seguros, altas de prepagas y demás).

**Encuestas.**

**Encuesta de los Analistas de Cobranzas (en función).**

Analistas de Cobranzas en Warner Media Argentina – 15.07.2022

Primera encuesta llevada a cabo con los analistas integrantes del Departamento de Cobranzas, fecha de encuesta 15.07.2022, en las oficinas de Warner Media Argentina,

ubicadas en Defensa 599, San Telmo, Capital federal a fin de conocer funcionamiento general del Departamento de Cobranzas

En la siguiente encuesta fue realizada por medio de la aplicación de Google Forms y fue totalmente anónima. La misma fue confeccionada meramente con el fin de utilizarse en la presentación de la tesina del alumno Rodrigo Ursone Oro, materia Taller de Tesina, correspondiente a la carrera Lic. en Administración de la Universidad de Flores.

La información de esta no será utilizada con otro fin, ni serán divulgada a personas ajenas a la presente consultoría.

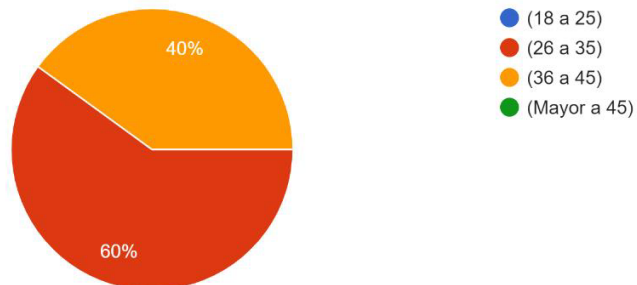
1. Rango de edad: (18 a 25) – (26 a 35) – (36 a 45) – (Mayor a 45)
2. Antigüedad: menos de 6 meses - menos de 1 año – entre 1 y 5 años – entre 5 y 9 años – más de 9 años.
3. ¿De cuantas personas recibe directivas? Ninguno – 1 jefe – 2 Jefes – Más de 2 jefes.
4. ¿Trabaja solo o en equipo?
5. ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?
6. Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), ¿le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?
7. ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?
8. ¿Su jefe, tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?
9. La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía ¿es clara y transparente?
10. ¿Considera que su desempeño laboral está reconocido económicamente?
11. ¿Tiene beneficios acordes al puesto que ocupa?
12. Las promociones internas ¿se realizan de manera justa?
13. ¿Tiene disponible la información sobre dichas promociones internas en la Compañía?
14. ¿Hay oportunidades de desarrollarse profesionalmente en la organización?
15. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

16. ¿Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias? (sumando todos sus trabajos) Opciones: Nunca – Algunas veces - Siempre
17. ¿Enfrenta problemas con el comportamiento de sus compañeros?
18. ¿Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas o un alto grado de concentración? Nunca – Algunas veces - Siempre
19. Cómo es la modalidad de tu trabajo: ¿Presencial, remoto o híbrido?
20. En su área de trabajo, hay discriminación, malos tratos o faltas de respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os?

### **Relevamiento de encuesta de los Analistas de Cobranzas (en función).**

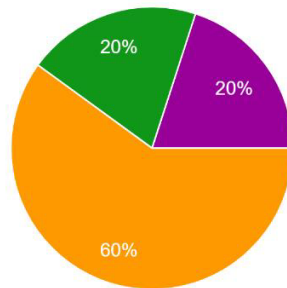
Analistas de Cobranzas en Warner Media Argentina – 15.07.2022

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?  
5 respuestas



2. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

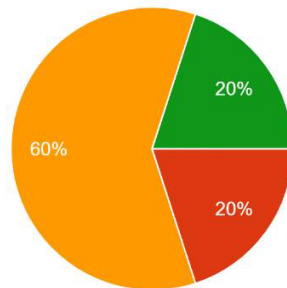
5 respuestas



- menos de 6 meses
- menos de 1 año
- entre 1 y 5 años
- entre 5 y 9 años
- más de 9 años

3. ¿De cuántas personas recibe directivas?

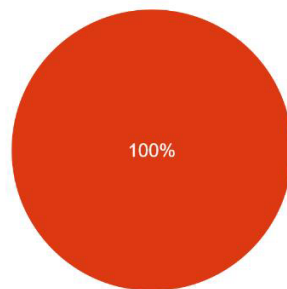
5 respuestas



- Ninguno
- 1 jefe
- 2 Jefes
- Más de 2 jefes

4. ¿Trabaja solo o en equipo?

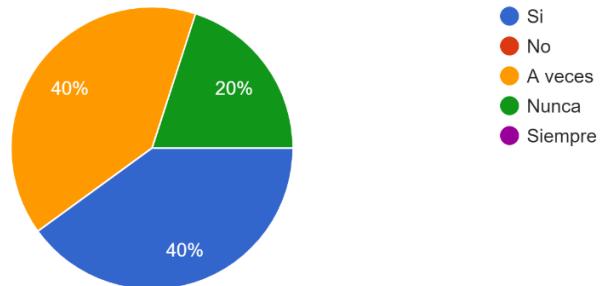
5 respuestas



- Solo
- En equipo

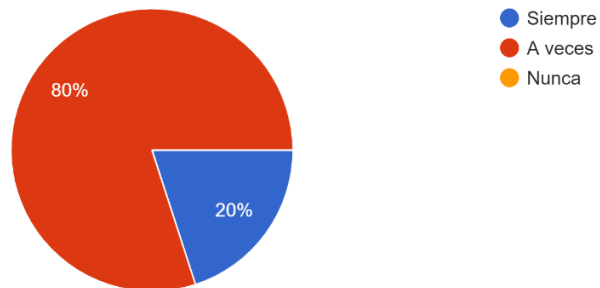
5. ¿Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

5 respuestas



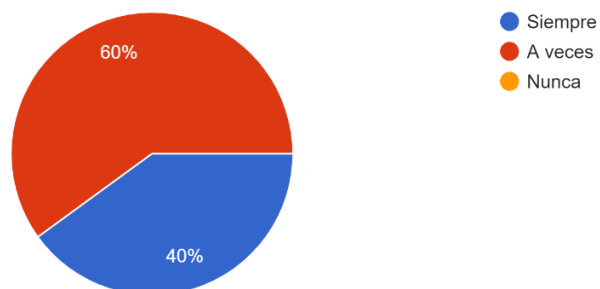
6. Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), ¿le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?

5 respuestas



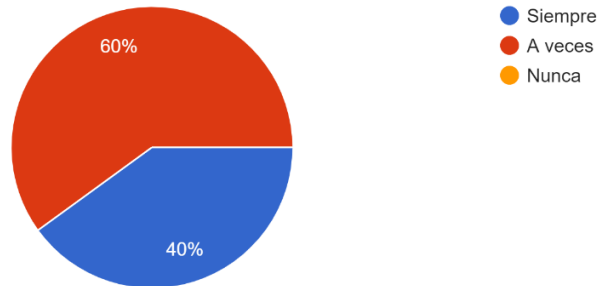
7. ¿Dispone de los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?

5 respuestas



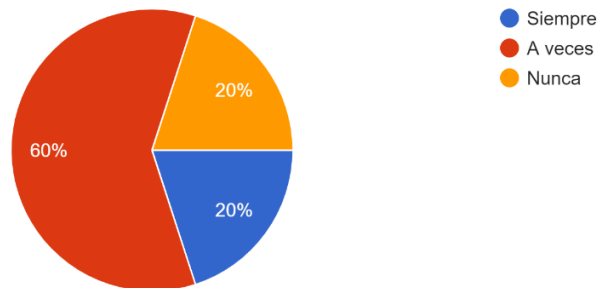
8. ¿Su jefe, tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

5 respuestas



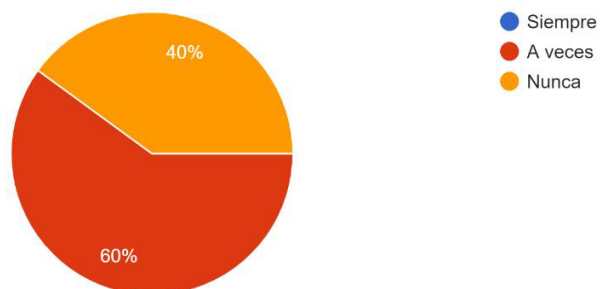
9. La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía ¿es clara y transparente?

5 respuestas



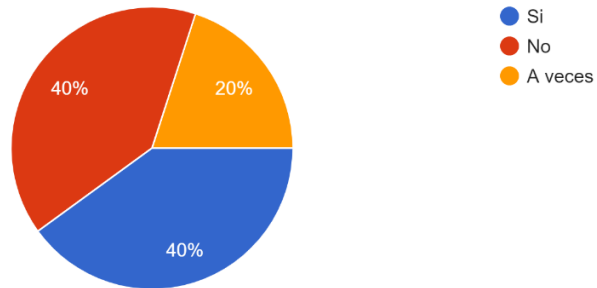
10. ¿Considera que su desempeño laboral está reconocido económicamente?

5 respuestas



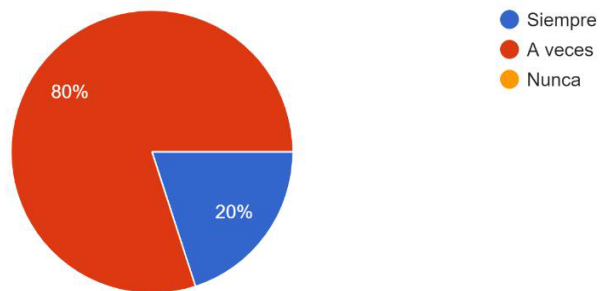
11. ¿Tiene beneficios acordes al puesto que ocupa?

5 respuestas



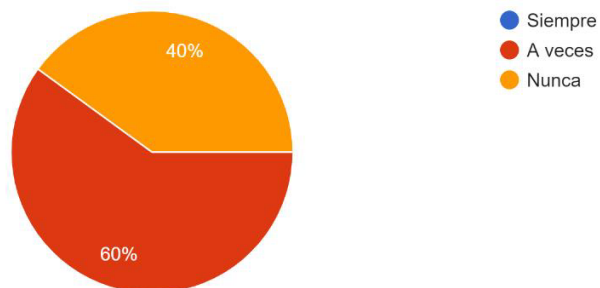
12. Las promociones internas ¿se realizan de manera justa?

5 respuestas



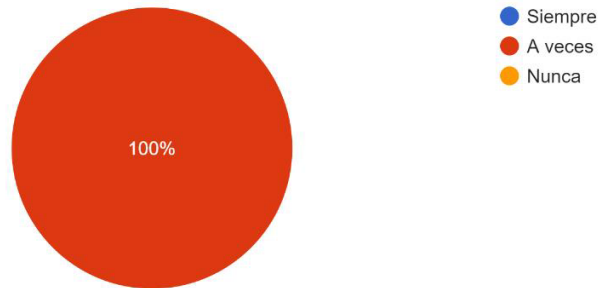
13. ¿Tiene disponible la información sobre dichas promociones internas en la Compañía?

5 respuestas



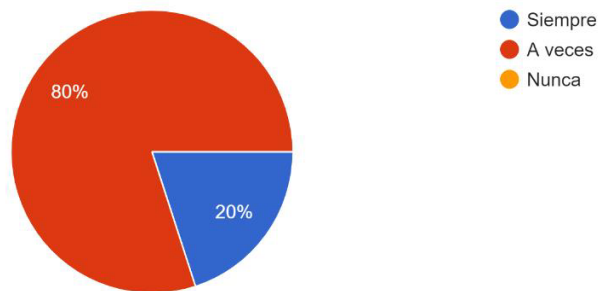
14. ¿Hay oportunidades de desarrollarse profesionalmente en la organización?

5 respuestas



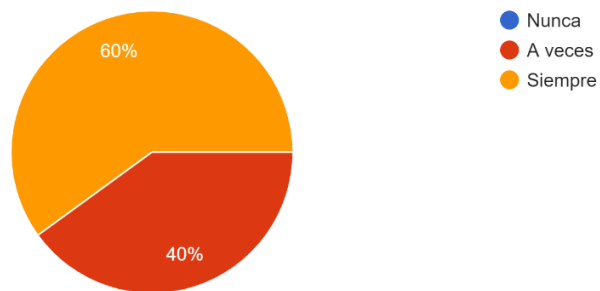
15. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

5 respuestas



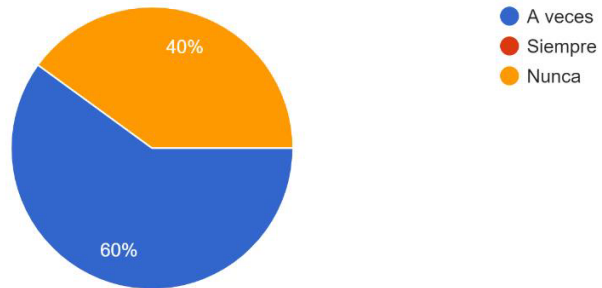
16. ¿Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias? (sumando todos sus trabajos)

5 respuestas



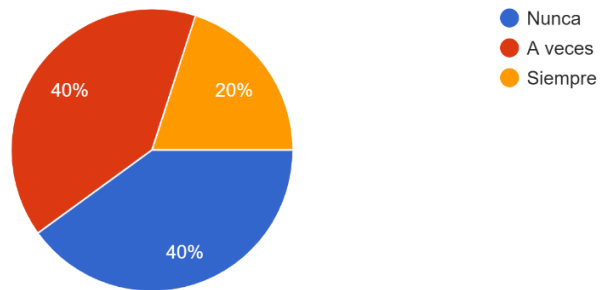
17. ¿Enfrenta problemas con el comportamiento de sus compañeros?

5 respuestas



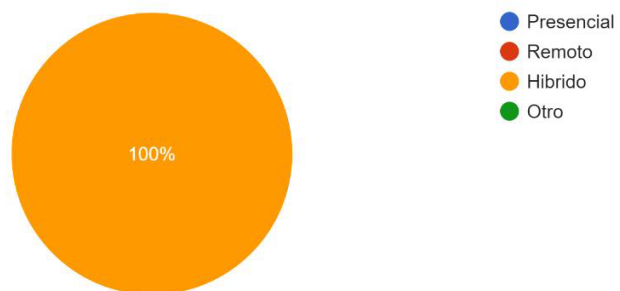
18. ¿Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas, con un alto grado de concentración?

5 respuestas



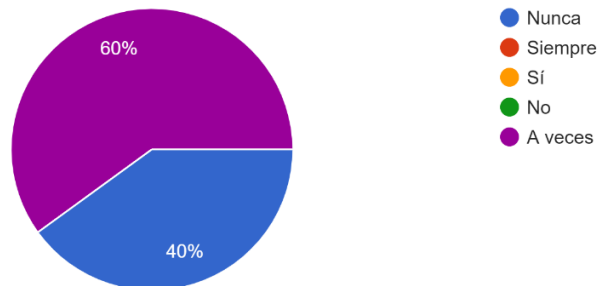
19. ¿Cómo es la modalidad de tu trabajo, presencial, remoto o híbrido?

5 respuestas



20. En su área de trabajo, hay discriminación, malos tratos o faltas de respeto a compañeras/os o subordinadas/os?

5 respuestas



### **Entrevista a los Ex Analistas de Cobranzas (fuera de la compañía)**

Ex Analistas de Cobranzas en Warner Media Argentina.

A continuación, detallamos las tres entrevistas llevadas a cabo con tres (3) analistas que fueron integrantes del Departamento de Cobranzas en Warner Media y han renunciado en el primer semestre del 2022.

Las entrevistas fueron realizadas por medio de una video llamada, por la plataforma virtual Zoom, a fin de conocer los motivos de renuncia y procesos internos del Departamento de Cobranzas.

Las siguientes entrevistas fueron realizadas por medios de preguntas abiertas y cerradas. La misma fue confeccionada meramente con el fin de utilizarse en la presentación de la tesina del alumno Rodrigo Ursone Oro, materia Taller de Tesina, correspondiente a la carrera Lic. en Administración de la Universidad de Flores. La información de esta no será utilizada con otro fin, ni serán divulgada a personas ajenas a la presente consultoría.

### **Entrevista realizada a Alejo Perello.**

(Ex analista de Cobranzas en Warner Media Argentina).

Entrevista realizada el día 01/07/2022 por medio de la aplicación Zoom (virtual).

**1. Puesto que ocupo.**

- Ocupe el puesto de analista Junior de Cobranzas en Warner Media Argentina para la parte de Afiliados, que serían los cables operadores y luego cuando renunció otra compañera me asignaron la responsabilidad del negocio de Ad-Sales y trabajaba en ambos negocios de forma simultánea.

**2. Tiempo que trabajo**

- Estuve todo el periodo de la pandemia, no llegué a conocer las oficinas, algo que me quedó pendiente y creo que hubiese sido un motivador, porque las oficinas son hermosas, pero no llegué dado que renuncié antes. Aproximadamente estuve 2 años y medio.

**3. ¿Cuándo comenzaste a trabajar en el Departamento de Cobranzas de Warner media Argentina y cuánto tiempo trabajaste en dicha posición?**

- Empecé a trabajar en el mes de abril del 2020 y luego llegó la pandemia y seguimos trabajando de forma remota. Estuve 2 años y medio trabajando desde casa y en un Departamento de Cobranzas. Lo complejo que era salir a cobrar en ese periodo donde todo estaba cerrado y no podíamos cortar señales porque la gente estaba en sus casas y tenían la televisión para ver que ocurría.

