

**IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO
COMPROMISO, INTENSIDAD EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA
INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DEL VALLE DEL CAUCA**

**ANA LIDA GARCÍA QUINTERO
LUIS ALFONSO VALENCIA MOSQUERA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD ICESI
SANTIAGO DE CALI, 20 DE NOVIEMBRE DE 2015**

TABLA DE CONTENIDO

I.	RESUMEN	3
II.	INTRODUCCIÓN	4
III.	ACTIVIDADES I SEMESTRE	5
IV.	ACTIVIDADES II SEMESTRE	8
V.	CONCLUSIONES	9
VI.	ANEXOS	11

RESUMEN

El siguiente trabajo sirve como guía de orientación para las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, para que estas puedan medir sus capacidades en cuanto a prácticas de recursos humanos de alto compromiso, intensidad en gestión del conocimiento y final mente en la innovación.

Palabras clave (español): recursos humanos, innovación, conocimiento, empresa, Valle del Cauca, manufactura.

Palabras clave (ingles): human Resources, innovation, knowledge, company, Valle del Cauca, manufacturing.

NUESTRA PARTICIPACION SE INICIA EN LA ETAPA DE RECOLECCION DE LA INFORMACION DEL PROYECTO:

Consideramos conveniente, en primera instancia, mencionar que el enfoque de la investigación en que comenzamos a participar es un enfoque cuantitativo, donde se recoge información empírica (de cosas o aspectos que se pueden contar, pesar o medir), objetiva y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado.

En este enfoque de investigación, se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra de estudio a toda la población objeto de estudio, teniendo en cuenta la objetividad, rigor, confiabilidad y validez del estudio. Esta investigación pretende identificar leyes universales y causales relacionadas con la población objeto de estudio.

En la investigación, la etapa de recolección de la información es un proceso de bastante cuidado y de mucha importancia, este proceso, comprende las fases de preparación de los materiales necesarios para la recolección de la información y la fase de trabajo de campo.

En la fase de preparación de los materiales necesarios para la recolección de la información, se tiene en cuenta el instrumento de medición que se va a aplicar y el marco muestral de donde se extraerán las unidades de muestreo que se incluirán en el estudio.

“El instrumento de medición o de recolección de los datos juega un papel central”... “Un Instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En términos cuantitativos: Capturo verdaderamente la realidad que deseo capturar” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2003).

En esta fase del estudio donde comenzó nuestra participación, se parte de un instrumento de medición diseñado y validado por expertos en los temas de interés y al cual se le hicieron ajustes y cambios que permitieron la adaptación del instrumento a la población objeto de estudio: “Empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca”. Estos ajustes y cambios se realizaron a partir de una prueba piloto realizada en la población objeto de estudio.

En lo referente al marco muestral, se refiere a la lista existente o que es necesario construir con los elementos de la población objeto de estudio, a partir del cual se extraerán las unidades muestrales que conformaran la muestra.

En la investigación, no siempre existen los marcos muestrales que permitan identificar la población objeto de estudio, por esto es necesario recurrir a otros marcos de referencia que permitan al investigador construir el marco muestral

necesario para realizar el estudio. Uno de los marcos de referencia en la investigación son las bases de datos existentes.

Una vez resuelto el tema del instrumento de medición y el marco muestral, se comienza con la etapa de trabajo de campo.

Un buen investigador debe tener un sistema de control que le permita verificar que la información que se va recogiendo durante el desarrollo del trabajo de campo este completa, sea verídica y de buena calidad.

La etapa de recolección de la información es una de las etapas finales de la investigación, seguida del procesamiento estadístico de los datos, el análisis de resultados y escritura del documento final, donde se realizan las conclusiones, recomendaciones, limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

DESARROLLO DE NUESTRAS ACTIVIDADES EN LA ETAPA DE RECOLECCION DE LA INFORMACION EN EL PROYECTO:

SEMESTRE I – 2015:

Al comienzo del semestre 2015-1, acordamos contribuir al avance de la investigación acerca del Impacto de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, intensidad en gestión del conocimiento y la innovación en el desempeño de las empresas de la industria manufacturera del Valle del Cauca. Esta contribución se inicia con la presentación del mismo, y a su vez la sustentación del avance que esté tenía hasta este momento. Es así como se genera ahora sí, con mayor auge y dinamismo el involucramiento en el accionar, teniendo como base un marco teórico ya estructurado, pendiente de algunas consideraciones puntuales y de igual forma unos resultados de una prueba piloto que ya se había llevado a cabo por parte de estudiantes de la Universidad Icesi en semestres anteriores.

