

Desarrollo Laboral en Hewlett Packard

Investigación Empresarial Aplicada para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas
con énfasis en Recursos Humanos

Realizado por Licda. Gali Naim

Resumen

Esta investigación permitió ver que a pesar de que la mayoría de personas encuestadas consideran que se necesita tener un plan de carrera para sentirse mejor con respecto a su trabajo, sólo un tanto más de la mitad de los encuestados tienen uno en la empresa en la que trabajan actualmente (Hewlett Packard), y de estos una gran parte considera que sí sabe los requisitos que debe poseer para alcanzar su meta en este aspecto.

Los resultados obtenidos por medio de este estudio indican que se debe trabajar en educar a los trabajadores de Hewlett Packard en temas como el desarrollo de sus capacidades y su desarrollo laboral en la empresa, de manera que descubran qué es lo que desean alcanzar y cómo lograrlo.

A pesar de que sólo poco más de los encuestados escogieron la opción de que exista un mapeo de puestos para saber el camino que deben seguir para llegar a su meta, considero que sigue siendo algo importante, sin embargo se necesita instruir al capital humano sobre el valor que esto puede traer a su desarrollo laboral. Además, se puede hacer un mejor uso de los recursos tecnológicos de la empresa para lograr este objetivo por medio de los news letters y correos que se envían periódicamente a los trabajadores.

Palabras Claves:

Desarrollo laboral, competencias, call center, mapeo de puestos, reclutamiento

Abstract

This research showed that, even though most of the people that completed the survey believe that they need a career plan to feel better about their job, only a few more than the half of them have one in the company that they are currently working for (Hewlett Packard), and a big part of them, considers that they do know the requirements that they need to fulfill in order to reach their goal.

The results retrieved through this investigation, indicate that it is necessary to work on educating Hewlett Packard employees in subjects as competencies and career development inside of the company, in order for them to discover what they want to pursue and how to do it.

Even though, only a few more than half of the persons that responded to the survey, chose the option of a job mapping to know the path that they need to follow to reach the job that they are looking for, I believe that the project is still important, however it is necessary to instruct the human capital about the value that this can bring to their career development. Also, the company's technology resources can be better utilized to achieve this, through the usage of news letters and emails that are sent periodically to the employees.

Keywords:

Career development, competencies, call center, job mapping, recruiting

Planteamiento del problema

¿De qué forma pueden los trabajadores de call centers (Hewlett Packard) valerse de los recursos tecnológicos de las empresas para obtener, analizar y utilizar información relacionada con su carrera laboral dentro de la empresa, para crear un camino a seguir de forma efectiva maximizando los recursos y minimizando costos y tiempo?

Objetivo general

Proponer una forma para que los trabajadores de call centers (Hewlett Packard) puedan valerse de los recursos tecnológicos de las empresas para obtener, analizar y utilizar información relacionada con su carrera laboral dentro de la empresa, para así crear un camino a seguir de forma efectiva maximizando los recursos y minimizando costos y tiempo.

Objetivos específicos

- Determinar una manera para simplificar el proceso de reclutamiento de la empresa Hewlett Packard Costa Rica
- Descubrir si existe un público meta interesado en un mapeo de puestos que

facilite el establecimiento de un plan de carrera laboral en la empresa

- Definir cuáles son los medios de comunicación actuales que prefieren los trabajadores de la empresa para recibir la información disponible de puestos vacantes

Justificación

Las empresas grandes y especialmente las transnacionales ofrecen muchos beneficios a sus empleados, como seguro médico, estabilidad económica y laboral, condiciones estructurales muy favorables, etc.; pero esto no lo es todo dentro del ambiente de una compañía.

En muchas ocasiones los agentes de los call centers tienden a estancarse laboralmente ya que no tienen el conocimiento suficiente para saber hacia dónde dirigir su carrera laboral dentro de estas empresas, debido a que la cantidad de puestos disponibles puede llegar a ser muy amplia y compleja, lo que puede provocar confusión y desánimo entre los trabajadores.

Estos factores pueden incitar a que se sientan desmotivados y que busquen trabajo

en otras compañías, con la idea de salir de la monotonía ya que puede que no vean un futuro claro en donde se encuentran. Lógicamente, las empresas desean que los niveles de rotación sean bajos, ya que la inversión en nuevas contrataciones puede ser muy alta.

Un trabajador feliz, es un trabajador productivo. Entonces, ¿qué otro aspecto puede hacer que las personas cambien de empleo aún teniendo buenos salarios y beneficios competitivos dentro de una empresa?

¿Podríamos lograr una mayor retención de colaboradores si les permitimos verse dentro de la compañía con puestos más acordes a sus gustos y competencias laborales a mediano y a largo plazo, de manera que puedan sentirse más realizados?

Hipótesis

Los niveles de rotación de agentes de call centers puede llegar a ser muy alta si los patronos no se preocupan por ayudarles a encontrar roles que vayan de acuerdo a sus características y competencias individuales.

En estas empresas se dan muchas capacitaciones y actualizaciones con respecto a los temas que les interesa desarrollar; pero ¿qué hace un agente con toda la preparación académica y experiencia laboral, si no sabe hacia dónde dirigirse? o ¿cómo llegar ahí?

¿Podrían los departamentos establecer pasos previos a un puesto para que el individuo sepa qué debe hacer para lograr su objetivo?

Acaso, ¿este saber podría ayudar a la retención de las personas claves dentro de las empresas e incluso aumentar el rendimiento de ellas, ya que tendrían una mejor idea de qué es lo que buscan, hacia dónde van y cómo lograrlo?

¿Podríamos a través de esta investigación hacer que los trabajadores se sientan mejor con respecto a sí mismos en el ámbito laboral, permitiéndoles construir su propia estrategia profesional?

Marco Metodológico

Enfoque de la investigación

Esta investigación es del tipo mixto ya que se aplicó una encuesta para obtener

información numérica y porcentual de los datos y también se realizaron consultas bibliográficas y personales. Por otro lado es del tipo correlacional ya que pretende hallar una relación entre la publicación efectiva de la información de los puestos con un mayor desarrollo de carrera laboral de los trabajadores dentro de la empresa.

Población

El universo para este estudio lo constituye la totalidad de trabajadores de la empresa Hewlett Packard, que en la actualidad se encuentra en unos 7000 empleados, en tanto que la muestra está representada por 53 personas con edades entre los 18 y 60 años y pertenecientes a diferentes departamentos de la empresa.

Instrumento

La encuesta a realizar consiste en diez preguntas de tipo cerrado (sí, no y opción múltiple) que será enviada por medio del correo electrónico de los participantes. (Anexo 2 y 4).