**4. ¿Cómo fue el proceso selección y de contratación para el puesto de analista de Cobranzas en Warner Media Argentina?**

-Me registre en la página de Warner Media para postulaciones y cargué mi CV, todos mis datos de contacto y experiencia. Luego a los 15 días me contactaron de RRHH para una entrevista porque mi perfil les interesaba para la posición de analista de Cobranzas. Tuve la primera entrevista con ellos y el día siguiente la tuve con la Jefa del área de Cobranzas. Luego tuve una tercera entrevista donde la gerente me hizo una pregunta en inglés. A la semana me llamaron y quedé. Me hice el pre ocupacional, pero no me hicieron las evaluaciones Psicotécnicas. Luego llegó la

pandemia.

**5. ¿Qué beneficios te ofrecían para el puesto de analista de Cobranzas en Warner Media Argentina?**

- Me ofrecían trabajar dos (2) días de home office, un sueldo acorde al mercado, bono por performance y te daban la prepaga y beneficios con la empresa Personal y Megatlon.

El Megatlon no lo pude utilizar por la pandemia, porque cerraron todos los clubes y el descuento en las líneas de persona cuando ingresé se bajaron todos los planes por ende no los pude recibir. Me contaban que eran descuentos importantes a lo que pagaba un usuario externo.

Me enviaron la PC, un teclado, mouse y me ofrecieron que pagué una silla ergonómica que luego se quedaba la empresa cuando me iba, a lo cual dije que no, para eso me la compraba yo y me quedaba para mí.

**6. El sueldo que recibías en Warner media Argentina, ¿era acorde a las tareas que realizabas?**

- No sinceramente no, al principio era acorde porque trabajaba para la posición de reemplazo de una analista Junior de Cobranzas para afiliados, pero luego tome también la responsabilidad de ser analista para el negocio de ad-sales, por lo que estaba cubriendo casi 2 posiciones y el reemplazo no llegaba.

No había un premio de reconocimiento o aumento de sueldo, por lo que trabajábamos hasta tarde y a veces no cortábamos para comer.

**7. Los beneficios que te ofrecieron en la entrevista ¿fueron cumplidos una vez que ingresaste a trabajar a Warner Media Argentina?**

- El sueldo si, obviamente era lo que firme, pero bueno la inflación en el país hace que el sueldo que firmaste un mes, al otro mes ya este desajustado y las paritarias en Warner Media Argentina, se dilataban bastante, por lo que quedábamos a veces por debajo de la media en los sueldos. Los beneficios por la pandemia algunos no

los podía usar.

**8. Cómo era la modalidad de tu trabajo: ¿Presencial, remoto o híbrido?**

- Mi contrato era por modalidad presencial y 1 días de home. Luego por la pandemia fue 100% remoto.

**9. ¿Qué fue lo positivo de entrar a Warner Media Argentina?**

- Conocer las marcas y los personajes que uno ve en los medios. Adentrarse en el mundo de los contenidos digitales y como se mueve el medio. Siempre me intereso la propuesta de trabajar en medios y sigo trabajando en el negocio, pero ahora en la vereda opuesta.

**10. ¿Cuáles fueron los motivos de tu renuncia?**

- El cansancio y la resignación por no poder crecer. Trabajar hasta largas horas de la noche/tarde, porque no llegábamos con el trabajo diario porque faltaba gente o estaban mal asignadas las tareas y las cuentas para cobras.

Las cosas no cambiaban y cada vez iba de mal en peor. Mucha fusión y temas de auditoría que no dábamos con el tiempo. Hacíamos el reporte del reporte para 4 personas distintas y nuestro objetivo que era cobrar se perdía porque hacíamos más trabajo interno que de Cobranzas.

Hoy me encuentro trabajando en la empresa The Walt Disney Company, era un lugar donde ya desde que era chico quise entrar y trabajar y creo que lo logre.

**11. ¿Existieron conflictos en el Departamento de Cobranzas durante tu permanencia? ¿Cuáles fueron?**

- Si, existieron problemas por reportes que no se completaban o se pisaban en los comentarios y borraban lo que hizo el compañero.

Había mucha competencia y envidia entre los cobradores. Había cosas que nadie sabía y tampoco nuestra jefa nos enseñaba y por ende no se cobraban. Y a fin de

mes cuando revisábamos las Cobranzas, había pagos importantes que no entraban y no había seguimiento.

**12. ¿Cómo era la comunicación con tu líder en el Departamento de Cobranzas?**

- Todos los jueves me juntaba con mi Jefa-Líder quien iba esperando que yo levantara los temas importantes. También iba haciendo el seguimiento de los temas críticos, pero muy por arriba hablábamos de crecimiento o performance o las expectativas del puesto y para conmigo.

**13. ¿Tenías devoluciones de performance, avances de proyectos, o cumplimiento de objetivos?**

- Si, a principio de años cargábamos unos objetivos en base a lo esperado por la compañía y a para los meses de febrero marzo del año siguiente teníamos la devolución anual de performance, donde validábamos si cumplimos o no los objetivos individuales. En los últimos años era algo de rutina, porque el que trabajaba se llevaba el mismo bono o premio que el que no se destacaba o trabaja, por eso también había mucha resignación, porque cobrabas el básico que les daban a todos. Entonces no había motivación para que te esfuerces, si total si te esforzabas o no cobrabas el básico anual de bono.

**14. ¿Tenías posibilidades de crecimiento dentro de Cobranzas?**

- No por eso me fui, y por eso también se fue mi jefa a los 6 meses que me fui yo. No había posiciones semis senior, entiendo que luego los liberaron, pero era lo mismo, pero con un cargo nuevo para hacerte creer que estabas creciendo dentro la empresa. Más trabajo, misma paga y con un puesto nuevo, porque tenías que validar ese puesto que te dieron.

**15. ¿Qué beneficios consideras importantes al momento de elegir un nuevo puesto?**

- Poder trabajar remoto, hoy en día lo valoro un montón.  
La flexibilidad, Calidad de vida, más trabajo es fundamental.  
El tema del horario y obviamente el sueldo debe ser acorde.  
La prepaga fundamental.

**16. ¿Qué características consideras importantes al momento de elegir un nuevo puesto? (económicas, sociales, crecimiento, motivación, clima laboral, Etc.).**

- El sueldo que ofrecen, los beneficios, el ambiente de trabajo. Los objetivos claros y la posibilidad de crecimiento. Capacitaciones. Poder trabajar desde casa de forma remota.

**17. ¿Informaste a tus líderes que estabas buscando trabajo en otras empresas, mientras trabajaste en Warner Media Argentina? ¿Informaste a tus líderes de tu necesidad de cambiar de puesto o trabajo? De la Gerencia de Cobranzas, ¿hicieron algún cambio o promesa para mejorar tu puesto de trabajo?**

- Informe mi desconformidad cuando vi que personas que ingresaron luego que yo, tenían ya un puesto de SR. y yo seguía con (2) negocios al mismo tiempo haciendo lo posible por llegar en tiempo y forma.  
Informe que estaba pasado e trabajo y que no estaba llegando a cumplir con todo.  
Me indicaban que le dé prioridad a lo más importante, pero todo era importante.  
Me prometieron que cuando se liberen las nuevas posiciones de crecimiento como Seniors, estarían evaluando poder cumplirme lo que les solicitaba, ya que consideraba estaba en condiciones. Nunca llegaron, tampoco el aumento de sueldo o el bono por performance o un plus por horas extras.

**18. ¿Informaste a RRHH tu necesidad de cambiar de puesto o trabajo? ¿Tenías reuniones con RRHH para comentar lo que te ocurría en Warner Media?**

-Nunca, no teníamos contacto con RRHH. Ellos tampoco hacían reuniones. Y en

pandemia me sorprendió que no las hagan.

**19. De RRHH, ¿hicieron algún cambio o promesa para mejorar tu puesto de trabajo? En tus reuniones de salidas con RRHH y Cobranzas ¿pudiste informar los motivos por los cuales dejabas tu puesto de trabajo?**

- No, porque se enteraron en el momento cuando avise que renunciaba y dejaba mi puesto. En mi reunión de salida con RRHH y Cobranzas informe los motivos y no sumaba en nada lo que podía aportar porque ya me iba y ya era tarde esa reunión. No era el primer analista que renunciaba en ese semestre.

**20. ¿Que deberían mejorar del puesto de trabajo que ocupabas anteriormente?**

- Las tareas que se asignan, evaluar la cantidad de trabajo de cada analista, dado que algunos están sobrecargados y otros están más libres. Unificar criterios de trabajo. Evitar el doble reporte.

Tener una líder que guie y acompañe porque en mi etapa como analista no la tenía, acudía a mi Senior de Cobranzas que no era jefe o responsable de lo que hacía, pero cumplía el rol a veces de líder y me ayudo como pudo en todo.

**21. ¿Qué consideras que falla en el puesto de trabajo que ocupabas anteriormente?**

- El jefe a cargo. Entiendo que fue puesta obligada y no tenía experiencia en Cobranzas, tampoco en dirección o mando de equipos.

Muchas reuniones para hablar de temas que ya se saben, perdíamos mucho tiempo en reuniones y no podíamos gestionar.

Sugiero hacer reuniones seguidas con la Gerente de Cobranzas, para que ella también sepa que ocurre en el Departamento. Había muchos temas que no se seguían y por ende no se cobraban.

**22. En tu opinión, ¿por qué las rotaciones y renunciaciones en el Departamento de Cobranzas ocurren de forma recurrente?**

- Creo que en el último tiempo se desvalorizó la posición del analista de Cobranzas porque se cree que es una posición de rotación, a lo cual no creo que sea así, porque el cliente necesita de alguien con quien llevar y revisar su cuenta. El objetivo de la empresa es tener una relación y servicio de excelencia para con el cliente y con tanta rotación el cliente ya no sabía con quién hablar del Departamento de Cobranzas.

Los puestos quedaron muy minimizados con los sueldos y en comparación con otras empresas pagan mucho mejor o por ahí tienen mejores beneficios.

RRHH y la gerencia de Cobranzas llegan tarde a tratar el tema de las renunciaciones de los analistas, porque se encuentran conociendo del tema cuando ya el empleado renunció y se fue a otra compañía.

**Entrevista realizada a Juan Fabbiano.**

(Ex analista de Cobranzas en Warner Media Argentina).

Entrevista realizada el día 09/07/2022 por medio de la aplicación Zoom (virtual).

**1. Puesto que ocupó.**

- Analista de créditos y Cobranzas Junior.

**2. Tiempo que trabajó**

- Trabajó 1 año y 8 meses.

**3. ¿Cuándo comenzaste a trabajar en el Departamento de Cobranzas de Warner media Argentina y cuánto tiempo trabajaste en dicha posición?**

- Comencé a trabajar en junio 2020 y duré 2 años y 2 meses.

**4. ¿Cómo fue el proceso selección y de contratación para el puesto de analista de Cobranzas en Warner Media Argentina?**

- Vi la publicación en la red social de trabajo LinkedIn, la misma te lleva a un portal de la empresa, completé los datos de mi CV y luego me llamaron de una consultora. Tuve una entrevista con la consultora, luego tuve una nueva entrevista con la misma consultora y luego una entrevista con 2 jefas de Cobranzas de Warner Media Argentina.

Cuando pasaron 2 semanas me avisaron que quede para el puesto de analista de Cobranzas y me enviaron a hacer un pre ocupacional.

**5. ¿Qué beneficios te ofrecían para el puesto de analista de Cobranzas en Warner Media Argentina?**

- Me ofrecían el pago del bono anual, horario Flex, días personales o como los conocíamos nosotros "días Warner" (7 días eran). También teníamos 1 hora extra de almuerzo que se estableció en la pandemia para contribuir en que pudiéramos desconectarnos y dedicarnos a las obligaciones familiares o cosas de la casa en el proceso de pandemia.

**6. El sueldo que recibías en Warner media Argentina, ¿era acorde a las tareas que realizabas?**

- No, porque se fue otro analista y tome varias tareas de él que era un analista senior y nunca me lo reconocieron. Siempre me prometieron que estaban haciendo pedidos y gestiones para que pudieran concretar mi nueva posición de crecimiento, pero nunca fue cumplida. Al mismo tiempo veía que el resto crecía y yo no.

**7. Los beneficios que te ofrecieron en la entrevista ¿fueron cumplidos una vez que ingresaste a trabajar a Warner Media Argentina?**

- Nunca tuve entrevista con RRHH.

Tema beneficios y sueldo nunca me los terminaron de confirmar en el proceso de entrevistas. Solicite en varias oportunidades que me confirmaran para poder evaluar

en totalidad la propuesta, pero nunca me confirmaron.

Luego fueron cumplidas las expectativas y rangos salariales, pero entre sin saber exactamente cuánto cobraba.

Lo que no se cumplió fue el beneficio del horario Flex, ya que con tanta cantidad de trabajo en cobranza no podíamos usarlo y nos ponían reuniones en dicha hora. También me ha pasado que a las 7pm me llamaban al teléfono personal para ubicarme por un tema pendiente (luego de finalizar la jornada de trabajo).

**8. Cómo era la modalidad de tu trabajo: ¿Presencial, remoto o híbrido?**

- Remoto (entre en pandemia). Creo que también al no haber conocido personalmente la empresa me ayudo a renunciar y me fue más fácil el desarraigo.

**9. ¿Qué fue lo positivo de entrar a Warner Media Argentina?**

- Mucha gente conocida, importante para mi carrera laboral, me sirvió en el CV abriéndome puertas. Me abrió posibilidades dado que Warner Media es una reconocida Multinacional a nivel mundial y aprendí del negocio del entretenimiento. Tengo hoy en día conocimientos en el negocio de Ad-sales y Afiliados.

**10. ¿Cuáles fueron los motivos de tu renuncia?**

- Principalmente el tema que no tenía reconocimientos al trabajo que realizaba. El resto de mis compañeros si eran reconocidos.

Promesas no cumplidas. El trabajo se hacía insostenible con la vida laboral, personal, y también con la facultad. No podía desconectar.

Sentía que la empresa a donde me iba era un gran paso (The Walt Disney Company) y que era un enorme crecimiento.

**11. ¿Existieron conflictos en el Departamento de Cobranzas durante tu permanencia? ¿Cuáles fueron?**

- En una reunión con mi jefa solicite que me sacaran tareas porque no llegaba,

mismas tareas que me fueron informadas que eran temporales hasta que llegue un reemplazo. Llego el reemplazo y nunca me las sacaron. Esta situación genero una incomodidad y conflicto con mi jefa y luego nunca fue reconocido.

Otro de los problemas que sucedieron fue en la fusión con HBO, los analistas de dichas empresas les dieron un reconocimiento y a nosotros los de Warner no nos dieron un reconocimiento económico por lo tanto se generó una inconformidad en ambos equipos y rispideces.

**12. ¿Cómo era la comunicación con tu líder en el Departamento de Cobranzas?**

- La comunicación con mi líder era buena, era una persona que escuchaba, pero no accionaba. Te daba la respuesta que vos querías escuchar, pero no te daba soluciones. En lo personal si te ayudaba.

**13. ¿Tenías devoluciones de performance, avances de proyectos, o cumplimiento de objetivos?**

- Si, tenía reuniones trimestrales, o semestrales donde poníamos objetivos a cumplir, tanto proyecto personal y profesional. A los meses se revisaban objetivos si se cumplían o no.

**14. ¿Tenías posibilidades de crecimiento dentro de Cobranzas?**

- Tenía, pero no me las dieron. Estaban trabajando para conseguirme ese crecimiento me decían, pero nunca sucedió por ende yo no quise seguir esperando promesas vacías.

**15. ¿Qué beneficios consideras importantes al momento de elegir un nuevo puesto?**

- Que la empresa valore el tema del estudio. Que haya relación Flex en tiempo laboral, personal.

Valoro mucho lo que un trabajo me pueda dar a mi carrera a futuro. Moverme en distintos ambientes.

Valoro las posibilidades de crecimiento vertical u horizontal.

Y las entradas a los parques que nos brindan por trabajar en Disney.

**16. ¿Qué características consideras importantes al momento de elegir un nuevo puesto? (económicas, sociales, crecimiento, motivación, clima laboral, Etc.).**

- Lo económico no me mueve tanto. Al vivir con mis padres no tengo la urgencia de lo económico. Es importante pero no es mi principal motivación. Valoro mucho a lo que se dedica la empresa. Y el rol que te da la empresa. El aspecto del clima laboral también es fundamental.

Con un mal clima laboral no se puede trabajar.

Lo más importante, es que me den oportunidades de crecimiento, vital para avanzar en mi carrera.

**17. ¿Informaste a tus líderes que estabas buscando trabajo en otras empresas, mientras trabajaste en Warner Media Argentina? ¿Informaste a tus líderes de tu necesidad de cambiar de puesto o trabajo?**

**De la Gerencia de Cobranzas, ¿hicieron algún cambio o promesa para mejorar tu puesto de trabajo?**

- No informe en ningún momento que estaba buscando trabajo en otras empresas. Apenas me confirmaron de Disney, avise en Warner Media porque soy muy cabulero y no quería que se quemen mis nuevos proyectos.

Previo a mi renuncia solicité un cambio de puesto dentro de la empresa y no me dejaron porque estaba cubriendo 2 posiciones, por ende, no pude hacerlo.

En un momento hicieron una promesa de crecimiento cuando me asignaron un nuevo puesto, pero lo único que logre fue agarrar más trabajo y no hubo reconociendo económico.