Bajo estos dos direccionamientos, se delegan tareas a los integrantes del equipo que se constituyó en este periodo. Se encargó a una integrante de la reestructuración del marco teórico en base a los “papers” que los tutores de la profesora encargada le sugirieron para un mayor asentamiento y ampliación en términos teóricos, entorno y desarrollo.

Así mismo, se encargó a dos integrantes del grupo del análisis de la información recolectada en la prueba piloto que se había desarrollado con antelación y se determinaron vacíos en la información de las empresas consultadas. Estos vacíos,

explícitamente se determinan en datos financieros, información general de la organización y la estructuración de la misma.

Para tratar de llenar los vacíos encontrados, se determinó, buscar la información faltante en la prueba piloto en diferentes bases de datos:

- Superintendencia financiera de Colombia
- EMIS profesional
- Gestor de crédito
- Súper Sociedades

En el proceso de consignar la información de manera sintetizada, se derivaron varias dificultades que tenían como focalización común, el impedimento de la culminación del avance global. Dentro de estas dificultades se tiene:

- Algunas de las empresas no reportaban la información financiera a las entidades de riesgo, por lo tanto no se lograba contemplarla para esta investigación.
- En el momento de aplicar la prueba piloto no se logró que las personas que la respondieron brindaran la información financiera que se pedía con objeto del estudio, por políticas de la misma. (La información que se pide es: reporte de activos, pasivos, utilidades netas, utilidad operacional, crecimiento de las ventas, ingresos operacionales. Y dentro de la información general de la compañía se tiene el número de trabajadores, los porcentajes de trabajadores con contrato directo y el porcentaje de contratación tercerizada).
- Debido a políticas organizacionales algunas empresas incluidas en la prueba piloto reportaban información parcial y eso generó un impedimento para llevar a cabo un proceso más eficiente.
- La consignación de toda la información se hizo más compleja a su vez, debido a que se debía hacer un consenso de reportes en las diferentes bases de datos. No se lograba un reporte único que diera confiabilidad, siempre había diferencias que generaban la continuidad del mismo.
- Además, de lo mencionado anteriormente el factor más considerable radica en que al momento de iniciar la búsqueda de la información en lo referente al reporte financiero, algunas organizaciones no sólo no aparecían en las centrales de riesgo reportando sus estados financieros, sino que eran compañías que se encontraban en proceso de disolución económica. Esto condujo a que este problema ahora se tradujera en un fenómeno más radical de ejecutar.

Como mecanismo regulatorio para la falta de reportes de información se estableció direccionar la investigación en bases de datos, a una investigación exhaustiva en la web. Es decir, en el buscador de google. Google a partir de este momento se consolidó como la herramienta más eficiente para la adquisición de la información.

Llevamos el proceso a una exigencia aún mayor en la búsqueda de la información. Pero lamentablemente no se logró en su totalidad y el resultado final nos arrojó que de las treinta empresas que se habían tomado como objeto de estudio para la prueba piloto, quedaron aproximadamente trece sin la información financiera que se requería para ejecutarlo exitosamente.

Al culminar este proceso de cerrar el avance que se había realizado parcialmente en semestres anteriores a este, direccionamos ahora sí la investigación a un segundo plano que se determina en la construcción del marco muestral como material indispensable para la etapa de recolección de la información en este proyecto. Las actividades que se desarrollaron a partir de este momento fueron:

Estructuración de una base de datos con el reporte financiero al cierre del 2013 de todas las empresas que pertenecen al sector manufacturero del departamento del Valle del cauca.