Marco Teórico

Call Centers

Las empresas, en su búsqueda de reducción de costos, suelen optar por diferentes tipos de trabajo que permitan ofrecer un buen servicio para sus clientes, aunque esto haya implicado reducir los puestos de trabajo en sus países para llevar sus empresas o parte de ellas a otras regiones, en donde la mano de obra o los recursos de manufactura sean más baratos. Esto ha dado pie al crecimiento de los servicios *offshore*.

Es así que países como Costa Rica, Panamá, India o China han visto un auge en el establecimiento de grandes empresas transnacionales. En nuestro país, se han asentado compañías como Amazon, Motif y Hewlett Packard, por ejemplo, esta última sólo en nuestro país, cuenta actualmente con alrededor de 7000 empleados directos.

De esta forma, clientes de diversas partes del mundo llaman en busca de un servicio de asistencia para comprar equipos, repararlos, reemplazarlos, etc. y son atendidos por personas ubicadas en otras localidades.

En nuestro país la industria de los call centers, ha permitido dar empleo a miles de personas, muchas de ellas estudiantes y

recién graduados, que buscan estabilidad económica y laboral.

Factores positivos de la fuerza laboral tales como el nivel educativo, el manejo del inglés como segunda lengua, el liderazgo, los bajos costos de la mano de obra; y aspectos como la estabilidad política, económica y social del país, además de la cercanía con Estados Unidos, han hecho de Costa Rica, un centro de interés para estas empresas.

Emprendedurismo

De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) “el emprendimiento es un proceso dinámico, que incluye no sólo a las ideas que se transforman en negocios, o las nuevas empresas, sino también a las que hacen cosas nuevas, aun teniendo muchos años en el mercado” (Revista Summa, 2010)

El emprendedurismo surge a partir del descubrimiento de una oportunidad ante la carencia de algo que puede traer beneficios a una empresa, a una persona o a un grupo de ellas.

Existen varios tipos:

De subsistencia: que se da cuando la persona no cuenta con otra forma de tener un ingreso económico para vivir, él y/o su familia.

Social: busca mejorar la calidad de vida de un grupo social específico.

De oportunidad: se dan por elección propia, libre y de forma espontánea ante una circunstancia beneficiosa para el emprendedor.

Corporativos: se dan dentro de compañías ya establecidas y buscan innovar o mejorar productos o procesos.

Dinámicos: son proyectos de empresas que tienen potencial de crecimiento debido a que poseen una ventaja competitiva para llegar a ser una mediana empresa. Es decir que no es de subsistencia.

Competencias

Las competencias desde el punto de vista empresarial son comportamientos que contribuyen a lograr el éxito en las funciones de un puesto, pueden darse de manera esporádica o habitual; aunque son los comportamientos habituales los que se consideran competencias ya que éstas

pueden ser observadas, medidas y poseen carácter predictivo; ya que hay una tendencia a la repetición.

El énfasis en las competencias nació de la necesidad de optimizar la gestión del talento humano para ayudar a que se diera una selección del personal más efectiva debido a la gran competencia entre las empresas, puesto que actualmente existe un mayor acceso a las diferentes tecnologías además, la innovación en productos y servicios es común y ya no representa la única manera de dar valor agregado, por lo que se persigue el mejorar las capacidades del capital humano para poder competir y mantenerse a flote.

Fueron los psicólogos organizacionales quienes se dieron cuenta de que esto era algo que cada quien poseía, ya sea por algo innato, por su experiencia o por sus propias habilidades y que podía desarrollar a través de sus actividades laborales, capacitaciones y entrenamientos para potenciarlas e incluso extenderlas a otros, para lograr un mejor desempeño de los trabajadores; y que el éxito laboral no podía predecirse sólo con pruebas de inteligencia.

La teoría de competencias se enfoca en una mejor formación de las personas, de sus aptitudes y de sus capacidades de acuerdo a cada empresa, deben ser coherentes con la cultura de ésta, sus objetivos, su misión, visión y estrategia, por lo que dependen de cada organización.

Cada compañía debe definir a través de los trabajadores pero en colaboración con las gerencias, el tipo de competencias que espera que sus colaboradores posean, documentarlas y publicarlas para que cada quien sepa qué aspectos debe desarrollar para ocupar determinado rol, esto lógicamente facilita procesos como la selección de personal a través de la comparación de las competencias que posee el candidato y las que se han establecido de previo que el puesto requiere.

Es necesario que los departamentos de Recursos Humanos de las empresas se preocupen por desarrollar las competencias de sus colaboradores de forma que puedan crecer laboralmente y que construyan una carrera en la compañía que los haga sentir satisfechos y plenos, con lo que se pueden disminuir los niveles de rotación.

Las personas que se dediquen a esto deben tener muy claro cuáles competencias se necesitan, cuáles poseen los candidatos y cuáles no, pero que se pueden desarrollar. Para esto se requiere que la persona encargada tenga una gran capacidad de análisis y de comunicación asertiva, facilidad para la recolección, documentación e interpretación de información con el fin de que pueda aplicarla a cada uno de los puestos que se estudian.

Tecnología en Recursos Humanos

En esta época en que la tecnología avanza y rige nuestras vidas, es necesario, que sea utilizada de forma eficaz y actualizada. Las empresas deben estar al tanto y utilizar los sistemas de información que más se adapten a sus necesidades y que permitan que la comunicación entre los trabajadores sea fluida y clara.

Así el uso de computadoras, servidores, internet, teléfonos inteligentes y demás, dejó de ser un lujo y pasó a ser un recurso indispensable en el manejo de cualquier compañía.

Su buen uso permite que la información se transmita de manera rápida y que alcance cualquier lugar en donde se encuentren las personas involucradas, sea dentro de la misma región geográfica o no. Esto hace que los mismos procesos de las empresas se lleven a cabo en menor cantidad de tiempo y con costos más bajos.

Por esta razón, las empresas deben analizar periódicamente cuáles son los sistemas de comunicación que les resultan más efectivos para llegar a los integrantes de su capital humano, y actualizarlos para que cada vez sean más rápidos, más fáciles de utilizar y que tengan un mayor espectro de alcance para todos.

Por ejemplo, en ésta, la era de los teléfonos inteligentes, es importante que haya aplicaciones que permitan una comunicación constante con los sistemas de la oficina, de forma que las personas puedan acceder desde cualquier lugar en donde se encuentren a través de una conexión a internet.

Como afirmó el Sr. Arturo Velazco el 15 de julio del presente año, en una conferencia dada en Hewlett Packard, empresa de la que

es el *Country Managing Director* (Director Gerencial del País) para Costa Rica, en la actualidad parece que las personas de la compañía se sienten más atraídas por los videos que por los *news letters* que se envían periódicamente, por lo que es necesario implementar nuevas técnicas de transmitir información con la utilización de este medio.