**18. ¿Informaste a RRHH tu necesidad de cambiar de puesto o trabajo? ¿Tenías reuniones con RRHH para comentar lo que te ocurría en Warner Media?**

- No informe y los responsables de RRHH, yo los conocí cuando me fui, No tenía conocimiento de la persona que se encargaba de los temas referidos.  
Nunca tuve reuniones con ellos. Salvo el ultimo día que renuncié y me dijeron que no se lo esperaban y que desconocían de mi situación.

**19. De RRHH, ¿hicieron algún cambio o promesa para mejorar tu puesto de trabajo? En tus reuniones de salidas con RRHH y Cobranzas ¿pudiste informar los motivos por los cuales dejabas tu puesto de trabajo?**

- No hicieron ningún cambio porque yo ya renunciaba.  
Informe los motivos, y que renuncia por un tema de crecimiento en mi carrera.  
Informe que el trabajo en Warner Media era muy intenso y no tenía tiempo para dedicarle a la facultad.  
Al mismo tiempo les informe que la competencia me pagaba mejor que ellos.

**20. ¿Que deberían mejorar del puesto de trabajo que ocupabas anteriormente?**

- Deberían mejorar la comunicación con el equipo, acomodar las tareas acordes a la posición de un senior o semi senior. Mismo el trabajo debería ser acorde al sueldo que cobra cada analista.  
Por otro lado, la tarea de manejar ad-sales y afiliados, dos negocios al mismo tiempo, no se puede hacer y te desgasta mucho y no cumplís el 100% de ninguno de los 2 negocios. Bajar la cantidad de reuniones diarias que teníamos.

**21. ¿Qué consideras que falla en el puesto de trabajo que ocupabas anteriormente?**

- Un líder creo que falta, un líder que realmente guíe y acompañe. Porque la jefa(líder) era buena como persona, pero no tenía experiencia. Tener una reunión

para revisar un tema crítico y no poder avanzar porque no tenía experiencia o las herramientas para resolver.

Íbamos al analista senior a pedirle soporte y tampoco podíamos avanzar porque la jefa quería acaparar todos los temas y bajaron línea que solo ella podía revisar u aprobar temas.

Había competencia con el senior y la jefa. Por ende, se generaban un conflicto de intereses. Todos respondían al Senior y no respondían a la jefa.

**22. En tu opinión, ¿por qué las rotaciones y renunciaciones en el Departamento de Cobranzas ocurren de forma recurrente?**

- Creo que nuestra líder/jefa no conocía el trabajo, o no tenía conocimientos en Cobranzas. Estaba ocupando un lugar que no sabía, tampoco sabía o conocía de las cuentas.

Teníamos más de una jefa y por ende ambas nos pedían cosas distintas o por duplicado.

Había malos tratos con la jefa y nos exponía a las cosas que no se hacían con el resto del equipo. Había mucha competencia en el equipo y se generaba un clima pesado en Cobranzas. La fusión con HBO también generaba una competencia desleal con el nuevo equipo.

Motivos que luego me llevaron a dar un paso al costado.

Gente nueva entraba y a los meses crecían en un nuevo puesto o más importante. Cuando se fue el SR me dieron sus cuentas y nunca me dieron su posición. Sinceramente mi último año en Warner Media fue un caos, dado que había mucho desorden en algunos reportes,

**Entrevista realizada a Natalia Tomaz.**

(Ex analista de Cobranzas en Warner Media Argentina).

Entrevista realizada el día 09/07/2022 por medio de la aplicación Zoom (virtual).

**1. Puesto que ocupó.**

- Analista de Cobranzas junior y luego al año me ascendieron a analista de Cobranzas senior.

**2. Tiempo que trabajo**

- Estuve en Cobranzas por 5 años aproximadamente.

**3. ¿Cuándo comenzaste a trabajar en el Departamento de Cobranzas de Warner media Argentina y cuánto tiempo trabajaste en dicha posición?**

- Empecé a trabajar en Cobranzas en febrero del 2017, como analista junior y luego al año, me ascendieron como analista senior hasta noviembre del 2021.

**4. ¿Cómo fue el proceso selección y de contratación para el puesto de analista de Cobranzas en Warner Media Argentina?**

- Tenía un conocido en la empresa, y me comento que buscaban una persona en el Departamento de Cobranzas. Pase mi CV al supervisor de Cobranzas por mail y luego me registre en la página de Warner Media para las posiciones abiertas. Me llamaron de RRHH y me hicieron una entrevista presencial en las oficinas con la jefa de RRHH, luego finalizada la reunión con RRHH, llamaron a la supervisora de Cobranzas y también me entrevisto en el mismo día.

A la semana me llamaron nuevamente de RRHH para citarme a otra entrevista con la Gerente de Cobranzas. A las 2 semanas me enviaron a hacerme el pre ocupacional y los estudios y confirmaron mi ingreso para Cobranzas.

**5. ¿Qué beneficios te ofrecían para el puesto de analista de Cobranzas en Warner Media Argentina?**

- Me ofrecían en ese momento horario Flex los viernes de verano, teníamos home office 1 día a la semana. También teníamos descuentos en telefonía y clubes. Teníamos 7 días personales adicionales a los de vacaciones. Y un bono por

performance anual.

**6. El sueldo que recibías en Warner media Argentina, ¿era acorde a las tareas que realizabas?**

- En su momento era acorde a las tareas que realizaba, luego el sueldo fue quedando muy por debajo de las exigencias y el volumen de trabajo que me asignaban.

**7. Los beneficios que te ofrecieron en la entrevista ¿fueron cumplidos una vez que ingresaste a trabajar a Warner Media Argentina?**

- Si fueron cumplidos. El horario Flex, no lo podíamos llegar a usar porque siempre teníamos reuniones y demasiada carga de trabajo y entonces no lo podíamos utilizar plenamente.

**8. Cómo era la modalidad de tu trabajo: ¿Presencial, remoto o híbrido?**

- Era Híbrido.

**9. ¿Qué fue lo positivo de entrar a Warner Media Argentina?**

- La posibilidad de poner en mi CV que trabajé en una multinacional (considerando lo difícil que fue entrar y los requisitos que te piden). También entrar al medio y conocer los distintos negocios de entretenimiento. Era CV y renombre y abría puertas en otros lugares, dado que es una multinacional reconocida a nivel mundial. Aprendí un monto del negocio y como organizar equipos, capacitaciones y a trabajar bajo presión, esto último no lo disfruté.

**10. ¿Cuáles fueron los motivos de tu renuncia?**

- Estaba bajo mucha presión, y tuve ataques de pánico y de ansiedad. No podía estar rodeada de muchas personas porque me hacía mal.

Tuve tanta presión que no pude seguir adelante y pedí licencia médica por casi 2 semanas.

No fue bueno lo que paso, pero era demasiada la exigencia y siempre estábamos solos en el trabajo, no teníamos una líder que nos guía o nos ayudara.

Empecé a buscar trabajo y en el poco tiempo renuncié.

**11. ¿Existieron conflictos en el Departamento de Cobranzas durante tu permanencia? ¿Cuáles fueron?**

- Si existieron cuando me nombraron la posición de senior y había otras personas antes que estaban hace más tiempo y no se los dieron a ellos. Muchos se fueron a quejar y solicitar explicaciones de porque no les daban a ellos el puesto y crecimiento que me dieron a mí. Fue muy incómodo que llegue al punto de solicitar que no me den ningún reconocimiento que solo quería trabajar como estaba. De ultima que me aumentaran el sueldo, pero sin el puesto de senior.

Se vivía un clima de incomodidad a toda hora y el ambiente no era para nada bueno, mismo en la hora de almuerzo comíamos todos separados.

**12. ¿Cómo era la comunicación con tu líder en el Departamento de Cobranzas?**

- Teníamos reuniones grupales e individuales por semana. Donde levantábamos temas críticos y hablábamos de cosas urgentes para solucionar.

**13. ¿Tenías devoluciones de performance, avances de proyectos, o cumplimiento de objetivos?**

- Si cada tanto mi jefa me hacía devoluciones y me decía lo que tenía que corregir, pero no me decía como y plazos para realizarlos. No tenía mucha experiencia liderando equipos y eso hacía más difícil la diaria.

Mismo al no conocer de todos los negocios dificultaba en el momento de avanzar con alguna tarea.

**14. ¿Tenías posibilidades de crecimiento dentro de Cobranzas?**

- Si, solo hasta la posición de senior, y ahí quedabas dado que no había un puesto creado de supervisores o jefes de mando medios.

además, ya había una jefa de Cobranzas que abarcaba todos los equipos.

**15. ¿Qué beneficios consideras importantes al momento de elegir un nuevo puesto?**

-El crecimiento profesional que me pueda brindar a mi carrera, el balance entre trabajo, social, económico y poder tener una vida.

Beneficios como prepaga y distancia entre el trabajo. La flexibilidad para temas personales. Y el sueldo debería ser acorde a lo que ofrecen en el mercado.

**16. ¿Qué características consideras importantes al momento de elegir un nuevo puesto? (económicas, sociales, crecimiento, motivación, clima laboral, Etc.).**

Económicas, motivación y clima laboral fundamental.

dado a lo que viví en mi experiencia en Warner, el clima laboral era algo que en la diaria repercutía en mi salud y se me hacía muy intenso y negativo seguir trabajando ahí.

**17. ¿Informaste a tus líderes que estabas buscando trabajo en otras empresas, mientras trabajaste en Warner Media Argentina? ¿Informaste a tus líderes de tu necesidad de cambiar de puesto o trabajo?**

**De la Gerencia de Cobranzas, ¿hicieron algún cambio o promesa para mejorar tu puesto de trabajo?**

- Si lo informe que no estaba cómoda y que estaba escuchando ofertas de otros lugares para ver que ofrecían. Les dije que no me sentía cómoda, que quería más capacitaciones y que ya no tenía más nada para darles, que me sentía estancada en el puesto y que daba para mucho más. Nunca hicieron ningún cambio solo me dieron más trabajo y cada vez me daban mayor intensidad o urgencia en las cosas que me pedían. Intuía que querían cansarme para que renunciara. No fue bueno

serles sincera y decirles lo que me pasaba, porque en todo momento me controlaban pensando que me iba a ir y les iba a dejar todo mal realizado.

Tampoco me ofrecieron un retiro o un acuerdo para abandonar el puesto en Warner media.

**18. ¿Informaste a RRHH tu necesidad de cambiar de puesto o trabajo? ¿Tenías reuniones con RRHH para comentar lo que te ocurría en Warner Media?**

- Nunca tuve la oportunidad. Solo aparecieron en la reunión de salida cuando renuncie.

**19. De RRHH, ¿hicieron algún cambio o promesa para mejorar tu puesto de trabajo? En tus reuniones de salidas con RRHH y Cobranzas ¿pudiste informar los motivos por los cuales dejabas tu puesto de trabajo?**

- Nunca hicieron ningún cambio, adicionalmente en mi reunión de salida cuando informo los motivos de renuncia, espere que hicieran algún cambio en el equipo de Cobranzas, pero únicamente les dieron más trabajo por lo que me comentaron los analistas que quedaron.

Informe todo el malestar que tenía en el puesto y lo mal que me hicieron a mí y a mi salud, como hoy en día estoy con medicación por estar bajo tanta presión y no haberme ayudado.

**20. ¿Que deberían mejorar del puesto de trabajo que ocupabas anteriormente?**

- Cambiar a la jefa de Cobranzas, analizar las tareas de los analistas porque hay una diferencia de carga de trabajo entre los nuevos y los analistas más antiguos.

Tener reuniones con un objetivo claro, dado que nos pasábamos en reuniones y no teníamos tiempo para gestionar las Cobranzas de las cuentas. Mismo unificar pedidos de las jefas, dado que se duplicaban reportes.

**21. ¿Qué consideras que falla en el puesto de trabajo que ocupabas anteriormente?**

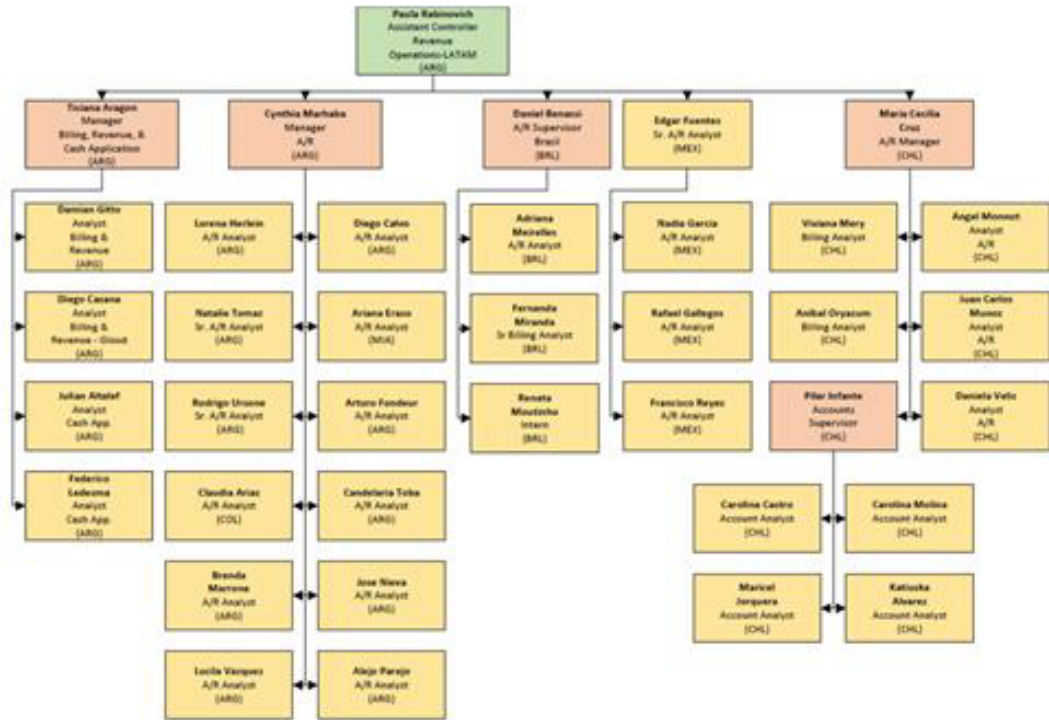
- Una líder con experiencia y que tenga conocimiento del negocio.
- Paridad de trabajo para todos.
- Reconocimientos claros y equitativos con respecto a sueldos y posiciones.
- Comunicación clara y liderazgo concreto.

**22. En tu opinión, ¿por qué las rotaciones y renunciaciones en el Departamento de Cobranzas ocurren de forma recurrente?**

- Considero que la gerente del Departamento cree que Cobranzas es un semillero de analistas que vienen, están 2 años y luego saltan a otro puesto o trabajo. Hicieron un CV y ya les abren posibilidades en otros trabajos. Un desperdicio de talentos porque muchos cobradores no pueden hacer carrera, no tienen posibilidad de crecimiento y tampoco afianzan la relación con el cliente para que luego estos prioricen sus Cobranzas, por ende, las Cobranzas también se ven afectadas. Hay una mentalidad que el cobrador forma parte de un call center donde marca un número, envía un correo y cobra, y no, no es así. Hay que fomentar una relación de reciprocidad con el cliente.

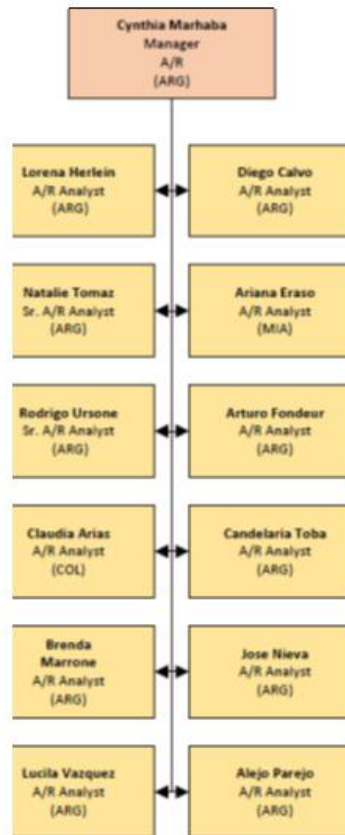
**ANEXO III**

**Organigrama General - Departamento de Cobranzas (Regional).**



\*Existe un Organigrama General que define otros Departamentos y niveles superiores, pero por dimensiones y por especificaciones de la consultoría solamente me estaré focalizando en el Departamento de Finanzas, en el Área de Cobranzas.

**Organigrama de Cobranzas (WARNER MEDIA ARG).**



\*Existe un Organigrama General que define otros Departamentos y niveles superiores, pero por dimensiones y por especificaciones de la consultoría solamente me estaré focalizando en el Departamento de Finanzas, en el Área de Cobranzas.

## **ANEXO IV**

### **Marco teórico.**

A continuación, se enunciarán los contenidos aplicados a lo largo del presente trabajo de consultoría “La Rotación de puestos en Warner Media Argentina”

### **Personal (Belen Ena, 2006)**

- **Departamento de Personal.**

Es un Departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal. Aunque sus orígenes, el Departamento de personal asumía fundamentalmente funciones de administración de personal, con el tiempo y unido al aumento de dimensión de la empresa, dicho Departamento ha ido progresivamente asumiendo funciones relaciones con la gestión de personas. Aunque todavía en muchas pequeñas empresas, dicho Departamento, no existe o realiza solamente funciones de administración de personal

- **Funciones.**

Las funciones del Departamento de personal varían en función de la empresa, por lo general según aumenta el tamaño de la empresa, aumentan también las funciones que asumen. Las funciones que puede desempeñar el Departamento de personal de una empresa son:

- Planificación de plantillas y descripción del puesto de trabajo.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Acogida de nuevos trabajadores.