Debido a las dificultades que se tuvieron en la primera parte de la investigación (consignación de información en la prueba piloto), se determinó consultar en primera instancia las entidades centrales que busquen propender por la solvencia, disciplina y supervisión del Sistema Financiero en Colombia, esto nos permitía tener la certeza que durante el periodo que comprendiera la investigación estas empresas que estaban reportando sus estados financieros, iban a continuar en operación con mayor seguridad a lo largo del tiempo.

Así mismo, en este momento de la consignación de la información se debió anexar ratios como el crecimiento de las ventas, el retorno sobre la inversión, ROA, ROE, entre otras medidas que permitan dar una inferencia del impacto que tiene la gestión del conocimiento, de la innovación, y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso en el desempeño de la compañía y, posteriormente lograr un análisis del sector global de la industria manufacturera del Valle del cauca, objetivo central en nuestra investigación.

La estructuración se llevó a cabo inicialmente con el reporte que hace la Superintendencia de Sociedades mediante el Sistema de Información y Reporte Empresarial, (SIREM). Posteriormente se reorganizó y se determinó globalizarla mediante la consulta en las bases de datos que con antelación mencionamos. Esto buscando tener ahora sí con mayor proporción la información suficiente para dar inicio al trabajo de campo, que se empezaría en el segundo semestre del año 2015.

SEMESTRE 2015-2:

Durante el periodo 2015-2 se determinó extraer una muestra mediante un muestreo aleatorio simple, el cuál fue estudiado por la tutora a cargo de la investigación, utilizando un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 5%, dando como resultado un total de empresas a incluir en el estudio de 203 empresas.

A partir de esta información, se decidió tomar 203 empresas de la industria manufacturera del Valle del Cauca para llevar a cabo el trabajo de campo, el cual en nuestro estudio, consta de la aplicación de una encuesta, la cual fue diseñada bajo parámetros estructurados en las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, gestión del conocimiento y finalmente la innovación en el desempeño de las empresas.

En este periodo llegaron dos estudiantes más a participar en el proyecto (el énfasis comprende su proyecto de grado I), lo cual generó que el equipo de trabajo estuviera conformado por cuatro personas.

Bajo estos lineamientos se llevó a cabo la división de las empresas que se habían determinado bajo el criterio muestral en cada uno de los estudiantes, encargándole a cada uno de estos un total de 50 empresas por estudiante y cabe resaltar que la tutora también asumió empresas para la respectiva aplicación del instrumento.

Para comenzar el trabajo de campo, se dio inducción a los estudiantes para aplicar la encuesta, luego se comenzó el proceso de llamadas telefónicas, tratando de contactar las empresas objeto de estudio, algunas empresas muy amablemente se prestaron para la aplicación del instrumento de medición y algunas otras solicitaban el envío de la encuesta por correo electrónico.

Posteriormente en conjunto con la tutora realizamos una revisión minuciosa de las empresas que pertenecen al sector objeto de estudio de la investigación, las cuales teníamos en la base datos que se había estructurado hasta el momento. Como resultado, se logró observar que había inconsistencia entre las empresas del sector; debido a que faltaban algunas empresas de la industria manufacturera que no aparecían en el marco muestral que se había construido en el semestre I. Ante esta situación, se decide incluirlas, aumentando así, el total de empresas en el marco muestral definitivo. De esta forma se tuvo la oportunidad de asignar más empresas a los integrantes en busca de ampliar las oportunidades de respuesta.

En el proceso de contactar las organizaciones se generaron una serie de dificultades que llevaron a extender la recolección de información para llevar a cabo el análisis final. Si bien, se emplearon diversos mecanismos para generar un acercamiento con cada una de las compañías como:

- Envío de correos

- Llamadas vía telefónica
- Contacto directo con algunos referentes de las compañías objeto de estudio
- Contacto directo con empresarios a través de las clases de maestría desarrolladas en el campus
- Visitas a las organizaciones
- Encuesta On-line
- Invitación a un conversatorio académico – empresarial.