Desarrollo de carrera

“Ofrecer a los empleados oportunidades para crecer y desarrollarse puede garantizar que los trabajadores mantengan el ritmo de cambio del entorno empresarial. Además, si usted hace este tipo de inversión en los empleados, es más probable que los trabajadores se queden en la empresa en lugar de optar por irse a la competencia.” (Gómez, 2008)

Si bien, el hecho de que una persona quiera permanecer en su puesto actual no significa que no tenga ambición o que se encuentre estancado, podría indicar simplemente que en el momento tiene ambiciones o prioridades distintas. Por esto es importante que los gerentes conozcan las aspiraciones laborales de los miembros de su equipo.

Sin embargo, se deben tomar acciones para que el trabajador no se pierda en sus funciones hasta agotarse. Para esto se pueden agregar funciones extraordinarias a lo que ya hace, de forma que le sirvan de estímulo para crecer en la empresa y de salida de la monotonía.

En la actualidad, con el crecimiento de las empresas, las jerarquías laborales han cambiado y son menos estrictas, por lo que podría ser más difícil construir una carrera laboral, esto aunado a la gran cantidad de profesionales que se gradúan constantemente. Debido a esto, es necesario que el trabajador participe de forma activa en su desarrollo laboral, considerando todas las posibles direcciones que éste podría tomar.

Muchas veces las empresas se enfocan en la formación del trabajador en su área de trabajo y dejan de lado su desarrollo laboral dentro de la organización. El desarrollo de la carrera laboral se diferencia de la formación en cuanto a que el primero posee un mayor alcance, se da a través de un tiempo y una perspectiva mayor; es un esfuerzo continuo, organizado y formal. Éste busca enriquecer

y conseguir colaboradores más capacitados, en tanto que la formación persigue mejorar el rendimiento de la persona.

Para que exista un buen desarrollo de carrera, las empresas deben realizar análisis y descripciones de puestos apropiadamente.

Esto para poder definir el qué, el cómo, el dónde y el para qué de cada posición.

Es necesario que se tomen en cuenta las competencias que poseen los candidatos para un puesto, pero dentro de una empresa que busca seguir creciendo y permitir el desarrollo laboral de su capital humano, es primordial también, que haya un esfuerzo de ambas partes por el desarrollo de éstas.

Proceso de reclutamiento actual

Actualmente hay dos maneras en que se realizan los procesos de reclutamiento dentro de Hewlett Packard. Algunos departamentos aprovechan las ferias de empleo o los sitios en línea para la publicación de puestos y el reclutamiento de personal; en tanto que otros lo hacen a un nivel más interno por lo que publican la posición en la base de datos de la empresa, así dependiendo de la opción, podrá ser visto

por agentes internos, por personas fuera de la empresa o por ambos.

La publicación del puesto incluye una serie de características que el candidato debe poseer, ya sea experiencia, competencias y/o curriculum académico. Esto permite que todas las personas interesadas en participar en el proceso, tengan oportunidad de hacerlo.

Sin embargo, esta ausencia de filtros puede complicar la escogencia de las personas adecuadas para una posición, ya que el primer filtro se realiza una vez que se han recibido las hojas de vida, pues cualquier persona puede participar del proceso. Así, se seleccionan los que más se asemejen al perfil que se está buscando, sin embargo, en algunos departamentos no existe una descripción o análisis de puestos, lo que complica más el proceso ya que se elige a las personas basándose en lo que hacen los trabajadores en la actualidad y en el criterio de quien entrevista, pero sin un documento definido y revisado previamente.

Además, el proceso de reclutamiento y selección para quienes ya pertenecen a la empresa, no incluye un mapeo de puestos

que la persona debería haber desempeñado, para aplicar a determinados roles que lo requieran, de forma que los trabajadores aplican para posiciones más especializadas sin saber que serán rechazados por falta de experiencia laboral, a pesar de que hayan laborado en funciones similares, pero sin haber pasado oficialmente por puestos o departamentos que desarrollarían las competencias necesarias para ejercer en un puesto más alto.

Proceso de reclutamiento meta

En los análisis de puestos se debería incluir un mapeo, de forma que las personas sepan qué experiencia necesitan poseer para aplicar efectivamente.

Apoyándonos en las bases de datos de las empresas en donde se anuncian los puestos disponibles, podemos crear un mecanismo para que los trabajadores además de ingresar su información, puedan ver las recomendaciones de en cuáles puestos deberían desempeñarse primero para poder llegar a su objetivo, para construir su carrera laboral, pero esto además ayudaría a que las personas que trabajan directamente con el reclutamiento y selección, sepan hacia

dónde se dirigen los trabajadores, qué les puede aún hacer falta, de forma que puedan darles retroalimentación y guiarles en la consecución de su posición deseada; por otro lado, por medio de la tecnología se podría implementar un método para que el trabajador reciba una notificación automática, sea a través de un mensaje de texto a su teléfono, o a su correo electrónico, indicándole que un nuevo puesto que podría interesarle se acaba de publicar y que así aplique si lo cree conveniente.

El colaborador podría optar por esto voluntariamente, de forma que no se violente su privacidad pero además esto podría facilitar la búsqueda, ya que las empresas sumamente grandes tienden a publicar muchos anuncios diariamente y esto hace que el trabajador que desea ascender o moverse de puesto, no pueda mantenerse realmente al tanto, ya que debe cumplir con su trabajo también y las bases de datos podrían no ser suficientes y hacer que la persona se sienta desubicada y confundida provocando el abandono de la búsqueda o aún más, el trabajador podría perder oportunidades convenientes por falta de seguimiento.

Es necesario promover el crecimiento profesional y laboral de los trabajadores ya que esto ayuda al crecimiento de la empresa, a su buena imagen y a tener empleados más efectivos, motivados y satisfechos, además de que permite una visión más realista sobre a dónde pueden dirigirse.

Para este fin, sería necesario un trabajo en conjunto entre Recursos Humanos, más específicamente, el equipo que se encarga de las contrataciones (Staffing) y los gerentes de cada departamento, para que se defina en primera instancia cuáles son los requisitos para el puesto, posteriormente, se tendría que definir, cuáles puestos pueden ayudar a desarrollar las competencias que se requieren para un buen desempeño en el puesto que se está analizando.

Para esto, se necesita que las personas que hacen este estudio posean determinadas competencias, para lograr el objetivo de que haya mayor claridad en la información que se publica para los trabajadores. Estas competencias se muestran en la tabla #1.

En caso de personas que no hayan encontrado aún su vocación o no sepan en qué áreas son mejores que en otras, se

pueden instaurar en la misma herramienta, pruebas vocacionales que les ayuden a ubicarse y descubrir qué es lo que realmente quieren y pueden lograr.