- Valoración del puesto de trabajo y retribución.
- Evaluación de desempeño.
- Formación y desarrollo.
- Relaciones laborales.
- Prevención de riesgos.

**Relacionadas con la administración de personal.**

- Elaboración de nóminas.
- Tramites de seguridad social.
- Control de absentismo.
- Trámites relacionados con infracciones y sanciones.
- Tramites de contratación.
- Trámites relacionados con la finalización de relación laboral.
- Información.

**La gestión de personal (Belen Ena, 2006)**

**Planificación de plantillas y descripción del puesto de trabajo.**

Toda empresa necesita una planificación adecuada, la planificación consiste en definir unos objetivos concretos diseñando sistemas para conseguir dichos objetivos, así como cuantificar medios necesarios para la consecución de dichos objetivos y establecer plazos de tiempo determinados.

En el Departamento de personal, también se llevan a cabo actividades de planificación para prevenir y anticiparse a situaciones futuras, tanto en términos cualitativos (tipo de puestos de trabajo) como cuantitativos (número de trabajadores), para poder establecer así la plantilla ideal.

Dentro de la planificación de personal, nos encontramos con la planificación de plantilla, que consiste en el conjunto de medidas basadas en el estudio de los antecedentes

de personal de la empresa y de los programas y previsiones futuras de esta, que tienden a determinar;

- Las necesidades del personal de la empresa.
- Su coste.
- El plazo en que se va a necesitar dicho personal.

### **Requisitos para una planificación de plantillas eficaz.**

1. Ser capaz de determinar los requerimientos del personal.
2. Poder definir la función de los nuevos puestos de trabajo
3. Evaluar la efectividad y potencial del personal actual
4. Recogida de diversos datos referentes al trabajador en particular y a la plantilla en general
  - Plantilla total
  - Características socio laborales.
  - Localización.
  - Estructura organizativa.
  - Rotación
  - Promoción
  - Absentismo
  - Formación, etc.

### **La planificación de plantillas.**

No necesariamente implica un incremento de esta, sino que en ocasiones puede suponer una disminución.

### **La descripción del puesto de trabajo.**

Esta consiste en detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa especificando:

- Formación necesaria.
- Experiencia necesaria.
- Responsabilidad.
- Características ambientales.
- Recursos a usar.

Una buena descripción del puesto de trabajo debe permitir:

1. Identificar el puesto de trabajo
2. Definir su razón de ser, así como sus fines.
3. Describir sus funciones y actividades.

La descripción o análisis del puesto de trabajo, permite obtener información relativa a un puesto de trabajo y reflejarla formalmente en un documento o ficha de descripción del puesto de trabajo.

En definitiva, las ventajas que ofrece la descripción del puesto de trabajo son:

1. **Optimiza la estructura organizativa de las empresas:** pues deja claro cuál es la estructura de la empresa, reflejando los niveles de autoridad y responsabilidad de cada puesto, así como las relaciones entre estos.
2. **Asigna de forma racional, de las personas a los puestos de trabajo.**
3. **Mejora la formación del personal:** poniendo de manifiesto las exigencias de cada puesto de trabajo y en consecuencia la formación que se requiere.
4. **Permite evaluar mejor el desempeño del puesto de trabajo:** aportando una mayor objetividad a la valoración del trabajo realizado.
5. **Sirve de ayuda en materia de seguridad y salud laboral:** orientado sobre las medidas de prevención de riesgos que contribuyan a la disminución de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**6. Permite el diseño de un plan de desarrollo profesional, del trabajador en la empresa.**

**Reclutamiento y selección de personal (Belen Ena, 2006).**

La empresa puede apreciar la necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo. Además, es necesaria una descripción o análisis de dicho puesto de trabajo para determinar sus funciones, responsabilidades, autonomía, etc.

Una vez que la empresa tiene claro que tipo de puesto de trabajo desea cubrir y los requisitos básicos que debe cumplir el futuro trabajador, comienza la fase de reclutamiento.

**La fase de reclutamiento.**

Consiste en informar sobre la oferta empleo de la empresa con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos que pueda formar parte del proceso de selección. La empresa puede obtener posibles candidatos para el proceso de selección de dos formas. Buscándolo en la propia empresa, con lo que hablaríamos de un reclutamiento interno o promoción interna, o acudiendo al exterior con anuncios en diferentes medios de comunicación, en cuyo caso hablaríamos de reclutamiento externo.

Una vez que la empresa cuenta con un número adecuado de posibles candidatos para un determinado puesto de trabajo, debe realizar una primera preselección para determinar que candidatos van a formar parte del proceso de selección

**El proceso de selección de personal.**

Tiene como finalidad, encontrar la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo. Los procesos de selección de personal varían de una empresa a otra, ya que las grandes empresas suelen realizar procesos de selección más complejos.

### **Pruebas en un proceso de selección.**

**1. Pruebas psicotécnicas:** son los denominados comúnmente Test, existen muchos tipos de test, como son los de personalidad o inteligencia y para evaluar diversas aptitudes como son, razonamiento verbal, numérico, resistencia, concentración, conocimientos, etc.

**2. Pruebas de profesionales:** relacionadas con el puesto de trabajo a desempeñar. Con ellas se intenta medir el nivel de capacidad profesional del candidato para un puesto de trabajo determinado, consisten en ejercicios prácticos similares a las actividades concretas que la persona desempeñará en caso de ser contratada por la empresa.

**3. Pruebas situacionales:** estas pruebas suponen diferentes experiencias relacionadas con el profesional del puesto de trabajo y el número de candidatos que optan a dicho puesto de trabajo. Las más frecuentes son la interacción grupal.

**4. Pruebas grafológicas:** con este tipo de pruebas, los profesionales de la grafología obtienen una serie de información adicional sobre los candidatos a partir de la escritura, analizando el tipo y forma de la letra.

**5. La entrevista de persona:** a pesar de ser la última prueba del proceso de selección, es la más importante.

### **Finalidades de la entrevista de personal.**

1. Constatar y ampliar información sobre el curriculum vitae.
2. Obtener información sobre la personalidad del candidato y sus motivaciones.
3. Determinar la adecuación del candidato de la empresa y al puesto de trabajo
4. Informar al candidato sobre las condiciones de trabajo.

Una vez realizadas las pruebas del proceso de selección, la empresa debe tomar una decisión sobre el candidato idóneo para desempeñar el puesto de trabajo que se pretende cubrir.

### **Acogida de nuevos trabajadores.**

Una vez que la empresa ha seleccionado a un trabajador para un determinado puesto de trabajo, comienza su incorporación en la empresa. Esta incorporación lleva consigo una serie de trámites administrativos relativos a la contratación, pero, además desde el punto de vista de la gestión de persona, conlleva la necesidad de la existencia en la empresa de un plan de acogida e incorporación de nuevo personal con la finalidad de que dicho proceso resulte lo menos complejo posible, tanto para la empresa como para el trabajador.

Este plan debe contemplar las acciones necesarias para que el nuevo trabajador pueda conocer la empresa y el personal que en ella trabaja.

### **Ejemplo de acciones destinadas a facilitar la incorporación de un nuevo trabajador.**

- Presentaciones de compañeros y superiores.
- Visitas a las distintas áreas de la empresa.
- Información detallada sobre la empresa en general y el puesto de trabajo en particular.

### **Valoración del puesto de trabajo y retribución.**

Teniendo en cuenta la descripción o análisis del puesto de trabajo, es importante realizar una valoración del puesto de trabajo para poder determinar su nivel salarial correspondiente.

La valoración del puesto de trabajo consiste en determinar su importancia dentro de la empresa, estableciendo jerarquías entre los distintos puestos según niveles de responsabilidad, capacidad de decisión, esfuerzo mental o esfuerzo físico, de forma que a cada nivel jerárquico se le asigne un nivel retributivo.

### **El sistema de retribución.**

**El sistema en la empresa puede ser fijo, variable o mixto.**

- **Un sistema de retribución fijo**, consiste en retribuir al trabajador una cantidad fija como salario, independientemente de la cantidad o calidad del trabajo realizado.
- **Un sistema de retribución variable**, consiste en retribuir al trabajador una cantidad variable como salario en función de la calidad y cantidad del trabajo realizado.
- **Un sistema de retribución mixto**, consiste en combinar la retribución fija con la retribución variable, de forma que el trabajador percibe una cantidad fija y a la vez otra cantidad que varía en función del trabajo realizado.

### **Evaluación del desempeño (Belen Ena, 2006)**

Es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que, a través de un seguimiento continuo y sistemático, asegure el óptimo desempeño de las personas, garantice las expectativas del desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas.

### **Competencia.**

Característica que tiene una persona y que le permite poder conseguir resultados superiores u una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Un ejemplo de competencia podría ser la preocupación por realizar el trabajo de la mejor manera posible.

**La evaluación de desempeño es un proceso que exige:**

- Recoger información y evidencias a lo largo del año.
- Realizar un seguimiento personalizado del trabajador a lo largo del año.
- Preparar y posteriormente realizar una entrevista en profundidad y con rigor.

Esta entrevista se denomina entrevista de valoración, y es donde culmina el proceso de evaluación del desempeño. Consiste en que un entrevistados (normalmente un superior, a también puede hacerse con personas externas a la empresa) y el propio trabajador analizan conjuntamente y de forma positiva, es decir con vista a mejorar, el trabajo realizado, logros obtenidos, problemas encontrados, fracasos, etc.

Al finalizar la entrevista, el entrevistador y el trabajador trazan un plan de mejora del desempeño en el puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño, constituye una fuente de información tanto en carencias a nivel técnico como del grado de satisfacción y motivación de las personas, puesto que se evalúan tantas aptitudes como actitudes de la persona.

#### **La formación y desarrollo profesional (Belen Ena, 2006).**

La formación continua del personal en la empresa es un aspecto que la empresa debe cuidar, invertir en formación del personal tiene como efectos positivos el aumento del rendimiento y de la motivación, así como disminuciones en los índices de absentismo y rotación.

La formación y el desarrollo profesional de la persona tienen como finalidad el perfeccionamiento y el desarrollo de potencialidades, capacidades, aptitudes y características, facilitando el acceso a mayores y mejores habilidades, y diversificando y actualizando conocimientos.

Respecto a las necesidades de formación, pueden presentarse tres tipos de situaciones:

- **Caso de incorporación de nuevos trabajadores a la empresa:** en este caso resulta imprescindible analizar cuáles son las necesidades de formación de estos trabajadores, con el fin de que su adaptación a la empresa al puesto de trabajo sea mejor y más rápida.
- **Caso de ascenso o promoción de personas de la propia empresa:** en este caso también resulta muy importante una formación adecuada y específica para el desempeño de las funciones y tareas del nuevo puesto.
- **Caso de necesidad de actualización de conocimientos y reciclaje de las personas:** A pesar de que no exista cambio de puesto de trabajo, es

frecuente y necesario en las empresas reciclarse y actualizarse para adaptarse a los nuevos métodos de trabajo y a las nuevas tecnologías.

Para poder determinar las necesidades de formación existentes en la empresa, se utilizan los denominados inventarios de necesidades de formación. Estos tienen como objetivo determinar las necesidades de formación para un periodo determinado que tiene una empresa. Consiste en un análisis previo de la realidad de la empresa, analizando la propia empresa, las funciones de cada puesto de trabajo y también a los trabajadores.

Una vez conocidas las necesidades de formación en la empresa se realiza el denominado plan de formación, que no es más que una planificación detallada del proceso de formación que se va a llevar a cabo.

### **Las fases de un plan de formación.**

**1. Determinación de la necesidades actuales y futuras de formación:** se determinan las necesidades de formación, realizando para ello entrevistas, observación directa, inventario de necesidades, interés de las personas, etc.

#### **2. Determinar los objetivos de la formación**

Se debe precisar:

- Tipo de formación que se va a impartir.
- Quien se encargará de impartir formación.
- Quienes serán los asistentes,
- Cuáles serán los niveles de aprovechamiento mínimos que se van a exigir.
- Fechas de realización, lugar, horario y duración.
- Presupuesto destinado a dicha formación
- Objetivos de la formación
- Materiales y medios necesarios.

**3. Información sobre la formación:** una vez organizadas las actividades de formación, deben comunicarse convenientemente de forma que dicha información alcance a todas las personas interesadas de la empresa.

**4. Coordinación de la formación:** el Departamento de personal es el encargado de iniciar, coordinar y controlar las actividades de formación, garantizando así su desarrollo adecuado.

**5. Control de resultados:** una vez finalizado el proceso de formación, necesario controlar su eficacia a lo largo del tiempo mediante diferentes pruebas (observación, cuestionarios, evaluación del desempeño, etc.) y entrevistas.

### **Introducción a la rotación del personal (Golieb, 1990).**

Cuando se perciben problemas de estabilidad laboral en una empresa, es importante buscar las principales causas que provocan las salidas del personal y evitarlas.

Detrás de una rotación de personal se esconde la falta de motivación por parte del empleado, insatisfacción del ambiente de trabajo o de la relación con los superiores.

#### **La rotación.**

Una organización se encuentra integrada, mientras en ella existan personas que desempeñen distintas actividades recibiendo beneficios monetarios o adquieran un desarrollo dentro de la misma, de no existir esto el empleado buscara nuevas alternativas donde él se sienta satisfecho con su labor, además la de no recibir la motivación necesaria.

#### **Rotación de puestos.**

La rotación de puestos tiene ventajas, como las de proporcionar una experiencia de capacitación amplia para cada persona, ya que los empleados con mayores capacidades dan a la administración mayor flexibilidad para la programación del trabajo, así como cubrir las vacantes y posee un empleado motivado por las nuevas actividades que llevara a cabo. (Golieb, 1990)

La rotación de puestos también tiene sus desventajas, ya que se producirán costos de la nueva capacitación y una reducción en la productividad por el cambio de puesto, ya que en el anterior puesto estaba facilitando ahorros a la empresa por las habilidades que había adquirido.

Otras de las desventajas, es que ahora el empleado tiene que volverse a adaptar a un nuevo jefe y este último a tener a alguien distinto con ideas diferentes.

### **Rotación de personal.**

La rotación de personal es, el fenómeno que describe la salida de un trabajador, voluntaria o no voluntario, para la que se realiza la contratación de una nueva persona que lo supla. (Golieb, 1990)

La rotación de personal, dependerá en gran parte de las características que tenga cada individuo, porque bien puede tener un sueldo alto y tener excelentes prestaciones, pero si no se siente satisfecho con las actividades que realiza, con el horario que tiene, con el ambiente laboral y si además le agregamos la distancia que tiene desde donde vive y hasta donde trabaja, este optara por partir de la compañía y buscar una mejor oportunidad.

Para evitar la rotación de personal, el Departamento de RRHH deberá hacer lo posible para conseguir que los empleados logren sus objetivos y se sientan satisfechos con lo que hacen y tener el ambiente laboral más adecuado.

### **Causas de la rotación de personal.**

Cuando se detectan que hay problemas de rotación de personal dentro de la organización, se realiza un diagnóstico para ver cuáles son las causas que lo están produciendo, existen factores internos y externos:

#### **Factores Externos.**

- ❖ Situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- ❖ Coyuntura económica
- ❖ Oportunidades de empleo en el mercado del trabajo.

#### **Factores Internos.**

- ❖ Política salarial de la empresa.
- ❖ Política de prestaciones de la organización.
- ❖ Tipo de supervisión que ejerce sobre el personal.
- ❖ Oportunidades de crecimiento profesional.

- ❖ Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- ❖ Ambiente de trabajo en la organización.
- ❖ Moral del personal de la organización.
- ❖ Cultura organizacional.
- ❖ Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- ❖ Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- ❖ Política disciplinaria de la organización.
- ❖ Criterios de evaluación de desempeño.
- ❖ Grado de flexibilidad de la política de la organización.

De los factores internos y externos comentados anteriormente, valido y concuerdo completamente, dado que un colaborador de una empresa puede tener el mejor sueldo, las mejores prestaciones, pero si no se identifica con los lineamientos de la empresa, o con las motivaciones que lo llevan a satisfacer sus necesidades de crecimiento y realización personal, es probable que avance con una búsqueda externa y deje su puesto de trabajo por uno que si cumpla estos requisitos.

### **Oportunidades de crecimiento profesional.**

El desarrollo profesional inicia cuando una persona logra metas en su vida y acepta las responsabilidades que esto conlleva.

### **Pasos que se dan en el desarrollo profesional.**

- **Obtención de mejores niveles de desempeño:** La mejor forma de promocionarse es realizando un adecuado desempeño de sus actividades, de no ser así el crecimiento será casi imposible.
- **Relación más estrecha con quienes toman las decisiones:** En este punto hablamos de las relaciones que se tienen con las personas, darse a conocer como persona, para poder lograr una transferencia o una promoción por parte de las personas encargadas de este tipo de labor.
- **Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización:** Es el compromiso que cada individuo posee en la empresa.

- **Renuncias:** con frecuencias si el empleado considera que existen mejores oportunidades deja su actual empleado para buscar algo mejor. Aunque a veces lo hace estratégicamente para poder promocionarse o conseguir un aumento de sueldo.
- **Recursos expertos en el campo:** generalmente los empleados jóvenes piden la opinión a la persona experta, aunque estos no tengan un nivel jerárquico alto los años los respaldan y los convierte en personas con interesantes consejos.
- **Recursos de subordinados clave:** cuando los subordinados tienen conocimientos que son de gran utilidad para los directivos, logrando con ello ser el brazo derecho y tener mayores oportunidades de crecimiento.
- **Oportunidades de progreso:** cuando los empleados toman cursos de capacitación o mejoran sus evaluaciones, hacen que la empresa queda más satisfecha al cumplir su objetivo. (Golieb, 1990)

Hay empresas en las que quizás no subas de jerarquía, pero te pueden dar la oportunidad de cambiar de área si ven que el empleado tiene la capacidad de estar en el puesto ofrecido.

### **Índice de rotación de personal.**

El cálculo de índice de rotación de personal se basa en el número de personas que entran y salen de la organización:

1. Para medir el índice de rotación de personal, para efecto de planeación de recursos humanos se utiliza la siguiente fórmula de Chiavenato (2007)

$$\frac{I + S}{2} \times 100$$


---

PE

I= Entradas de personal      S= Salidas de personal      PE= Personal promedio del periodo

2. Para realizar un análisis de las salidas de personal y sus causas se aplica la siguiente ecuación, en este caso no importa si la separación es voluntaria o no voluntaria. Pero si se desea realiza un análisis del personal que abandono la compañía por voluntad propia, solo se consideran en las salidas de personal, el número de empleados que salió voluntariamente

$$\frac{S \times 100}{PE}$$

S= Salidas de personal      PE= Personal promedio del periodo

Esta ecuación puede ocultar los resultados, al no considerar las entradas de personal a la organización.

3. Cuando se desea evaluar el número de rotación de personal por Departamento, se realiza el siguiente calculo:

$$\frac{I + S}{2} + R + T$$


---

PE

R= Recibo de personal de otros departamentos

T= Transferencia de personal a otros departamentos

Este índice se considera de flujo interno, ya que se da entre Departamentos.

(Villaseñor Fuente, 1995)

### **Motivación.** (Maslow, 1991).

Según La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, indica que para poder explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas y para explicar la conducta de las personas, es necesario que se estudie la teoría de la motivación humana. (Maslow, 1991)

El hombre es un ser dotado de necesidades complejas, pero claramente identificables y diferenciables, que son las que orientan y dinamizan los comportamientos humanos, hacia objetivos, satisfaciéndose así cíclicamente los procesos humanos, que se repiten, hasta su muerte.

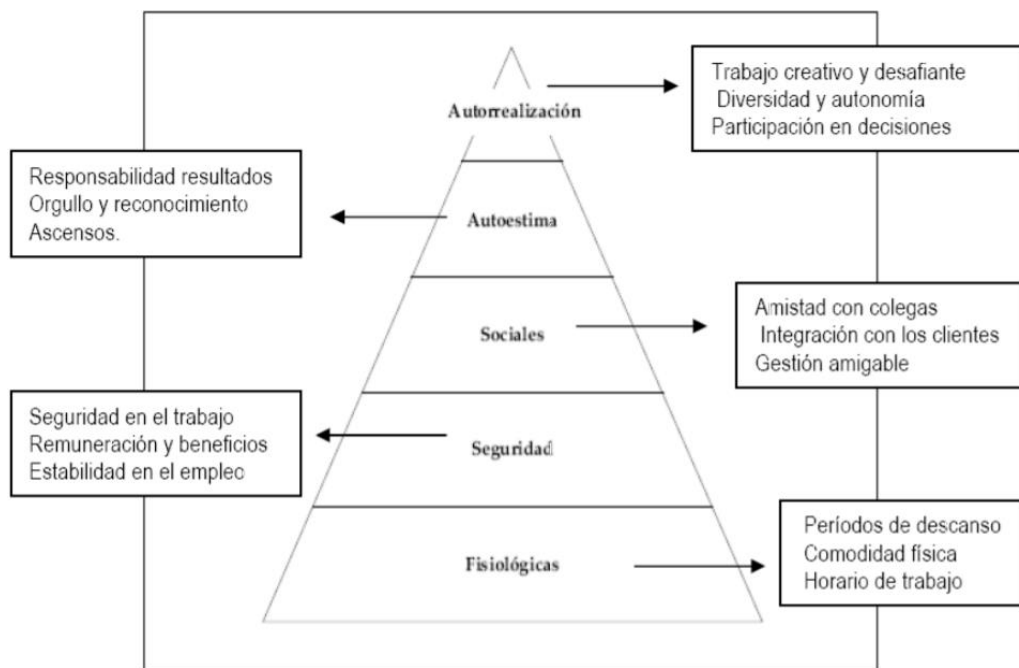
La contribución de Maslow, en su libro "Motivación y personalidad" consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según

la importancia que tienen para la persona que las contiene. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (auto realización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía.

De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima.

En tanto, las necesidades de desarrollo comprenderían las necesidades de autorrealización y las necesidades de trascendencia. (Maslow, 1991)

**Gráficamente puede mostrarse de la siguiente forma:**



Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía siendo estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía y coloca el ejemplo que “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”. (Maslow, 1991)

Visto desde este prisma, solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores y con eso la motivación para poder satisfacerlas.

### **Tipo de necesidades.**

- **Necesidades Fisiológicas.**

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas.

Estas necesidades estarían asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada.

Sin embargo, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras.

Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, satisfacción sexual, entre otras.

Cuando estas necesidades no so satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

- **Necesidades de Seguridad.**

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad.

Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia.

Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión.

Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

En efecto, muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Visto así, muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; “la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad”, lo que se ve en las necesidades que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

- **Necesidades sociales o de pertenencia.**

Dentro de este tipo de necesidades se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; las necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, la mayoría de las veces no permiten la expresión de estas necesidades.

- **Necesidades de estima.**

Las necesidades de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación

del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

- **Necesidades de desarrollo.**

La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona “meramente sana”, según Maslow, “gusta [de] la cultura [...], sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia, [...] pero falta algo”. El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.

- **Necesidades de autorrealización.**

Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Este tipo de necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Ejemplo: “la persona que tiene un talento para la música debe tener música y sufre tensión si no la tiene”. Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. Visto así, no puede haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio.

- **Necesidad de trascendencia.**

Las necesidades de trascendencia son aquellas que están asociadas con el sentido de la comunidad, expresado a través de la necesidad de contribuir con la humanidad, yendo más allá de uno. Muchas veces, las personas dejan de lado las necesidades de desarrollo personal para poder contribuir a la sociedad, en este

sentido se podría decir que hay una necesidad altruista, la cual muchas veces se superpone a las inferiores, por la misma razón este sería un estado de motivación que superaría al de la autorrealización. (Maslow, 1991).

### **Necesidades fuera de la Jerarquía.**

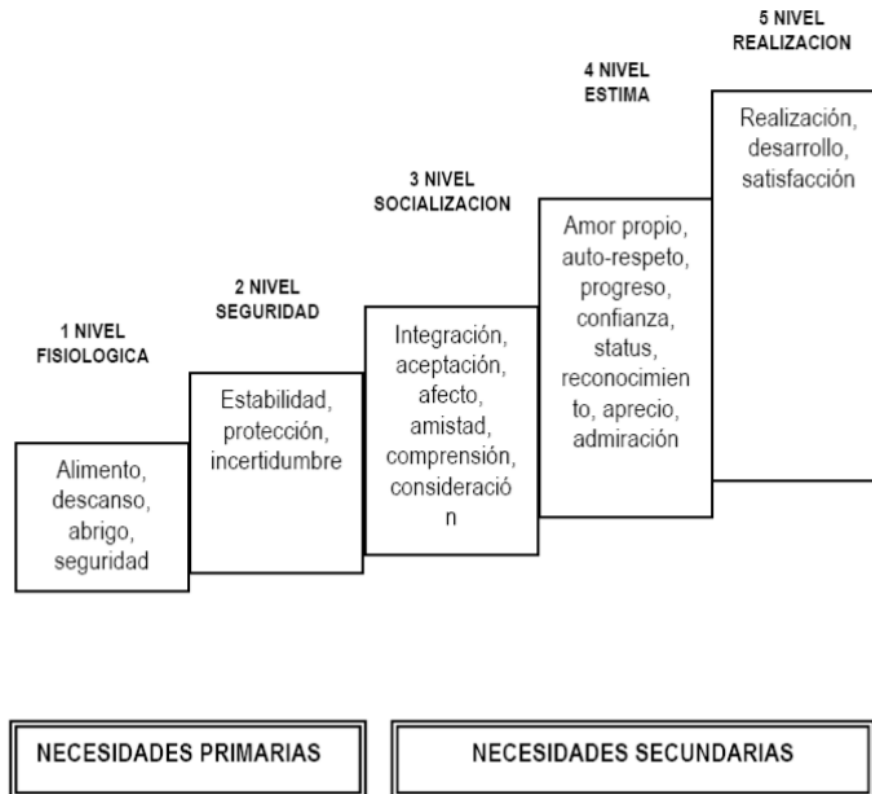
- **Necesidad de saber y comprender.**

Estas necesidades de orden cognoscitivo no tienen un lugar específico dentro de la jerarquía, pero a pesar de ello fueron tratadas por Maslow. Estas necesidades serían derivaciones de las necesidades básicas, expresándose en la forma de deseo de saber las causas de las cosas y de encontrarse pasivo frente al mundo.

- **Necesidades estéticas.**

Las necesidades estéticas están relacionadas con el deseo del orden y de la belleza. Estas necesidades estéticas incluyen: necesidad por el orden, necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos.

Gráficamente puede mostrarse de la siguiente forma:



**La jerarquía de las necesidades de Maslow.**

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades según Maslow, implica el que se den los siguientes presupuestos:

Solo cuando un nivel inferior de necesidades ha sido satisfecho adecuadamente, es cuando es posible que el nivel inmediatamente más elevado surja, en el comportamiento de la persona, es decir; cuando una necesidad de nivel más bajo es atendida, es cuando deja de ser motivadora del comportamiento, dando oportunidad para que surja, la del nivel más alto y esta se pueda desarrollar.

No todas las personas logran llegar a la cima de la pirámide, algunas personas gracias a las circunstancias de la vida, llegan a preocuparse por las necesidades de autorrealización y otras se quedan en los niveles más bajos, sin que consigan satisfacer los niveles inferiores.

Cuando las necesidades de niveles bajos son satisfechas, comienzan a aparecer y predominar las de los niveles más altos, pero si una de las de abajo vuelve aparecer, genera tensión en el organismo.

La necesidad que en determinado momento domine, es la que automáticamente tenderá a organizar y movilizar las fuerzas del organismo, con el objeto de atenderla. Toda persona posee siempre más de una motivación.

Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que estas se hayan adecuadamente satisfecho o atendido. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto y nunca aislado.

Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales, pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.

Cualquier posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades, se considera una amenaza psicológica y estas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano. (Maslow, 1991)

### **La motivación de las personas.**

En el trabajo, la motivación de las personas es el resultado de múltiples confluencias y factores, tanto colectivos como individuales, tanto intrínsecos como extrínsecos.

#### **Entre ellos podemos encontrar los siguientes:**

- La situación del clima laboral (especialmente los enfoques de identificación con el trabajo).
- El estilo de comunicación y relación de directivos, jefes y responsables de personas, así como el estado de la comunicación interna (favorecedora, si funciona bien, u obstaculizadora, si funciona mal, de las relaciones profesionales).
- Los enfoques personales no solo ante los diversos motivos y acciones de estímulo (incentivar la participación puede resultar motivador para unas personas, más no para otras), también ante la forma de atender y abordar los problemas y conflictos (con sus causas y repercusiones emocionales).

## Liderazgo (MAXWELL, 1998)

### Concepto.

*“El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia, a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.” (Maxwell, 2012)*

Los individuos son más eficaces y las organizaciones más poderosas cuando ambos están guiados y gobernados por esos principios probados.

No son soluciones fáciles e instantáneas a los problemas personales e interpersonales. Sí son, en cambio, principios fundacionales que consecuentemente aplicados se convierten en hábitos que permiten transformaciones fundamentales en los individuos, las relaciones y las organizaciones.

A diferencia de los valores, los principios son objetivos y externos. Funcionan obedeciendo a leyes naturales, independientemente de las condiciones. (Covey, 2013)

Nuestros valores suelen reflejar las creencias de nuestro medio cultural. Desde la niñez desarrollamos un sistema de valores que constituye una combinación de influencias culturales, descubrimientos personales y pautas familiares.

Todo esto se transforma en el espejo a través del cual miramos el mundo.

Evaluamos, definimos prioridades, juzgamos y nos comportamos según cómo vemos la vida a través de ese cristal. Un patrón reactivo habitual lo constituye vivir la vida en compartimientos basados en valores, donde nuestra conducta es, en gran medida, producto de las expectativas incorporadas a ciertos roles: cónyuge, padre, hijo, ejecutivo del mundo de los negocios, líder de la comunidad, etcétera.

Una de las características de los auténticos líderes es su humildad, que queda de manifiesto en su capacidad para sacarse las gafas y examinar objetivamente los cristales, analizando hasta dónde sus valores, percepciones, creencias y comportamientos están alineados con los principios del “verdadero norte”. Donde aparecen discrepancias

(prejuicios, ignorancia o error), efectúan ajustes para realinearlos más sabiamente. Basarse en principios inmutables brinda permanencia y consistencia a sus vidas.

### **Cuatro dimensiones. (Seguridad, guía, sabiduría y poder).**

El liderazgo y la forma de vida centrados en principios se acogen a estas cuatro fuentes internas de fortaleza.

Concentrarnos en las bases alternativas —trabajo, placer, amigos, enemigos, cónyuge, familia, uno mismo, Iglesia, propiedades, dinero, etcétera— nos debilita y desorienta. Si nos concentramos, por ejemplo, en el espejo social, permitimos que las circunstancias y las opiniones de los demás nos guíen y controlen.

Carentes de seguridad y de autoestima, tendemos a ser emocionalmente dependientes de otros. Carentes de sabiduría, tendemos a repetir errores anteriores. Carentes de guía, tendemos a seguir la corriente y no logramos terminar lo que empezamos.

Carentes de poder, tendemos a reflejar lo que nos pasa y a reaccionar ante las condiciones externas y el estado de ánimo interno.

Pero cuando basamos nuestra vida en principios correctos, nos volvemos más equilibrados, integrados, organizados, firmes y arraigados.

Tenemos un fundamento para todas nuestras actividades, relaciones y decisiones.

También adquirimos un sentido de la administración del conjunto de todos los aspectos de nuestra vida, entre ellos el tiempo, el talento personal, el dinero, las propiedades, las relaciones, nuestra familia y nuestro cuerpo.

Reconocemos la necesidad de utilizarlos al servicio de buenos fines y, al igual que un administrador, de ser responsables en el uso que hagamos de ellos.

Basarse en principios brinda la seguridad que requerimos para no sentirnos amenazados por el cambio, las comparaciones o las críticas; ello configura también la guía para descubrir cuál es nuestra misión, definir nuestro rol y establecer nuestras pautas y

objetivos, y a su vez nos aporta la sabiduría para aprender de nuestros errores y perseguir el constante perfeccionamiento, y el poder para comunicar y cooperar, incluso bajo condiciones de estrés y cansancio.

- **Seguridad:** Representa nuestro sentido del valor propio, la identidad, la firmeza emocional, la autoestima y la fortaleza personal.
- **Guía:** Es la orientación que recibimos en nuestra vida. Gran parte de ella proviene de los patrones, principios y criterios que rigen nuestra toma de decisiones y nuestro modo de actuar.
- **Sabiduría:** Nos sugiere una perspectiva ponderada de la vida, un sentido del equilibrio, una comprensión incisiva de cómo se aplican y se relacionan, unas con otras, las diversas partes y principios. Contempla el juicio, el discernimiento y la inteligencia. Es una unidad, una totalidad integrada.
- **Poder:** Es la capacidad de actuar, la fuerza y la valentía para llevar algo a cabo. Es la energía vital para asumir opciones y decisiones. También representa la capacidad para superar hábitos profundamente arraigados y desarrollar otros nuevos y más eficaces. (Covey, 2013)

Estos cuatro factores —seguridad, guía, sabiduría y poder— son interdependientes.

La seguridad y la guía bien fundamentada brindan verdadera sabiduría, y ésta se convierte en la chispa o el catalizador para obtener y dirigir el poder. Cuando estos cuatro factores están armonizados, originan la gran fuerza de una personalidad noble, un carácter equilibrado, un individuo integrado.

#### **Cuatro niveles, cuatro principios.**

El liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles:

- personal (mi relación conmigo mismo);
- interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás);
- gerencial (mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea),
- organizacional (mi necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello).

Cada uno de estos niveles es “necesario, pero no suficiente”, lo cual significa que debemos trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos.

- **Confiabilidad en el nivel personal:** La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como persona, y en la capacidad, en lo que uno puede hacer.

Si usted tiene confianza en mi carácter, pero no en mi capacidad, no confiará en mí. Muchas personas buenas y honestas pierden gradualmente su confiabilidad profesional porque caen en la rutina hasta convertirse en gente obsoleta dentro de sus organizaciones.

Si no tenemos carácter y capacidad, no se nos considerará dignos de confianza ni demostraremos demasiada sabiduría en nuestras opciones y decisiones. Si no logramos un progreso significativo en nuestra evolución profesional, seremos poco dignos de confianza.

- **Confianza en el nivel interpersonal:** Si dos personas confían recíprocamente, sobre la base de la confiabilidad de ambas, pueden disfrutar de una comunicación clara, de empatía, de sinergia y de una interdependencia productiva. Si una de ellas es poco competente, el problema puede solucionarse con capacitación y desarrollo.

Pero si una de ellas tiene defectos de carácter, entonces debe formular y cumplir compromisos para así acrecentar su seguridad interior, perfeccionar sus habilidades y reconstruir relaciones de confianza.