Tabla #1. Competencias	
Aceptación de normas y políticas	Conocimiento organizacional
Administración del tiempo	Creatividad
Análisis de problemas	Desarrollo de interrelaciones
Búsqueda de información	Desarrollo de personas
Capacidad de análisis	Efectividad
Capacidad para aprender	Gestión de recursos
Capacidad de decisión	Negociación
Capacidad de gestión	Pensamiento analítico
Compromiso	Pensamiento estratégico
Comunicación efectiva	Proactividad
Comunicación interpersonal	Trabajo en equipo
Conocimiento del entorno	Visión prospectiva

**Elaborado por Gali Naim*

Análisis de Resultados

1. *¿Qué posición ocupa usted en la empresa para la que labora?*

Esta pregunta tenía como propósito ubicar a la muestra dentro de los puestos que desempeñan para tener una idea del tipo de trabajo que realizan e investigar si los porcentajes de quienes apoyan la hipótesis coinciden con quienes ya han alcanzado un puesto superior en la empresa o si más bien coincide con quienes ocupan puestos más bajos.



Elaborado por Gali Naim

Lo que podemos ver es que el 43.4% se ubica en posiciones bases de agente o *entry levels*. En tanto que el resto de la población ocupa niveles superiores que han significado

algún tipo de crecimiento laboral ya haya sido al provenir de otra empresa o en la misma.

Algunas personas vienen de otras empresas y entran directamente a puestos más altos, sin embargo muchos son contratados como agentes y deben encontrar la manera de ir creciendo laboralmente dependiendo de lo que está disponible y lo que pueden alcanzar, lo que no siempre es fácil ya que se debe competir con muchas personas que tienen diferentes niveles de experiencia y de formación académica, como en todo lugar, sin embargo en una empresa como Hewlett Packard en donde se cuenta con cerca de 7000 empleados, la competencia es muy alta.

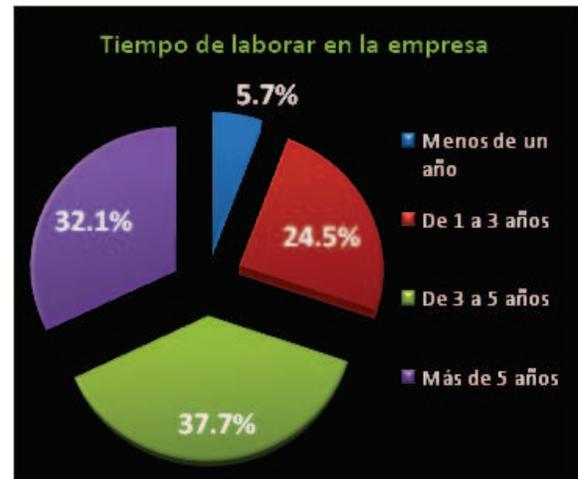
Además, posterior a la crisis, la empresa se ha vuelto a fortalecer, por lo que los beneficios que se ofrecen a sus trabajadores son muy buenos en comparación con otras empresas, lo que lleva a que muchísimas personas quieran trabajar ahí, el resultado de esto es por supuesto, mayor competencia para todos los candidatos, por lo que lograr colocarse en un puesto más alto resulta de un desempeño muy alto, sumado a la

experiencia y los conocimientos, pero además es necesario, como sucede con las empresas, tener algo que lo diferencie de todos los demás candidatos para ser elegido y conseguir un puesto más alto.

2. *¿Desde hace cuánto tiempo labora para la misma empresa?*

Dado que en Hewlett Packard únicamente se permite que quienes hayan cumplido un año de trabajar en la empresa, se muevan a otros puestos, es valioso saber que el 5.7% de los encuestados no han cumplido con ese requisito, por lo que no les es posible moverse aún, sin embargo, esta población puede ya saber o no, si desea moverse a algún otro departamento o puesto, aunque deban esperar un poco para hacerlo.

De esta forma, el 94.3% de los encuestados cumplen con el requisito principal para aplicar por un cambio de puesto o de departamento si así lo desean.



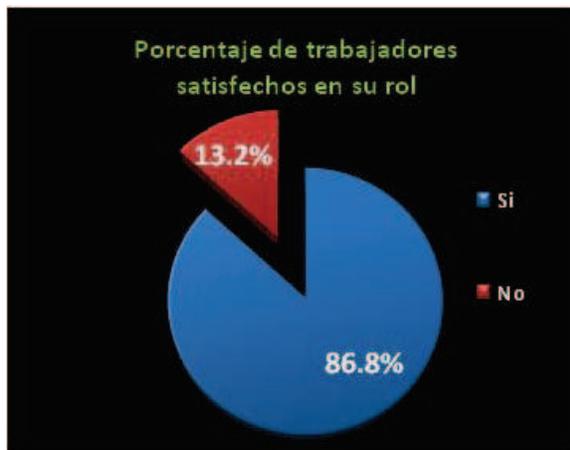
**Elaborado por Gali Naim*

Es importante recalcar que de acuerdo con una entrevista realizada al Dr. Francisco Herrera Calderón, quien se desempeña como Gerente Corporativo de Recursos Humanos de Compañía Datsun, consultor y profesor de ULACIT, los lapsos de tiempo en que las personas se desempeñan en una empresa tienen una tendencia: los primeros dos años se va hacia arriba en motivación y desempeño alcanzando la cúspide al tercer año, sin embargo posterior a esto, va en decaimiento hasta llegar al quinto año, por lo que se considera que funciona bajo la forma de una campana. Por esto es conveniente que alrededor de los tres años el colaborador comience a desarrollarse en otras funciones u otro puesto inclusive para evitar la desmotivación y el estancamiento,

así es que resulta relevante definir el tiempo de trabajo de las personas encuestadas.

3. *¿Se siente usted satisfecho (a) en su rol?*

El 86.8% de los encuestados informó sentirse satisfecho con su trabajo actual, en tanto que el 13.2% (7 personas) afirmaron no hacerlo. Es interesante que el 100% de quienes se sienten insatisfechos con el rol tiene más de un año de trabajar para la empresa, 3 de los encuestados se encuentra entre 1 y 3 años, 3 más entre 3 y 5 años y sólo una persona con más de 5 años.



**Elaborado por Gali Naim*

Por lo que todos ellos podrían estar aplicando para otro puesto que los haga sentir mejor.

De estas personas que se mostraron insatisfechas, 5 se desempeñan como agentes, que como se explicó anteriormente, es considerado un *entry level*, por lo que sería valioso investigar en una segunda parte de la evaluación, cuáles son sus expectativas dentro de la empresa y cuál es su plan para alcanzarlas. Sería muy importante realizar con ellos entrevistas individuales para adentrarse más en esta información y trabajar en conjunto con la gerencia para que se tomen acciones, en busca de mejorar estos niveles de satisfacción.