La confianza —o la falta de ella— está en la raíz del éxito o el fracaso en las relaciones y en los resultados finales en el área de los negocios, la industria, la educación y el gobierno.

### **Características de los líderes centrados en principios.**

- **Aprenden continuamente:** Las personas centradas en principios son educadas constantemente por sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Son curiosas, preguntan constantemente.

A menudo amplían su competencia, su capacidad de hacer cosas.

Desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren que cuanto más saben, más se dan cuenta de que no saben, que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia.

- **Tienen vocación de servir:** Quienes luchan para centrarse en principios consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio.

- **Irradian energía positiva:** El semblante de una persona basada en principios es alegre, placentero, feliz. Su actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado.

Esta energía positiva es como un campo de energía o un aura que las rodea y, de la misma forma, carga o cambia los campos de energía más débiles o negativos que se hallan a su alrededor.

También atrae o magnifica los campos de energía positiva más pequeños. Cuando entra en contacto con una fuente de energía negativa poderosa, tiende a neutralizarla o bien a eludirla.

En ciertas ocasiones simplemente se aparta, alejándose de aquella órbita peligrosa. La sabiduría le brinda una percepción de cuán fuerte es y un sentido del humor y de la oportunidad adecuados para lidiar con ella.

- **Creen en los demás:** Las personas basadas en principios no sobre reaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. No creen haber progresado cuando descubren las debilidades ajenas. No son ingenuas; son conscientes de que esa debilidad existe.

Pero consideran que la conducta y la potencialidad son dos cosas distintas.

- **Dirigen sus vidas de forma equilibrada:** Leen y se mantienen al día respecto al curso de los negocios y acontecimientos. Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos y se interesan por una amplia gama de cuestiones. Leen, miran, observan y aprenden. Dentro de las limitaciones de la edad y de la salud. Disfrutan de su persona. Distinguen su propio valor, que se pone de manifiesto en su valentía e integridad y en que no sienten la necesidad de alardear, ostentar con su fama,

mostrar su poderío por sus propiedades, credenciales, títulos o éxitos del pasado.

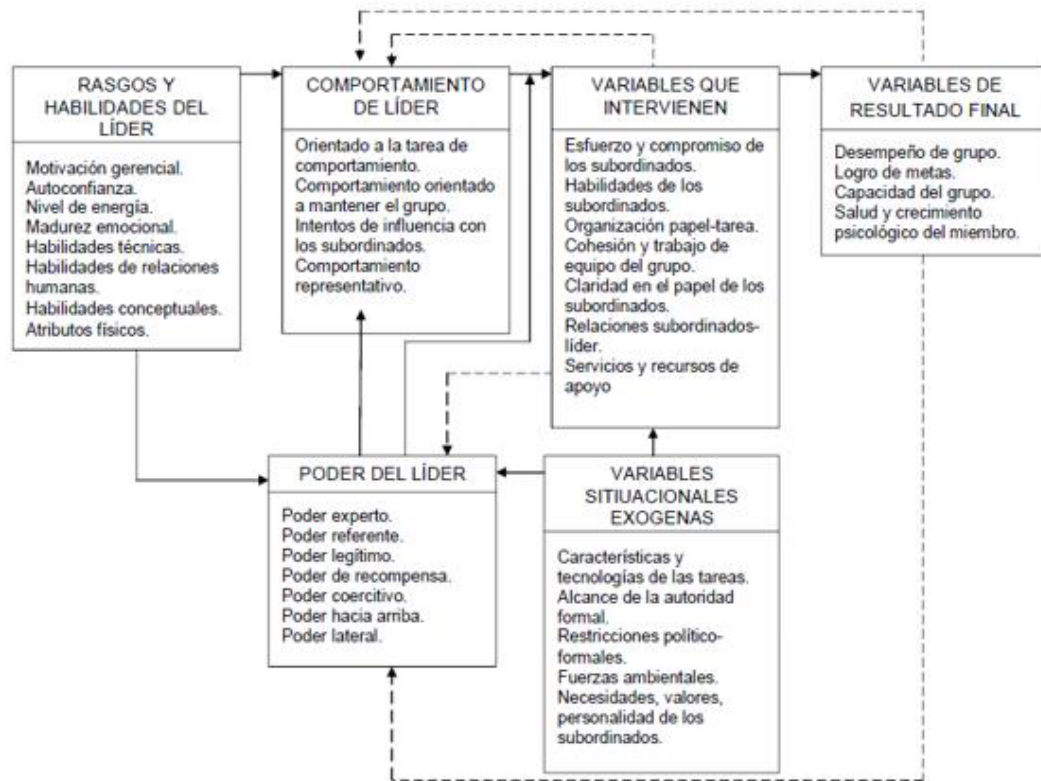
- **No son extremistas:** no enfocan las cosas en términos de todo o nada. No lo dividen todo en dos partes, ni creen que todo deba ser bueno o malo, blanco o negro.

Tienen el poder de discernir, de percibir las similitudes y diferencias de cada situación. Esto no significa que sitúen todas las cosas según el enfoque de la ética situacional. Reconocen de inmediato los valores absolutos y condenan lo malo y luchan por lo bueno con valentía.

Sus acciones y actitudes son adecuadas a cada situación: equilibradas, mesuradas, moderadas y prudentes.

- **Son sinérgicos:** Las personas basadas en principios son sinérgicas. Son catalizadoras del cambio. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligente como duramente. Al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. (Covey, 2013)

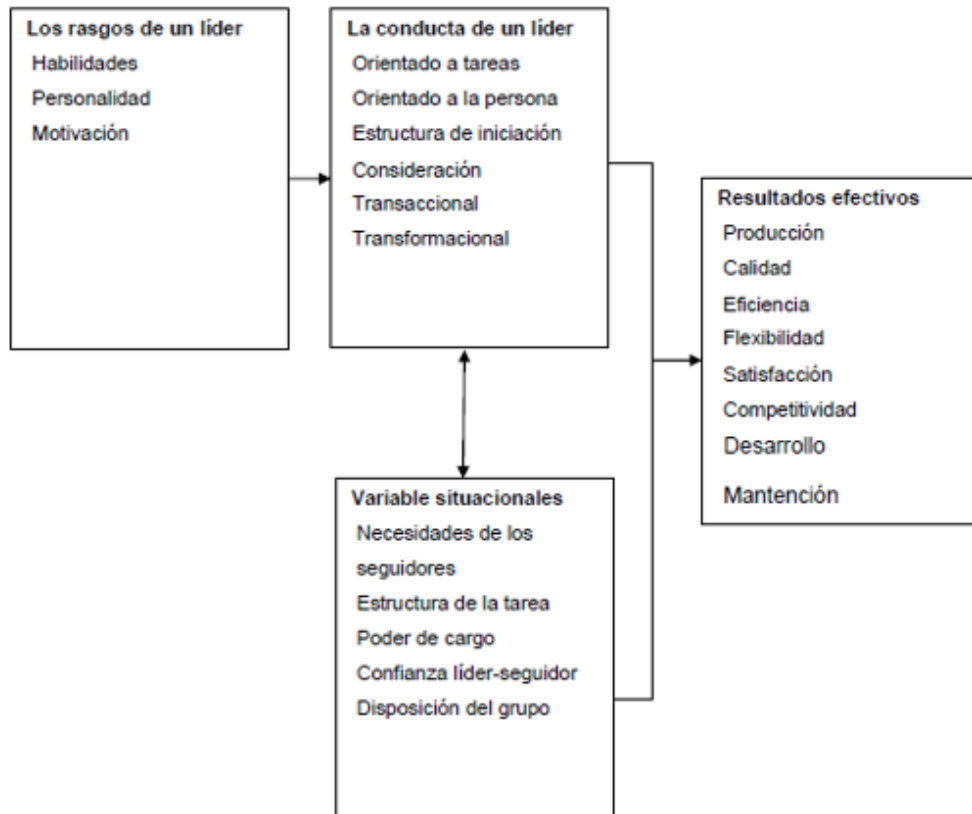
**Variables que se tienen en el liderazgo.**



(Yuki, 1981)

La figura anterior muestra varios de los términos y conceptos de las ideas y teorías del liderazgo.

El siguiente esquema muestra los rasgos, estilos de conducta y variables situacionales que es posible encontrar en el liderazgo:



### **Clima Laboral (Federico Gan y Jaume Triginé, 2006)**

El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones.

El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

#### **Instrumentos del Clima laboral.**

- Análisis del clima laboral (Instrumento - Cuestionario).
- Análisis de la satisfacción laboral (Instrumento - Cuestionario basado en el modelo de Porter).
- Implicación como jefe en el clima laboral de su ámbito (para jefes y responsables de equipo. (Instrumento - Esquema).
- Mejora del clima laboral (Instrumento - Plan).

Cualquiera de ellos, con excepción del último, que refleja la creación de un plan de mejora, puede darle informaciones sumamente valiosas para diagnosticar la situación de su ámbito de trabajo. Y si es usted responsable de la dirección de un equipo de personas le interesará obtener una autovaloración acerca de su implicación como jefe en los diversos componentes del clima.

Desde cualquiera de ambos enfoques, le aconsejamos su aplicación. Pueden aportarle desde simples y pequeñas iniciativas hasta ideas para el desarrollo de programas más ambiciosos.

### **Cuestionario para el análisis del clima laboral (Introducción).**

El clima que se vive en su ámbito de trabajo tiene un significado análogo al clima meteorológico:

¿Hace frío en su área de trabajo? ¿Las relaciones son distantes y gélidas entre las personas? ¿Es un clima suave, cálido? ¿Tiene momentos de calor (conflicto) asfixiante?

Hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones.

Las razones son evidentes: un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa: ¿falta motivación?, ¿no podemos retener a los mejores trabajadores?, la desconfianza o el temor se convierten en protagonistas de las relaciones empresariales...?

Por el contrario, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos.

### **El cuestionario es un instrumento que recoge aspectos clave del clima laboral.**

**Su formato le pide dos tipos de valoraciones en su cumplimentación:**

- Respecto a cómo usted percibe esos aspectos clave, y
- Cómo cree usted que los valoran el resto de las personas de la organización.

**Esa doble visión se proyecta en tres focos o puntos de atención:**

- del conjunto de la empresa,
- de su Departamento,
- y de aspectos relativos a la dirección de personas.

La comparación de los diversos resultados le llevará sin duda a interesantes conclusiones.

### **Cuestionario para el análisis del clima laboral (Finalidades).**

**Finalidad:** Dotar de sistemática el análisis del clima laboral del propio ámbito de trabajo y/o de la empresa en su conjunto.

#### **Necesidades específicas:**

- Sistematizar el análisis de situación del clima laboral dentro del Departamento y/o del conjunto de la empresa.
- Identificar necesidades concretas de mejora del clima laboral.

#### **Informaciones / Soluciones que ofrece:**

Situación del clima laboral en:

- Conjunto de la empresa.
- Ámbito o Departamento concreto.
- Incidencia de los estilos de dirección en el clima de la empresa.

#### **Conceptos claves que lo integran:**

- Valoración de la persona que cumplimenta, sobre el clima.
- Valoración de la persona que cumplimenta, acerca de cómo perciben idénticas cuestiones, el resto de la organización.
- Liderazgo/estilo de dirección recibido.
- Comunicación/equipo.
- Política salarial/condiciones salariales.
- Dimensiones del puesto de trabajo/actividad.
- Conclusiones comparativas entre clima conjunto/clima Departamento.
- Conclusiones sobre incidencia de los estilos de dirección en el clima.

#### **Posibles acciones de implementación:**

- Complimentar el cuestionario.
- Cuantificar y analizar los propios resultados.
- Comunicar al equipo acerca de la voluntad de analizar el clima laboral que se vive.

- Entregar el modelo/cuestionario al conjunto de personas que integran el Departamento o ámbito.
- Comparar los resultados entre clima conjunto empresa y clima Departamento.
- Analizar respuestas y seleccionar aquellos factores que pueden estar deteriorando el clima laboral.
- Comparar los resultados del foco estilos de dirección y análisis de su impacto en el clima.

**Profesionales / Ámbitos Implicados:**

- Responsable del Departamento/área de trabajo.
- Conjunto de profesionales del Departamento, sin distinción de niveles jerárquicos

**Indicadores de calidad en su uso:**

- Cumplimentación del modelo cuestionario por la mayoría de personas del Departamento.
- Reunión destinada a compartir y comparar los resultados/respuestas de los diversos profesionales.
- Nivel de análisis compartido de causas de las posibles coincidencias y discrepancias.
- Entrada en iniciativas para la mejora del clima laboral.

**Otros programas o instrumentos relacionados con su implementación:**

- Resto de Instrumentos de clima laboral.
- Instrumentos de comunicación.
- Instrumento de trabajo en equipo.

**Como podrá comprobar, dado el siguiente escalado:**

1. Muy de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. Algo en desacuerdo.
4. Bastante en desacuerdo.

5. Total desacuerdo.

Puesto que las respuestas están redactadas en positivo, cuanto menor puntuación numérica se obtenga en cada foco, mejor o más positivo será el clima. Cuanto mayor sea la media de cada foco, el clima será peor o más negativo.

**Asimismo, para cada foco tiene 2 valoraciones:**

- El de su propia valoración (opinión personal).
- El de la opinión que usted cree que existe en:

El resto de la organización (en las áreas de atención a/ y c/).

El resto del Departamento (en el área de atención b/).

**Obtener conclusiones en base a sus resultados:**

Veamos algunos de los criterios que pueden ayudar a reflexionar y llegar a conclusiones:

- Cuanto mayor sea la puntuación numérica, en cualquiera de los focos, peor será el Clima.
- La comparación de resultados (medias de las puntuaciones) del foco A (conjunto de la empresa) con el «foco» B (Departamento) permite valorar si percibe el clima «Conjunto» más o menos positivo que el clima de su «Departamento».
- En caso de que el Clima en el Departamento sea menos positivo que en el conjunto Empresa, implicaría preguntarse acerca de las razones de esa mayor negatividad en su propio ámbito y de la oportunidad de construir un Plan de Mejora.
- Los resultados en Estilos de Dirección, foco «C», en el caso de que sean más negativos que los otros dos focos indica que los Estilos de Dirección están, muy probablemente, contribuyendo a crear clima negativo en la organización.
- La comparación, en cada «foco», de los resultados PERCEPCIÓN «YO» con los resultados MI PERCEPCIÓN «SOBRE RESTO», plantearía preguntarse por las razones o causas de que su propia percepción sea más positiva, o, por el contrario, más negativa, que la que usted percibe en el resto.

Comente a su equipo las posibles ventajas de esta tarea de análisis colectivo.  
Muéstreles el modelo de cuestionario e invíteles a que lo cumplimenten.

Ponga un plazo límite para recoger las respuestas

Obtenga los resultados de los cuestionarios cumplimentados.  
Realice usted mismo, o hágalo con personas de su equipo, las valoraciones cuantitativas que ya ha realizado en el paso 2.

### **Trabaje las conclusiones en reunión, con su equipo.**

#### **Algunas posibles situaciones son:**

Que exista mucha diversidad en las valoraciones. Ello dará pie a analizar las causas. Por qué algunas personas «viven» el clima de forma diferente a otras? ¿Son factores objetivos o subjetivos?

Que las valoraciones del clima conjunto empresa sean muy diferentes de las del clima Departamento, invitará a analizar esas diferencias.

Que las valoraciones «Percepción Yo» de algunas personas sean muy diferentes de las de «Percepción sobre el resto» interesará profundizar en ese contraste.

### **Estimule en esa reunión la aparición de posibles iniciativas para la mejora.**

#### **Cuestionario de análisis de la satisfacción laboral de las personas de su ámbito.**

La satisfacción en el trabajo es un concepto íntimamente relacionado con la motivación, el clima laboral, o la comunicación; sin embargo, no es equivalente a esos conceptos, dado que presenta algunos matices diferenciadores respecto a los mismos.

Desde el sentimiento de autoestima que adquiere una persona en su puesto de trabajo, hasta la autoridad y el poder que le confiere el mismo, el sentimiento de seguridad, el sentimiento de autorrealización (es decir, el sentimiento de poder emplear las propias aptitudes y de perfeccionarlas), la oportunidad de poder ayudar a otros, la oportunidad que existe para poder participar en la fijación de objetivos... son algunos de los componentes

de esa percepción de satisfacción laboral que una persona puede tener.

**Las respuestas a este instrumento por parte de cada uno de sus colaboradores, le facilitan enormemente el conocimiento de sus puntos de vista en torno a:**

- La realidad que perciben en su puesto de trabajo.
- La realidad que les gustaría percibir.
- La importancia que otorgan a cada uno de los componentes para su propia satisfacción laboral.

Sin duda, esta herramienta puede ayudar a conocer las teclas que debe pulsar para potenciar la satisfacción laboral de las personas que integran su equipo.

**Cuestionario de análisis de la satisfacción laboral.**

**Finalidad:** Identificar el grado de satisfacción laboral de las personas que integran su equipo y facilitar su mejora

**Necesidades específicas:**

- Sistematizar el análisis de la satisfacción laboral de los integrantes de su equipo.
- Facilitar la mejora de la satisfacción laboral de cada una de las personas.

**Informaciones / soluciones que ofrece:**

- Componentes que están generando satisfacción laboral en cada persona del equipo de trabajo.
- Componentes que están generando insatisfacción laboral en cada persona del equipo de trabajo.

**Conceptos claves que lo integran:**

- El sentimiento de autoestima.