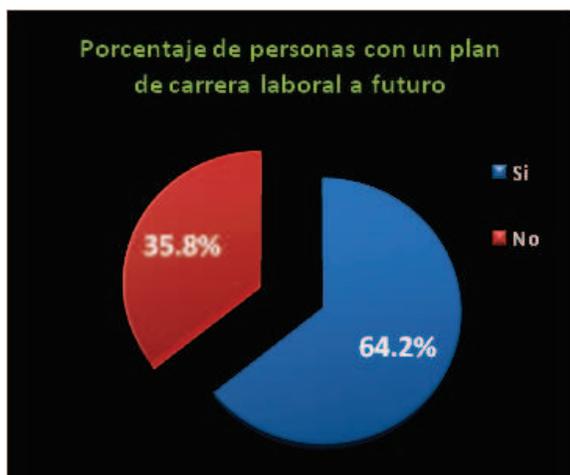
También resulta llamativo que de esas 7 personas, ninguna pertenece al departamento para el que yo laboro, por lo que podría haber cierto sesgo si los colaboradores pensaron que esta información podía ser compartida con los gerentes del equipo. Esta duda surge a raíz de los comentarios que se hacen entre los trabajadores del departamento, debido a recientes cambios en los procesos del mismo y que aumentaron considerablemente el volumen de trabajo y la insatisfacción de los colaboradores.

En tanto que la encuesta arrojó resultados de que el 86.8% sí se encuentra satisfecho con

su rol, lo que podría verse como que realmente esto es así porque las personas encuestadas han alcanzado lo que deseaban para el momento actual de su vida o por un sentimiento de conformismo que también es común dentro del ambiente de los call centers.

4. ¿Tiene usted un plan de carrera laboral a futuro en su empresa?

En este caso, el 64.2% de las personas encuestadas afirma que sí tiene un plan a futuro para desarrollarse laboralmente, lo que resulta sorprendente, sin embargo es preocupante que el 35.8% de los encuestados, es decir, 19 personas de las 53 que respondieron a la encuesta aseveran que no lo tienen.



**Elaborado por Gali Naim*

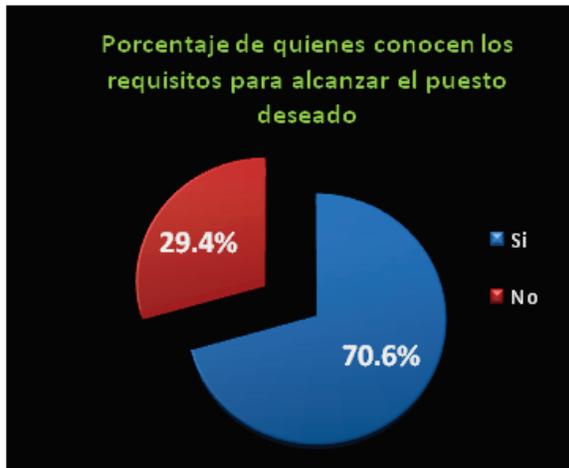
Esto podría darse debido a lo que se mencionó anteriormente relacionado a la comodidad que se encuentra muchas veces en posiciones bajas dentro de los call centers, ya que los salarios son muy competitivos y las responsabilidades son limitadas, además de que la población de este tipo de organización tiende a ser muy joven, por lo que muchas personas se dedican a trabajar en estos centros, mientras terminan de estudiar y así se pueden ir pagando su carrera profesional, por lo que tal vez podría no haber un interés en desarrollarse laboralmente en la empresa.

5. ¿Sabe usted qué requisitos debe poseer para alcanzar el puesto que desea, de forma efectiva?

De las 34 personas que respondieron a esta pregunta, 24 (70.6%) afirman saber con cuáles requisitos deben cumplir para obtener el puesto al que aspiran, en tanto que 10 trabajadores (29.4%) no lo saben.

Esta pregunta refleja un resultado inesperado para el objetivo de esta investigación, ya que se pensaba que el porcentaje de quienes no iban a saber los

requisitos sería mucho mayor que el de quienes si lo sabrían.



*Elaborado por Gali Naim

Sin embargo, casi el 30% de las personas que respondieron a esta pregunta lo hicieron de manera negativa, lo que nos lleva a considerar que sería conveniente tomar acciones para que las personas se informen acerca de qué deben hacer o tener para un mayor crecimiento dentro de la organización, para evitar la deserción ya que podría darse y esto implica costos altos para la empresa ya que se puede perder capital humano muy valioso y su reemplazo requiere la inversión de muchos recursos que se podrían utilizar para otros fines, además de que una empresa con altos niveles de rotación puede tener una mala imagen.

Por esto se debe también trabajar en tener planes de retención del personal y cada gerente debe tener sistemas de comunicación abiertos con sus agentes de forma que se pueda prevenir solventando los problemas que puedan surgir. Hewlett Packard se maneja bajo la política de *open doors* (puertas abiertas) que se refiere a que cualquier persona puede acudir a otra en busca de ayuda para cualquier tema que surja y que requiera atención, desde los niveles más bajos hasta los más altos, lo que facilita la prevención y el ataque a los diferentes problemas cotidianos.

6. *¿Considera usted que el tener un plan de carrera definido, podría hacerlo sentir mejor con respecto a su trabajo?*

En esta pregunta podemos ver que la gran mayoría de la muestra (86.8%) considera que tener una meta o un plan establecido con respecto a su carrera laboral, puede hacerlos sentir mejor en su trabajo, no así el 13.2% restante (7 personas).

Esta percepción nos indica la importancia de que las personas sepan al menos hacia dónde se dirigen, de forma que cuánta mayor

información esté disponible, mayor facilidad tendrán los trabajadores para saber hacia dónde deben enrumbarse.

Un plan de desarrollo laboral en la empresa implica saber a qué puesto o a qué área desea dirigirse pero además significa saber qué camino será el que debe recorrer para llegar ahí. Esto porque, normalmente en una empresa regular se puede perder de vista el objetivo, sin embargo en una empresa transnacional y tan grande como lo es Hewlett Packard, el norte puede volverse muy confuso con el paso del tiempo por la cantidad de opciones que existen y la cantidad de movimientos que pueden darse y que van encaminando hacia diferentes lugares, no necesariamente el que se desea, aunque en ocasiones, esto funciona para algunas personas.

Las personas que respondieron que no a esta pregunta podrían haberla visto como que no necesitan tener claro un plan a futuro, porque se sienten bien en su puesto o quizás, porque un plan de desarrollo laboral dentro de la empresa no es su prioridad en este momento.



**Elaborado por Gali Naim*

Un mapeo de puestos que establezca un camino a seguir para que las personas que apliquen sepan qué competencias deberían haber adquirido y/o desarrollado previamente pero sobre todo, cuáles roles en la organización les brindarán esto, permitiría que cada persona pueda crearse su propio plan de desarrollo laboral dentro de la empresa.

Así este plan se convierte en su estrategia e igual como funciona con las empresas, el tener una estrategia definida que le indique hacia dónde va, cómo y cuándo va a llegar ahí, permite que la persona sepa hacia dónde debe enfocar sus esfuerzos, ya que con una meta clara, puede planear a través del tiempo lo que realmente quiere y lo que va a

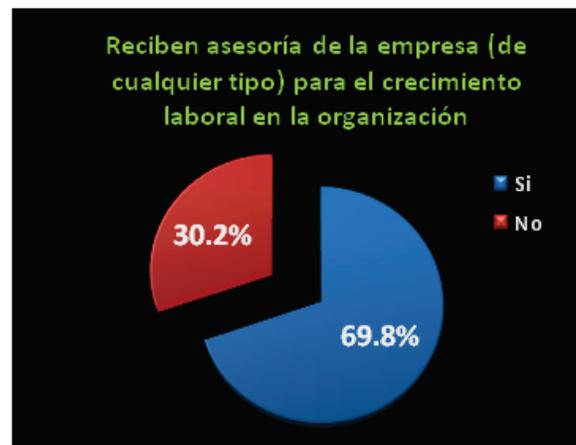
hacer por alcanzarlo, y de esta forma es más fácil superar obstáculos que se pueden ir presentando ya que puede tenerlos en cuenta a sabiendas de que es algo temporal para lograr el objetivo que se ha propuesto.

7. ¿Recibe usted asesoría (de cualquier tipo) por parte de la empresa para que usted crezca laboralmente dentro de la organización?

El 69.8% de los encuestados (37 personas) afirma que sí recibe algún tipo de asesoría para su propio crecimiento dentro de la empresa, mientras que el 30.2% afirma que no lo hace. Este porcentaje negativo es bastante alto, sin embargo esto puede depender de cada departamento y de la gerencia que lo maneja pues en algunos casos se dirigen los departamentos esperando que los trabajadores no se muevan de ahí, aunque lo acertado sería brindar todas las armas posibles para hacerlo y que el colaborador mismo pueda decidir si desea cambiar de puesto o no.

Sin embargo, en Hewlett Packard existen muchos recursos que se pueden explotar para el crecimiento de las personas, y que

incluyen cursos en línea que se pueden hacer a lo largo del tiempo dependiendo de la disponibilidad de los trabajadores y capacitaciones en persona, pero en muchas ocasiones los colaboradores no saben de su existencia, o no saben qué información les puede ser útil para su propio desarrollo, por lo que los gerentes deben estar muy bien informados acerca de lo que sus empleados quieren lograr para poder ayudarles a informarse y enseñarles a acceder estos recursos que tienen a mano.



**Elaborado por Gali Naim*

A través del mapeo de los puestos, las personas pueden tener una idea más clara de qué cursos y capacitaciones deberían llevar para tener los conocimientos necesarios para los siguientes pasos que desean tomar. También la política de puertas abiertas que

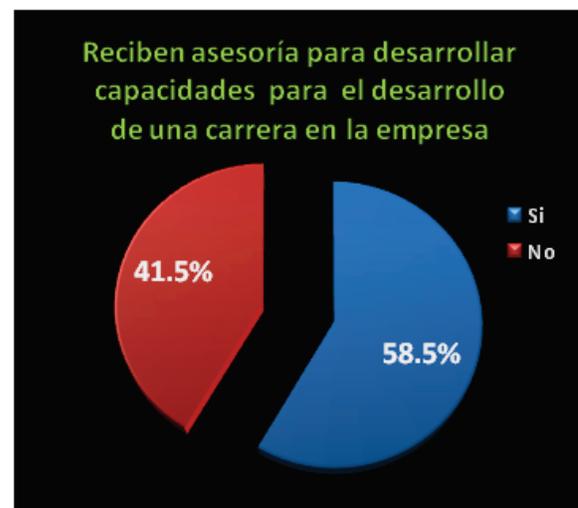
tiene la empresa permite que cada quien pueda buscar asesoría con otros trabajadores que ya han pasado por estos puestos, de manera que la experiencia pueda ser transmitida de una persona a otra mejorando incluso su desempeño dentro de la organización.

8. ¿Recibe usted asesoría para desarrollar sus capacidades con el fin de desarrollar una carrera dentro de la empresa?

En esta pregunta, casi el 60% de quienes completaron la encuesta considera que sí se brinda asesoría para el desarrollo de sus capacidades (competencias), sin embargo, algo más del 40% afirma que no se hace. Esto es preocupante porque podría tomarse como que a la empresa no le interesa realizar esta acción lo que podría fomentar el conformismo e incluso la rotación a otras compañías.

En Hewlett Packard, como se mencionó anteriormente, existe una base de datos de cursos en línea que se pueden tomar en forma gratuita, y estos cubren temas de servicio al cliente, desarrollo de competencias, uso de herramientas, entre

muchos otros que son usados por los trabajadores a su gusto y dependiendo de la disponibilidad de su tiempo, sin embargo, esto podría no ser conocido por muchos de los trabajadores o bien podría presentarse en una manera que no es atractiva para ellos, por lo no se estaría explotando de la manera correcta, lo que llevaría a que muchos no conozcan de esta opción o que piensen que no resulta funcional.



**Elaborado por Gali Naim*

Por otro lado los departamentos deberían permitir que los trabajadores tengan espacios para compartir con otras personas que ya están ocupando los puestos meta de los primeros, de manera que puedan ver la forma en que trabajan, cuáles son sus funciones específicas, a quienes les brindan

los servicios, de manera que les permitan aprender buenas prácticas que ellos mismos podrán implementar eventualmente y además que faciliten la adquisición y el desarrollo de las competencias necesarias para el rol.