- La autoridad y el poder que conlleva el puesto.
- La oportunidad para desplegar y desarrollar la personalidad.
- El prestigio del puesto dentro de la organización.
- La posibilidad de pensar y actuar con independencia en el puesto.
- El sentimiento de seguridad en el puesto.
- El sentimiento de autorrealización que se adquiere en el puesto.
- El prestigio del puesto fuera de la organización.
- El sentimiento de realizar algo que vale la pena.
- La oportunidad de poder ayudar a otros en el puesto.
- La oportunidad que existe para poder participar en la fijación de objetivos.
- La oportunidad que existe para poder participar en la determinación de los métodos, de los modos de hacer y de actuar...
- El sentimiento de estar bien informado en el puesto.
- La oportunidad que existe de estrechar lazos de amistad.
- El sentimiento que se tiene de estar sometido a una presión.

**Posibles acciones de implementación:**

- Conocer el instrumento de análisis de la satisfacción laboral.
- Entregar este cuestionario a las personas que integran su ámbito de trabajo expresando la finalidad.
- Identificar los resultados individuales.
- Reunirse con cada colaborador y valorar conjuntamente sus respuestas.
- Clarificarlas.
- Identificar las tendencias de mayor insatisfacción (y también los de mayor satisfacción) en el conjunto del equipo y trate de desarrollar iniciativas que favorezcan mejoras colectivas e individuales.

**Profesionales / Ámbitos implicados:**

- Responsable del Departamento/área de trabajo.

- Conjunto de profesionales del Departamento, sin distinción de niveles jerárquicos.

**Indicadores de Calidad en su uso:**

- Se logra confianza a la hora de comunicar la finalidad del uso de este instrumento con las personas del equipo.
- Cumplimentación del instrumento/cuestionario por la mayoría de personas del Departamento.
- Se produce reunión destinada a comentar los resultados/respuestas de cada colaborador.
- De cada reunión individual se obtienen conclusiones acerca de la posibilidad de mejorar la satisfacción laboral en cada persona.
- Se realiza un estudio de tendencias en las respuestas en busca de los componentes que logran mayor satisfacción y los que generan mayor insatisfacción.
- Se generan propuestas e iniciativas de mejora de la satisfacción laboral hacia el conjunto del colectivo.

**Instrumentos implicados en su implementación:**

- Resto de Instrumentos de clima laboral.
- Instrumentos de motivación.
- Instrumentos de comunicación.

**Esquema para el autoanálisis de su implicación como jefe en el clima laboral de su ámbito. (Finalidad)**

**Finalidad:** Analizar su acción dentro del clima laboral que vive su ámbito de trabajo.

**Necesidades específicas:**

- Identificar en qué medida su acción profesional como responsable de su equipo está contribuyendo a crear un clima laboral positivo.

**Informaciones / soluciones que ofrece:**

- Grado de implicación en las cuestiones claves que inciden en el clima laboral de su ámbito.

**Valoración de su acción sobre:**

- Las condiciones físicas y de confort ambiental.
- Las regulaciones estructurales, formales y normativas: horarios de trabajo, reglamento interno, elementos de control.
- La política salarial/condiciones salariales y también las de reconocimiento y estímulos no económicos.
- Las dimensiones del puesto de trabajo y actividad que generan identificación positiva de cada persona con su puesto de trabajo.

**Posibles Acciones de implementación:**

**Observar los factores incidentes en el clima de su ámbito:**

- Condiciones físicas.
- Normas y regulaciones.
- Política salarial y de reconocimiento.
- Componentes de identificación de cada persona con la actividad de su puesto.
- Valorar su acción como jefe de su equipo sobre esos factores incidentes en el clima laboral (véase modelo).
- Reflexionar cerca de su implicación en cada uno de sus factores.
- Estudiar posibilidades de mejora de su acción en uno o varios de esos factores.
- Poner en marcha de acciones de mejora.

**Profesionales / ámbitos implicados:**

- Usted.
- Resto de personas de su equipo con las que usted desee contrastar sus valoraciones respecto a la propia implicación.

**Indicadores de calidad en su uso:**

- Realismo acerca de su valoración.
- Los resultados más consistentes pueden ser:
- Usted es consciente de que algunos factores son muy difíciles de mejorar o cambiar.
  - Usted está claramente implicado en algunas cuestiones.
  - Usted puede mejorar su implicación en otras cuestiones.
  - Usted pone en marcha la mejora en algunas cuestiones que no había percibido antes del autoanálisis.

**Instrumentos relacionados con su implementación / aplicación:**

- Instrumentos de comunicación.
- Instrumentos de motivación.
- Resto de Instrumentos de clima laboral.

**Esquema para el autoanálisis de su implicación como jefe en el clima laboral de su ámbito de trabajo. (Aplicación)**

**Analizar su implicación en las normas y controlas que regulan la actividad de su ámbito.**

Tanto las escritas como las no escritas:

- Horarios.
- Métodos para controlar la presencia de las personas.
- Criterios para medir el trabajo y los resultados del mismo.

¿Alguna de ellas provoca un rechazo entre las personas a su cargo?

Si es así: ¿responden a alguna prioridad inamovible?

¿No estarán minando la moral y motivación de parte de sus colaboradores?

¿En qué medida está atendiendo y cuidando esa cuestión clave?

**Analizar su implicación respecto a que las compensaciones económicas y no económicas que reciben las personas a su cargo, sean proporcionales a su responsabilidad y sus resultados.**

¿Existen discriminaciones o falta de equidad entre personas que realizan iguales trabajos?, ¿y entre personas con idénticas responsabilidades?

Si la respuesta es afirmativa, es probable que haya un mal ambiente por esas causas.

Además de las retribuciones, ¿existen políticas de reconocimiento del esfuerzo?

El dinero es importante, muy importante, pero además del dinero existen otras formas de premiar a quienes se lo merecen (salario emocional). Una placa de agradecimiento, un viaje, una mención por escrito es, en algunas personas, en muchas ocasiones más valorada que el premio en metálico. ¿Qué tipo de acciones genera usted sobre estas facetas esenciales en su clima laboral?

**Analice su implicación respecto a las infraestructuras físicas y las condiciones materiales.**

Sillas, mesas, equipamientos, habitáculos sin salida al exterior, ausencia de ventanas y luz natural. Una distribución armoniosa, luz suficiente, un cuadro agradable, una planta de interior, siempre es posible mejorar el entorno de trabajo.

Si este es desagradable, acabará tarde o temprano afectando a los resultados de su equipo. Quizás usted no lo perciba, quizás no les dé importancia a esos detalles, pero mire atentamente a su alrededor y pregúntese ¿está trabajando mi gente en unas condiciones que facilitan el desempeño de la tarea, el buen humor y la alegría, la satisfacción?

Pregúntese: ¿es posible modificar y mejorar esas cuestiones de distribución, equipamiento y espacios?

**Analice su implicación respecto a en qué medida cada persona de su equipo, puede adecuar la actividad que realiza a sus preferencias y competencias (lo que le gusta hacer, y hacer aquello en lo que se siente competente)**

Cada persona de su equipo realiza actividades y tareas. ¿Existe suficiente flexibilidad en métodos, orden de realización, creatividad que permita la identificación positiva (si no total, al menos parcial) de cada persona con lo que hace?

En esta cuestión, que supone dar autonomía a cada persona en sus procesos y métodos de trabajo, siempre y cuando no afecten negativamente a los resultados finales del mismo. Usted tiene probablemente una herramienta significativa para mejorar el clima laboral. ¿La está gestionando de forma adecuada?

**Autoanalice finalmente su estilo como jefe.**

He aquí un factor sobre el que puede producir cambios a partir de este momento, si lo juzga conveniente. Su carácter le lleva a estar de buen humor o, por el contrario, ¿suele usted caer en el perfil de sr. enfadado? Este último perfil suele crear climas laborales negativos. Valórelo. Suele «dictar» órdenes: ¿Haz esto, trae aquello? O prefiere el tenemos esto por delante: ¿Qué te parece si...?, Analicemos este problema: ¿cómo lo ves?

El estilo dicta u ordena y genera más distancia y menos confianza. El clima laboral con mucha distancia acaba siendo tenso o frío en el mejor de los casos.

Acostumbra a observar su ambiente de trabajo, ¿cómo están las personas que dirige, o más bien se concentra en la actividad o está ausente con frecuencia? Estar o no estar pendiente del clima es el primer paso para poder valorarlo.

Preguntarse si su estilo está ayudando a generar clima positivo, o, por el contrario, contribuyendo a enfriar ese clima o deteriorarlo, puede llevarle a respuestas significativas.

**Reflexionar y generar conclusiones respecto a que cuestiones está atendiendo suficientemente y en que cuestiones debe implicarse con mayor atención.**

Las conclusiones más consistentes pueden ser que usted:

- Sea consciente de que algunos factores son muy difíciles de mejorar o cambiar.
- Está claramente implicado en algunas cuestiones.
- Puede mejorar su implicación en otras cuestiones.
- Puede poner en marcha la mejora en algunas cuestiones que no había percibido anteriormente.

**Genere una mayor implicación a atención a las cuestiones en las que detecta que debe estar más presente.**

Desde esta mayor implicación y atención puede generar acciones concretas para la mejora del clima.

**Recursos humanos.** (Federico Gan y Jaume Triginé, 2006)

**Selección de personal** (Federico Gan y Jaume Triginé, 2006)

¿Ha pensado alguna vez en los costes de una mala selección? Sin duda son muchos (dimensión cuantitativa) y variados (dimensión cualitativa).

Uno de los principales costes es el tiempo invertido:

Análisis y descripción del puesto.

Diseño del perfil psicoprofesional.

Decidir fuentes de reclutamiento internas o externas: comunicaciones, contactos con bolsas de trabajo, redacción de anuncios en prensa...

Recepción y análisis de los C.V.

Entrevistas, pruebas profesionales.

Informes.

Formación inicial.

Con todo, el tiempo invertido no es el único coste; si la persona no es la adecuada al puesto, si no posee la adecuada motivación, puede llegar a ser una importante distorsión para la organización, puede llegar a afectar las relaciones interpersonales, enrarecer el clima laboral.

Todo este tiempo será un tiempo en el que se reducirá la dinámica de la productividad y de la calidad y ello afecta, sin duda, a la cuenta de resultados. Si bien no existen garantías absolutas en los procesos de selección (trabajamos con personas cuyas reacciones y actitudes no siempre se pueden prever completamente), la finalidad de los siguientes instrumentos es facilitarle decisiones acertadas a la hora de seleccionar a sus nuevos colaboradores y minimizar el impacto de una selección inadecuada.

Cómo establecer el perfil de los candidatos, de este modo identificará las competencias que debe aportar la persona que se incorpore a su organización. El protocolo de una entrevista habitual de selección. Cómo desarrollar una entrevista por competencias. Cómo presentar el informe del candidato seleccionado.

### **Perfil profesional (Introducción).**

Las empresas son entes dinámicos en todos los sentidos y, por lo tanto, también con respecto a sus plantillas. Hay una serie de causas que provocan su movilidad y que le obligarán, en algún momento, a incorporar a nuevos colaboradores en su estructura: empresa en general, Departamento, sección, de forma definitiva atemporal, al amparo de las actuales modalidades contractuales.

Hay causas externas, no siempre previsibles, que pueden generarle la necesidad de ampliar su plantilla: factores económicos como una reactivación, legales, competenciales. También, el incremento de la plantilla puede ser debido a causas internas y, por lo tanto, previsibles desde el plan estratégico de su empresa: incrementos de producción, aumento de las unidades de negocio, apertura de sucursales, traslados, ascensos.

La fuerza de trabajo es asimismo generadora de la necesidad de cubrir vacantes

fácilmente previsible por extrapolación de tendencias o desde el sistema de información de personal del que usted disponga: jubilaciones, bajas voluntarias, excedencias.

En otros casos la previsión es más difícil, como son los casos de maternidad, despidos disciplinarios, accidentes laborales que cursan con incapacidad para el trabajo.

El primer paso a la hora de iniciar un proceso de selección es analizar y describir el puesto de trabajo que debe ser cubierto, tal y como ha sido determinado en el apartado anterior. A continuación, deberá usted describir el perfil idóneo que deberá incorporar la persona que venga a cubrir el puesto. Deberá evitar el error de buscar al mejor; el candidato óptimo es el que disponga de un perfil adecuado al puesto.

Es importante, por lo tanto, que efectúe una descripción objetiva de las características que debe aportar el candidato y que le facilitarán un desempeño exitoso de su función. Este instrumento tiene la finalidad de facilitarle tal descripción.

### **Perfil profesional (Finalidad).**

**Finalidad:** Describir las características / competenciales del puesto.

### **Necesidades específicas:**

- Conocer exigencias del puesto.
- Orientar la fase de reclutamiento.
- Seleccionar adecuadamente los candidatos.
- Lograr máximo ajuste entre persona puesto.

### **Informaciones / soluciones que ofrece:**

- Características imprescindibles.
- Características deseables.
- Competencias necesarias.
- Perfil profesional del puesto.

### **Conceptos claves que lo integran:**

- Características personales.

- Formación reglada necesaria.
- Otros conocimientos requeridos.
- Experiencia en el propio sector.
- Experiencia en otros sectores.
- Competencias corporativas.
- Competencias funcionales.
- Competencias técnicas.

**Posibles acciones de implementación:**

- Recepcionar petición de cobertura.
- Analizar el puesto a cubrir.
- Describir el puesto.
- Cumplimentar el perfil.
- Seleccionar fuentes de reclutamiento.
- Diseñar cuestionarios de solicitud.
- Plantear proceso selectivo.
- Realizar pruebas, entrevistas.
- Seleccionar candidato.

**Profesionales / ámbitos implicados:**

- Directores de RR HH.
- Técnicos en selección.
- Responsables Departamentos.
- Inmediatos superiores.

**Indicadores de calidad en su uso:**

- Efectuar el análisis y descripción del puesto.
- Identificar el contenido del perfil profesional.

- Realizar entrevistas de incidentes críticos.
- Disponer de diccionarios de competencias.
- Reconocer competencias optimizadoras.
- Limitarse a unas diez competencias.
- Describir las competencias.
- Cumplimentar el perfil profesional.
- Identificar fuentes de reclutamiento.
- Preseleccionar candidaturas.
- Buscar ajuste perfil candidato-perfil profesional.

**Otros programas relacionados con su implementación.**

- Descripciones de los puestos.
- Manuales de funciones.
- Demandas de previsión de personal.
- Perfil psicoprofesional.
- Profesiogramas.
- Diccionarios de competencias.

**Modelo: Perfil profesional****Requerimientos objetivos.**

FACTORES	IMPRESINDIBLES	DESEABLES
CARACTERÍSTICAS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad.</li> <li>• Estado físico.</li> <li>• Imagen.</li> </ul>		
FORMACIÓN <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglada.</li> <li>• Complementaria.</li> </ul>		
IDIOMAS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender.</li> <li>• Leer.</li> <li>• Hablar.</li> <li>• Escribir.</li> </ul>		
EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el propio sector.</li> <li>• En otros sectores.</li> </ul>		
OTROS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad.</li> <li>• Posibilidades de viajar y desplazarse.</li> <li>• Carné conducir.</li> <li>• Vehículo propio.</li> </ul>		

**Competencias.****Competencias corporativas.**

Son aquellas exigibles a la práctica totalidad de la plantilla por responder a la misión de la organización, su cultura, valores corporativos...

- Orientación al cliente.
- Compromiso con la organización u orientación a resultados.
- Preocupación por la calidad.

**Competencias funcionales.**

Son aquellas que son propias para un conjunto de actividades dentro de la organización.

- Motivación de logro.
- Iniciativa.

- Obtención de información
- Sensibilidad interpersonal.
- Pensamiento analítico para resolver cuestiones técnicas.
- Estabilidad emocional, autocontrol, tolerancia a la frustración

### **Competencias técnicas.**

Son competencias específicas de la función de la persona que ocupe este puesto.  
Orientación al servicio.

- Confianza en sí mismo.
- Conocimiento del producto.

### **Entrevista de selección por competencias (Introducción).**

Insatisfecho con el valor predictivo de los test convencionales en relación con los desempeños profesionales, el doctor David C. McClellan sugirió que tendría más sentido, en los procesos de selección de personal, examinar cada una de las características que contribuyen directamente a un desempeño óptimo en un trabajo específico.

A estas características las denominó competencias. Incluyen el que el candidato sepa hacer lo que tendrá que hacer, y por lo tanto deberá obtener información acerca de sus conocimientos generales y específicos; que pueda hacer lo que tendrá que hacer, lo que significa que deberá averiguar sus aptitudes, destrezas, habilidades y, finalmente, que quiera hacer lo que tendrá que hacer, lo que guarda mayor relación con los aspectos motivacionales, integrativos.

Las competencias son, aquellas características que subyacen en una persona y que se hallan causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un determinado puesto de trabajo o función. El valor de las competencias también estriba en el hecho de que pueden no tan sólo identificarse, sino también evaluarse por medio, sobre todo, de comportamientos observables.

Ello significa que usted podrá incluir en el desarrollo de la entrevista algún tipo de demanda que posibilite una determinada actuación por parte del candidato que le proporcione información, por medio de su actuación, acerca de la competencia que pretende identificar.

Usted puede, en un momento de la entrevista, pedirle al candidato que le venda el bolígrafo, lápiz que esté empleando, de este modo observará si posee competencias comerciales, si esta fuese su preocupación.

Las competencias son asimismo constatadas mediante preguntas que hagan referencia a situaciones del pasado del candidato y que obliguen a responder con acciones que el tal llevó a cabo en un determinado momento. La finalidad de este instrumento es proporcionarle un listado de posibles competencias y ayudarle en la redacción de preguntas orientadas a obtener información de las mismas.