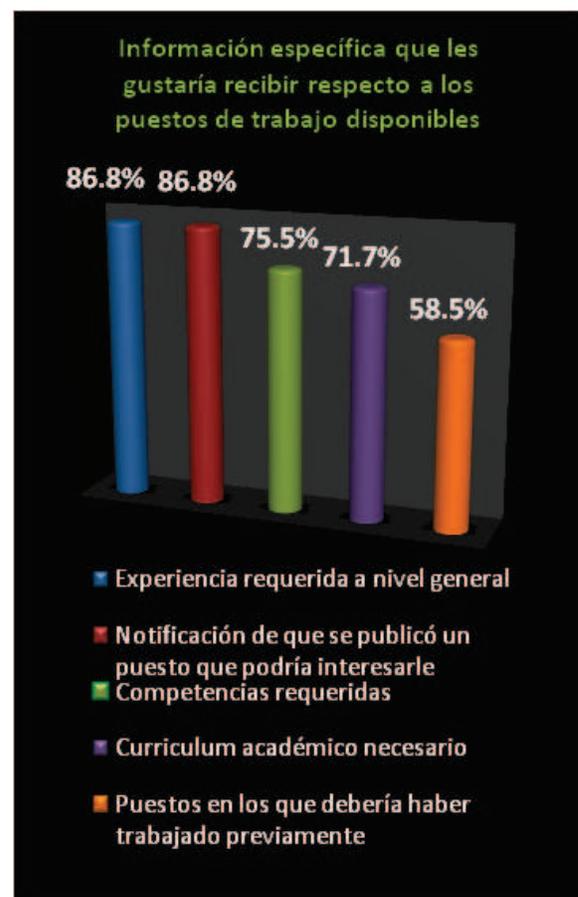
Es importante que el departamento de Recursos Humanos también dedique parte de su tiempo y recursos a instruir acerca de algunas teorías básicas de este tema entre los trabajadores, ya que muchas veces los colaboradores no saben de temas que resultan básicos en su desarrollo laboral como lo son las competencias, qué significa tenerlas para el desarrollo laboral y cómo desarrollarlas, por ejemplo.

9. ¿Qué tipo de información específica le gustaría recibir con respecto a los puestos de trabajo disponibles en la empresa? Por favor marque todas las que apliquen.

En esta pregunta se esperaba que los trabajadores que fueron encuestados, vieran el potencial de tener un mapeo de puestos disponible para construir un plan de carrera laboral en la empresa, sin embargo sólo un poco más de la mitad de la muestra (31

personas que representan el 58.5%) seleccionó esta opción. Siendo ésta la que obtuvo el menor porcentaje de las opciones que se proporcionaron para responder.

Mientras que la experiencia requerida a nivel general y recibir una notificación de que se habilitó un puesto en el que pudiera estar interesado obtuvieron 86.8% de los votos.



*Elaborado por Gali Naim

Las competencias requeridas fueron seleccionadas por un 75.5% de los encuestados y el historial académico necesario fue escogido por un 71.7%.

Esto puede darse por diversas razones:

- Las personas podrían haber votado por las opciones con las que están familiarizados, es decir por las que ya conocen o han visto.
- No hay un conocimiento previo que explique en qué consiste un mapeo de los puestos, ni sus ventajas a nivel empresarial o laboral de cada trabajador.

Sin embargo, para 31 de las 53 personas encuestadas, sí es un tema relevante, por lo que poco más de la mitad de los entrevistados desearía tener acceso a un mapeo que les pueda indicar el camino a seguir para lograr su objetivo.

En muchos casos los cambios de puesto se dan porque la persona ya está cansada de realizar la labor actual, o porque ya no le gusta, por lo que en muchas ocasiones aplican para cualquier puesto sin importar el área en que se encuentre, con la única intención de dejar de hacer sus funciones

actuales, lo que lleva nuevamente a que las personas se desvíen de su meta, si es que tienen una ya trazada.

Este tipo de acción conlleva a que la persona pueda conseguir un puesto del que no sabe lo suficiente o en el que no se vaya a desempeñar de la manera adecuada y que eso ocasione resultados negativos, tanto a nivel emocional, como físicos, familiares o de desempeño, por lo tanto de productividad, y por consiguiente puede originar el deseo de otro cambio o inclusive la renuncia del colaborador a la empresa, ya que este tipo de situaciones originan mucha frustración en las personas.

10. ¿A través de qué medios le sería más útil recibir esta información específica?

El 96.2% de la muestra seleccionó el correo electrónico como la mejor manera de obtener la información acerca de los puestos, probablemente porque éste es un medio que se utiliza diariamente en las funciones de la empresa y a nivel personal, además de que es menos invasivo que los mensajes de texto al celular que obtuvieron sólo un 9.4% de respuestas.

Por otro lado, la base de datos pública fue seleccionada solamente por 14 personas, lo que representa el 26.4% de los trabajadores que completaron la encuesta y la opción del Newsletter por 15 que refleja un 28.3% de la muestra.



**Elaborado por Gali Naim*

Es necesario tomar en cuenta que los medios de información que utiliza, tanto ésta como cualquier otra empresa deben mantenerse actualizados de forma que se pueda innovar a tiempo, pues si los sistemas de comunicación se quedan rezagados con

respecto a las tecnologías que surgen y que se usan a nivel mundial, también la empresa se rezaga, lo que origina efectos muy negativos para su desarrollo, su imagen y su productividad.

Así, con sistemas actualizados y fáciles de usar, los trabajadores pueden aprovecharlos más para lograr los objetivos que se están planteando.

Es importante tomar en cuenta la opinión de las personas que van a recibir la información para evitar invertir en recursos tecnológicos de manera inadecuada y que tal vez los interesados no van a usar como sistema de consultas porque les resulta poco funcional, y más bien se debe invertir en los sistemas que se sabe que van a ser utilizados de manera que la inversión tenga frutos que beneficien tanto a la empresa como a todos los integrantes de su capital humano.

Conclusiones

Esta investigación buscaba hallar una manera para facilitar el desarrollo laboral de los trabajadores de call centers, específicamente de Hewlett Packard Costa Rica, a través de una modificación en los

procesos de reclutamiento interno y de desarrollo de carrera que ya se utilizan en la compañía. Así, se pretendía recopilar su opinión con respecto a lo que desean lograr ahí y su conocimiento para alcanzarlo de manera efectiva.

Se buscaba saber la opinión de las personas encuestadas con respecto a un mapeo de puestos que facilitara encontrar una dirección para crear una estrategia de crecimiento laboral y desarrollo de competencias en Hewlett Packard, sin embargo, a pesar de que algo más que la mitad de la muestra seleccionó esta opción, se reflejó que ésta no es una prioridad para ellos.

La falta de información acerca de los beneficios de este proceso podrían haber determinado el tipo de respuestas obtenidas, ya que las personas se enfocaron más en otros aspectos como la experiencia requerida a nivel general y en recibir notificaciones cuando se publica un puesto nuevo que podría interesarles.

A pesar de que los resultados no fueron contundentes como se esperaba, considero que éste sigue siendo un buen proyecto

puesto que poco más de la mitad de las personas seleccionaron la opción de un mapeo de puestos, esto podría cambiar la manera de reclutar internamente en la empresa y podría ayudar muchísimo a que las personas se ubiquen dentro de sus posibilidades y tengan un camino a seguir para alcanzar sus objetivos a nivel laboral de forma que haya una mayor satisfacción de cada uno y expectativas más realistas que permitan enfocar recursos en donde realmente son necesarios.