La entrevista por competencias está considerada como un instrumento de alto valor predictivo a la hora de tomar decisiones en los procesos de selección.

### **Entrevista de selección por competencias (Finalidad).**

**Finalidad:** Obtener información sobre las competencias del candidato

### **Necesidades Específicas:**

- Identificar competencias de los candidatos.
- Reconocer competencias corporativas.
- Identificar competencias funcionales.
- Identificar competencias técnicas.
- Identificar el grado de ajuste.

### **Informaciones / soluciones que ofrece:**

- Conocimiento competencial del candidato.
- Ampliación información C.V.
- Ampliar información entrevista de selección.
- Ajuste de la persona al puesto.

- Informe de selección

**Conceptos claves que lo integran:**

- Acogida del candidato.
- Saludo y presentación.
- Proporcionar información empresa.
- Proporcionar información del puesto.
- Informar condiciones contractuales.
- Relación de competencias del puesto.
- Descripción de las competencias.
- Obtener información competencial.
- Conocer el grado de la competencia.

**Posibles acciones de su implementación:**

- Entrevista de incidentes críticos.
- Identificación competencias clave.
- Definición de la competencia.
- Grado necesario para el puesto.
- Identificación de las conductas.
- Redacción de preguntas a formular.
- Realización de la entrevista.
- Disponer de una hoja de registro.
- Valoración de la información obtenida.
- Constatación grado de adaptación.
- Decisión basada en toda la información.
- Elaboración informe.

**Profesionales / Ámbitos implicados:**

- Directores de RR HH.
- Técnicos en selección.
- Consultores.

- Gerentes.
- Jefaturas.

**Otros programas relacionados con su implicación:**

- Test de aptitudes.
- Cuestionarios de personalidad.
- Grafología.
- Entrevista de selección.

**Indicadores de calidad en su uso:**

- Establecimiento de las competencias del puesto.
- Nivel en que son necesarias.
- Conductas que evidencian la competencia.
- Formulación de preguntas significativas.
- Identificación de muestras del comportamiento.
- Escucha activa, empatía...
- Capacidad de análisis de la información recibida.
- Observación y análisis de la comunicación no verbal.
- Objetividad del entrevistador.
- Distinguir los hechos de las interpretaciones.
- Evaluar la información recibida.
- Redacción del correspondiente informe.

**Diccionario de competencias.**

Es conveniente disponer, en primer lugar, de un diccionario de competencias; existen distintos modelos y clasificaciones. A título de ejemplo, dispone usted del modelo desarrollado a partir del de Hay McBer, que tras años de investigación concluye que existen unas 20 competencias genéricas responsables de los desempeños óptimos en la práctica totalidad de las funciones laborales, competencias a cuya descripción hemos incorporado aspectos que, desde nuestra propia experiencia y otros modelos teóricos, amplían su significación, para que pueda localizar en él las competencias de los perfiles de los puestos

que deba seleccionar.

### **Logro de resultados.**

- **Motivación de logro.** Preocupación por el trabajo bien realizado, competir o superar un estándar de excelencia, marcarse objetivos ambiciosos, plantearse retos. Impulsor de proyectos. Capacidad para soportar la presión y trabajar bien bajo la misma. Dinamismo, búsqueda de oportunidades.
- **Orden y calidad.** Meticulosidad, orientación al detalle, actitud analítica, método. Actitud proactiva en relación con la disminución de errores e incertidumbre mediante controles y procesos ordenados. Capacidad de concentración, focalización de la atención en una sola variable.
- **Iniciativa.** Impulsividad controlada, automotivación. Implementador de proyectos. Predisposición a la acción, a la mejora de los resultados, creación de oportunidades. Creatividad, innovación.
- **Recopilación de recursos.** Habilidad investigadora y comunicativa para la localización y obtención de información significativa para una posterior toma de decisiones. Curiosidad y deseo de obtener información para llegar al fondo de las cuestiones.

### **Orientación a los demás.**

- **Sensibilidad interpersonal.** Formular preguntas invitando a la comunicación positiva, escuchar constructivamente, focalizar la atención en el emisor, comprender, empatizar, responder a necesidades.
- **Orientación al servicio.** Inversión de la pirámide. Voluntad de ayudar y servir a los demás. Orientación a la resolución positiva de los conflictos, negociación, mediación.

### **Actuación sobre y a través de otros.**

- **Influencia.** Habilidad para el empleo de los principios de la comunicación persuasiva: argumentos racionales y emocionales. Búsqueda del

convencimiento y del asentimiento. Punto de dominancia. Persistencia en el logro de los objetivos.

- **Conocimiento de la organización.** «Tener la estructura organizativa en la cabeza». Comprender y utilizar adecuadamente la cultura, la estrategia, los sistemas organizativos, los modelos.
- **Construcción de relaciones.** El valor de la «agenda» o la capacidad de establecer relaciones sociales y mantener contactos útiles para la consecución de los propios fines.

### Managment.

- **Empowerment.** Orientación al coaching, al mentoring; esto es, a obtener lo mejor de cada uno, a ampliar las capacidades de los miembros del equipo, a apoyarse en las competencias de los otros, a delegar tareas, a formar.
- **Dirección de personas.** Alinear el factor humano con los objetivos y estrategias de la organización. Lograr la consecución de los objetivos comunicándolos, estableciendo pautas de actuación y control. Clarificar metas. Estimular iniciativas y la toma de decisiones.
- **Trabajar en equipo.** Asumir roles proactivos: de orientación a la tarea o a las relaciones en situación grupal. Complementar funciones y roles del resto de los miembros del equipo de trabajo. Orientación a la cooperación y la colaboración con los demás. Sentimiento de corresponsabilidad frente al objetivo común.
- **Liderazgo.** Desempeño del rol de líder funcional de un grupo o equipo de trabajo actuando más desde la autoridad que el propio grupo le otorga que desde el poder que la organización le confiere

### Conceptuales.

- **Capacidad de análisis.** Pensamiento sistémico que permite el análisis de situaciones mediante la separación las partes de un todo (distinguir entre efecto y causa, respuesta eficaz o eficiente), perspicacia y estrategia para la resolución de los problemas; empleo habitual de la lógica y la sistematización.

- **Pensamiento conceptual.** Capacidad de abstracción, formulación de modelos teóricos, establecimiento de relaciones entre distintas situaciones en asuntos complejos. Visión y pensamiento estratégico. Proyección al medio plazo.
- **Conocimiento y experiencia.** Capacidad para emplear en las situaciones laborales los conocimientos técnicos adquiridos y/o la experiencia acumulada para lograr una eficaz familiarización con los contenidos del puesto.

### Personales.

- **Autocontrol.** Evitar la tendencia a la personalización, separar los problemas de las relaciones interpersonales. Actuar desde el rol, no desde la personalidad. Poner distancia profesional. Controlar situaciones de estrés. Ser tolerante con las situaciones de frustración.
- **Confianza.** Seguridad en sí mismo. Auto concepto equilibrado, correcta autoestima. Convicción interna de poder afrontar situaciones complejas.
- **Tolerancia a la frustración.** Capacidad para soportar las situaciones frustrantes, capaz de comprender fracasos o acontecimientos negativos, sin reaccionar de forma emocional: fenómenos de ataque o huida.
- **Compromiso con la organización.** Compromiso con la visión, misión y valores corporativos. Actitud de orientar la praxis laboral en la dirección de los objetivos y estrategias de la organización.

A continuación, y en función del contenido del puesto, deberá identificar las competencias críticas para el mismo, esto es, aquellas que son imprescindibles para poderlo desempeñar exitosamente.

El número de competencias por puesto debe estar en torno a las 8-10. Imaginemos que, para un determinado puesto, al analizar a otras personas que lo desempeñan de modo óptimo, usted descubre que son sociables, auto controladas, que se planifican su trabajo, que cooperan con los demás, acaba de descubrir las competencias del perfil de este puesto.

## Comunicación (Federico Gan y Jaume Triginé, 2006)

### Comunicación interna.

La comunicación externa de las empresas hace décadas que constituye una preocupación estratégica y una prioridad de primerísimo orden (publicidad, relaciones públicas, marketing) dado que relaciona a cada organización con el entorno, el cliente, la sociedad, la competencia, el mercado. Sin embargo, la comunicación interna, que refleja las relaciones y puntos de encuentro entre las diversas áreas de trabajo y Departamentos de la organización, y en cada Departamento las relaciones entre las personas que lo integran, ha sido la gran olvidada, incluso en empresas cuyos modelos organizativos y valores proponen la calidad total, la cultura de la mejora o la fidelización del cliente.

Sin una comunicación interna capaz de poner en conexión por arriba, en los niveles jerárquicos superiores, pero también por abajo, en los procesos a los diversos Departamentos de la empresa, y dentro de cada Departamento, de distribuir la información y el conocimiento disponibles a todos sus integrantes, cualquier modelo está condenado a la parcialidad de cada área, al voluntarismo de unos pocos, cuando no al fracaso, al ignorar que tanto los proyectos como el trabajo del día a día, necesitan una herramienta básica, vital, imprescindible: la comunicación.

### Instrumentos.

- El análisis de la comunicación interdepartamental (Instrumento Cuestionario).
- El análisis de la comunicación interdepartamental (Instrumento Cuestionario).
- La entrega sistemática de información al equipo (Instrumento Guía).
- La inversión en comunicación en su ámbito de trabajo (Instrumento Guía).
- El desarrollo del perfil de jefe comunicador (Instrumento Perfil de desarrollo). La creación de espacios de debate con grandes grupos (Instrumento Guía).

Usted dispone, por tanto, de diferentes opciones para alimentar el aparato circulatorio

interno de la actividad en su ámbito/Departamento y en el conjunto de su empresa: la comunicación interna.

### **Comunicación interdepartamental.**

La vida de la empresa es comunicación y en el ámbito interno de la empresa la vida es su comunicación interna. En su Departamento, el día a día que le concierne a usted y a las personas que comparten su área de trabajo tiene como hilo conductor la comunicación.

Si usted es jefe, trabaja inevitablemente en comunicación con sus colaboradores. Si estos comparten datos, información o conocimientos entre ellos o con usted, trabajan en comunicación.

La comunicación ocupa el 80% o más de la actividad laboral.

Ello es tan obvio que no haría falta mencionarlo si no fuera porque demasiadas organizaciones viven de espaldas a esta realidad. Si tenemos problemas con la calidad, si no existe suficiente compromiso o motivación, si la participación falla, es quizá, junto a otras posibles variables, porque la comunicación interna está averiada o, en otros términos, es insuficiente.

Michael Crozier señala que la enfermedad crónica de las organizaciones es la mala calidad de sus comunicaciones, y que ello conduce a errores en el conocimiento de las actividades a realizar, a malos entendidos, distorsiones, ambigüedades, conflictos, que afectan negativamente al funcionamiento de la organización.

Este instrumento va a permitirle analizar la comunicación interna en su ámbito de trabajo y extraer conclusiones desde las que podrá establecer e implementar planes de mejora en este ámbito vital para la eficacia organizativa.

### **Guía para ofrecer información sistemática al equipo. (Introducción).**

Bastantes de los problemas internos de un equipo de trabajo suelen producirse por falta de perspectiva común, de perspectiva de equipo. En no pocos casos, esa falta de perspectiva es el resultado de un conjunto diverso de causas, como pueden ser algunas de las que se citan a continuación:

No existen objetivos comunes, o no están suficientemente claros (solo son declaraciones de buena voluntad que no se incardinan en la organización del trabajo, de modo que permitan compartir tareas, problemas y logros).

Más que un equipo, lo que existe es un grupo. Cada uno va a lo suyo, a solucionar sus propios problemas y conseguir sus propios objetivos, sin preocuparse de lo que sucede a su alrededor. Nadie (excepto, quizás, el jefe) posee una información sobre lo que les sucede a los demás o sobre la marcha general del ámbito de trabajo.

No existe un sistema de información regular y periódico que permita al conjunto del equipo conocer periódicamente cómo van las cosas.

Una medida eficaz para mejorar esa situación consiste en ofrecer una información regular y sistemática al equipo de trabajo. Con ello se evita, tanto la ambigüedad (no tener claro lo que se espera de mí) como el conflicto (insuficiente información, comunicaciones contradictorias) de rol.

Este instrumento va a ayudarle en esa tarea clave de compartir información, de un modo ordenado, constructivo y sistematizado en el tiempo.

### **Guía para ofrecer información sistemática al equipo. (Proceso)**

- **Anuncie al conjunto de su equipo, la voluntad de ofrecer información de forma regular y sistemática.**

No excluya a nadie. Un equipo está constituido también por personas que se encargan de tareas auxiliares (secretarias, recepcionistas, por poner algún ejemplo).

- **Pregúnteles por las informaciones que consideran importante conocer periódicamente (cada mes o cada dos meses es un período razonable)**

Si es preciso, realice una sesión de trabajo con parte del equipo (o con todos, si es posible), para elaborar un esquema de información que sea útil al conjunto. Es muy positivo que ese esquema sea comprendido y aprobado por todos.

- **Desarrolle una estructura / esquema de información que permita dar esa visión común.**

Veamos dos ejemplos de esquemas de información:

Ejemplo A. Con dos simples apartados:

- A.1. Actividades principales y resultados (del mes o bimensuales).
- A.2. Problemas principales. Causas. Soluciones.

Ejemplo B. Con tres apartados:

- B.1. Objetivos cumplidos.
- B.2. Objetivos no cumplidos. Causas.
- B.3. Iniciativas para mejorar los objetivos no cumplidos.

Con estos esquemas u otros similares su equipo accederá a los resultados conjuntos.

- **Elabore esa información común, implique en esa tarea a sus colaboradores.**

Ahora bien. ¿Cómo elaborar esta información del conjunto de su ámbito?

Puede haber varios sistemas. Por ejemplo: usted, como responsable, elige la que cree prioritaria. Pero quizás sea más oportuno implicar a cada persona de su equipo: les solicita que, cada una, elabore sobre su propio trabajo el esquema de información (fíjese en los ejemplos A y B. ¿Cuál de ellos le parece mejor? ¿O bien es posible que encuentren otro esquema más adecuado a su realidad?).

Si lo hace de esta manera, podrá usted hacer una síntesis de cada uno y agruparlo todo en el esquema de comunicación del Departamento o ámbito.

- **Procure que el estilo sea ágil, los datos claros.**

Haga copias para cada miembro de su equipo y asegúrese que llega a todos en un tiempo prudencial. Si, por ejemplo, la información es mensual, lo apropiado es que la del mes de octubre llegue como máximo a mediados de noviembre. Tardar más es perder perspectiva.

- **Inicie esa dinámica de forma flexible, hasta llegar a una estructura eficaz de información y con una periodicidad adecuada.**

Lleve a cabo esa información sistematizada de manera flexible en las dos o tres primeras entregas, con el fin de poder generar cambios en su estructura en función de las posibles carencias y necesidades de mejora, llegando a conseguir una estructura verdaderamente eficaz de información.

### **Estilos de comunicación adecuados.**

Aquellos que ayudan a mantener la comunicación en positivo, dejando abierta la posibilidad de entenderse y llegar a acuerdos entre las personas.

#### **Empático.**

(Empatía: actitud de comprensión de las emociones de los demás. Meterse en sus zapatos). Nos identificamos con la persona, con su problema y con lo que siente, y lo expresamos. Lo siento, comprendo tu malestar. Un responsable de personas debe utilizarlo cuando sus colaboradores sienten malestar o se sienten heridos en su sensibilidad (pérdida de seres queridos, problemas personales, fracasos.).

#### **Amable.**

Es el nivel habitual en el que debemos comunicarnos y con el que debemos reforzar la comunicación positiva hacia nosotros. A utilizar en todas las situaciones, salvo cuando sospechamos que desean manipularnos o cuando la otra persona entra en estilo agresivo.

#### **Neutro.**

A usar en situaciones en las que percibimos que la otra persona pretende engañarnos o manipularnos. Sí, te estoy escuchando. Lo siento, no estoy autorizado a darte esa información. Es el primer paso para indicar a la otra persona que su demanda no es correcta, o no es razonable.

### **Asertivo.**

(Asertividad: capacidad para expresar lo que sentimos sin herir a la otra persona.)  
En situaciones en las que se hace evidente la falta de respeto: insultos, ataques a la dignidad personal. Lo siento Juan, tengo por norma no responder nunca a nadie que pierde la calma, o bien me siento ofendido por tus palabras. No voy a seguir escuchándote en ese tono. Atención: el asertividad nunca es agresividad. Mejor utilizarla en privado cuando debemos llamar la atención a alguien.

### **Estilos de comunicación inadecuados.**

Aquellos que cierran la comunicación en positivo, dificultando la posibilidad de entenderse y poniendo barreras a los acuerdos entre las personas.

Algunos de los más habituales son:

### **Agresivo.**

Caracterizado por expresar hostilidad, ira, rabia.

Es inadecuado en un jefe/responsable de personas porque genera distancia, temor, desconfianza, falta de credibilidad.

### **Pasivo-indiferente.**

Se significa por una actitud no comprometida o implicada (esto no va conmigo). Lo que sucede en un ámbito de trabajo implica siempre a su responsable. De ahí que el estilo pasivo indiferente no sea aconsejable para quien debe dirigir un equipo de profesionales (aunque sí haya situaciones en las que deba asumir una posición neutra o neutral).

### **Susceptible.**

Estar a la defensiva. Este estilo es indicador de falta de seguridad o autoconfianza.