En cuanto a la tecnología, los medios escogidos por los encuestados, son los mismos que ya se utilizan en la empresa con la excepción de los mensajes de texto al celular que fue una opción que no fue bien recibida entre los encuestados, probablemente debido al sentido de invasión de la privacidad que esto puede conllevar, siendo que se prefiere significativamente el correo electrónico como medio para informarse acerca de puestos disponibles, que aunque no se hace a nivel general de la empresa, algunos departamentos lo utilizan a nivel de su propia organización, pero podría implementarse en los news letters que se envían por ese medio y que se hace de

manera periódica, añadiendo un link que lleve a la base de datos de los puestos que Recursos Humanos mantiene actualizados.

Recomendaciones

Instruir a las personas en la importancia del crecimiento laboral, lo que podría hacerse a través de los news letters que se usan en la empresa, agregando un apartado que hable de este tema y otros relacionados a recursos humanos, para que llegue a todos los trabajadores.

Capacitar acerca de cómo lograr este crecimiento: preparación de una hoja de vida, preparación para entrevistas, desarrollo de competencias, conocimiento de puestos en que se pueden desarrollar competencias, establecimiento de metas a nivel laboral e importancia de un mapeo como estrategia para alcanzar objetivos laborales.

Realizar un segundo estudio posterior a la capacitación que investigue acerca de planes de desarrollo laboral.

Implementar en la base de datos de puestos disponibles una aplicación para que las personas puedan al registrar sus hojas de vida, recibir notificaciones en su correo

electrónico, de los puestos que recién se han publicado, mediante el uso de palabras claves.

Entregar los resultados a las gerencias de los diferentes departamentos que participaron en la investigación con el fin de que se tomen medidas como reuniones y capacitaciones a los agentes pero sobre todo para que ambas partes, descubran qué es lo que cada uno desea lograr en la empresa y cómo hacerlo de forma efectiva.

Limitaciones

Debido a los resultados obtenidos, se considera que las principales limitaciones que pudieron haber afectado son:

La falta de información por parte de los encuestados, con respecto a temas de desarrollo de carrera laboral, mapeo de puestos y competencias.

El hecho de que la investigación fuera realizada por una integrante del departamento, podría haber influido en las respuestas de los encuestados del mismo.

Recursos consultados

Fuentes primarias (Entrevistas a expertos)

- Arturo Velazco. Director Gerencial del País (*Country Managing Director*) de Hewlett Packard Costa Rica. Conferencia dada el 15 de julio, 2011 en las instalaciones de la empresa.
- Francisco Herrera Calderón. Gerente Corporativo de Recursos Humanos de Compañía Datsun, consultor y profesor de ULACIT. Consultas realizadas a través del correo electrónico en setiembre, 2011.
- Gabriela Vargas. Agente de reclutamiento de Hewlett Packard. Consultas realizadas a través del correo electrónico en setiembre, 2011.

Libros consultados

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.). Santafé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª ed.). México. McGraw Hill Interamericana.
- Consorcio de Información y Seguridad (2010). Diccionario de Competencias.

- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2008). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall

Sitios en Internet

- Revista Summa. Call centers crecen 8% en Costa Rica. Enero 2010. Extraído el 8 de agosto de 2011 del sitio <http://www.revistasumma.com/negocios/1246-call-centers-crecen-8-en-costa-rica.html>
- Periódico La Nación. Emprendedurismo y democratización social. Agosto 2011. Extraído el 9 de agosto del sitio <http://www.nacion.com/2010-06-22/Opinion/Foro/Opinion2418042.aspx>
- <http://www.scribd.com/doc/45935112/Politica-Nacional-de-Emprendedurismo-en-Costa-Rica>
- <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/pdf/partef.pdf>
- <http://www.hacienda.go.cr/.../Gestión%20del%20Talento%20Humano.doc>
- www.hp.com

ANEXOS

Desarrollo Laboral en Hewlett Packard

Investigación Empresarial Aplicada para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas
con énfasis en Recursos Humanos

Realizado por Licda. Gali Naim

Anexo 1

Encuesta: Desarrollo Laboral en HP

La siguiente es una encuesta para determinar la información que los trabajadores consideran necesaria para obtener un mayor desarrollo a nivel laboral dentro de la empresa, de forma que se maximicen las posibilidades de crecimiento en ella. Esta se está realizando como requisito de graduación de la Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos. La duración para responder es de unos 5 minutos. Le agradezco su ayuda de antemano.

1. ¿Qué posición ocupa usted en la empresa para la que labora?

- a. Agente
- b. Supervisor o Team Lead
- c. Manager
- d. QA
- e. Otro (especifique)

2. ¿Desde hace cuánto tiempo labora para la misma empresa?

- a. Menos de un año
- b. De 1 a 3 años
- c. De 3 a 5 años
- d. Más de 5 años

3. ¿Se siente usted satisfecho (a) en su rol?

Si ___ No ___

4. ¿Tiene usted un plan de carrera laboral a futuro en su empresa?

Si ___ No ___

5. Si respondió afirmativamente la pregunta #4 continúe con la #5, si no, por favor pase a la pregunta #6, ¿sabe usted qué requisitos debe poseer para alcanzar el puesto que desea de forma efectiva?

Si ___ No ___

Desarrollo Laboral en Hewlett Packard

Investigación Empresarial Aplicada para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas
con énfasis en Recursos Humanos

Realizado por Licda. Gali Naim

6. ¿Considera usted que el tener un plan de carrera definido, podría hacerlo sentir mejor con respecto a su trabajo?

Si ___ No ___

7. ¿Recibe usted asesoría (de cualquier tipo) por parte de la empresa para que usted crezca laboralmente dentro de la organización?

Si ___ No ___

8. ¿Recibe usted asesoría para desarrollar sus capacidades con el fin de desarrollar una carrera dentro de la empresa?

Si ___ No ___

9. ¿Qué tipo de información específica le gustaría recibir con respecto a los puestos de trabajo disponibles en la empresa?

- a. Competencias requeridas
- b. Experiencia requerida a nivel general
- c. Puestos en los que debería haber trabajado previamente
- d. Curriculum académico
- e. Notificación de que se publicó un puesto que podría interesarle

10. ¿A través de qué medios le sería más útil recibir esta información específica? (marque todas las que considere apropiadas)

- a. Correo electrónico
- b. Mensaje de texto a su celular
- c. Base de datos con acceso público para los trabajadores
- d. Newsletter
- e. Otro, especifique

Desarrollo Laboral en Hewlett Packard

Investigación Empresarial Aplicada para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas
con énfasis en Recursos Humanos

Realizado por Licda. Gali Naim

Anexo 2: Poster

(Por favor refiérase al documento adjunto)