No se logró alcanzar resultados factibles, es decir la recolección de datos en su totalidad fue deficiente debido a que si bien se generó el contacto inicial con cada una de las compañías, no se logró que este fuera efectivo en la participación, por consiguiente las encuestas no eran diligenciadas por las empresas debido a que consideraban algunos ítems de carácter confidencial, en otros casos manifestaban la escasez de tiempo debido a cierre de nómina o que dentro de su compañía no había una constitución clara del departamento de gestión de recursos humanos, ni de innovación. Por lo cual, no era posible lograr la participación efectiva en el estudio.

A la fecha, se logró un porcentaje de la recolección de la información del 15%, lo cual indica que el trabajo de campo debe continuar con una estrategia de mayor impacto.

CONCLUSIONES:

- Este proyecto fue importante para nosotros porque nos enseñó que cuando se hace investigación, la etapa de la recolección de la información es una etapa muy importante, tan importante como la construcción del marco teórico, ya que si hay alguna falla en la recolección de los datos o se da un sesgo que pueda dañar la información los resultados que se darían a conocer al final de este proceso no estarían buenos.
- En el proceso de la recolección de los datos tuvimos la experiencia de realizar las encuestas con algunas de las personas que nos atendieron en las empresas y ver como estos se interesaban en el proyecto por los aportes que podía generar en un futuro a un departamento tan importante como es el de Gestión y Recursos humanos.

- El proceso de la recolección de información debe continuar ya que este proyecto le está apostando a generar un desarrollo a la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
- En el momento de aplicar la encuesta a las empresas que nos atendieron, pudimos observar que los empresarios decían que el estudio era muy interesante, ya que las preguntas contenidas eran muy útiles para ellos evaluar si estaban haciendo las cosas bien en lo referente a Gestión humana y además nos manifestaron que quisieran tener una retroalimentación de los resultados, porque en muchas oportunidades responden las encuestas de otras partes y jamás vuelven a saber nada del estudio.

Código Encuesta:

*Proyecto de Investigación : Tesis Doctoral >

IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO, INTENSIDAD EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL VALLE DEL CAUCA

Buenos días/tardes, mi nombre es _____, entrevistador de este proyecto de Investigación. El estudio en el que le invitamos a participar está relacionado con el Impacto de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Compromiso, Intensidad en la Gestión del Conocimiento y la Innovación en el Desempeño de las Empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Su participación en este estudio es de gran importancia y es voluntaria. Los datos recopilados tendrán carácter confidencial y serán presentados de forma general en relación con la muestra de estudio. Su información personal no será utilizada para ningún otro efecto.

Agradecemos su contribución en la realización de esta investigación que será de gran ayuda en la comprensión de la Gestión Administrativa de las Empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Al finalizar, los resultados podrán ser publicados de manera global y conocidos por cada uno de los participantes del estudio.

En caso de alguna observación o sugerencia, puede contactarse con la Profesora Angela María Bedoya Urrego. Email: angela.bedoya@correo.icesi.edu.co

DATOS DEL ENTREVISTADOR

CERTIFICO CON MI FIRMA QUE HE REALIZADO LA ENTREVISTA DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES, SIN OMITIR PREGUNTAS Y TRANSCRIBIENDO FIELMENTE LAS RESPUESTAS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

FIRMA: _____

SUPERVISIÓN: _____ FECHA: (dd/mm/aa) _____

Fecha: (dd/mm/aa) _____ Hora de inicio: (hh/mm) _____ Hora de finalización: (hh/mm) _____

I - INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

1. Nombre: _____ 2. Cargo: _____
3. Nivel educativo: 1 Secundaria 2 Técnico 3 Tecnológico 4 Pregrado 5 Posgrado
4. Género: 1 Femenino 2 Masculino 5. E-mail: _____ 6. Celular: _____

II - INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

1. Razón Social: _____
2. Sigla: _____ 3 NIT: _____
4. Ciudad: _____ 5. Dirección: _____
6. Teléfono: _____ 7. Fax: _____ 8. E-mail: _____
9. Naturaleza de la Organización:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Sociedad Limitada | <input type="checkbox"/> 6 Sociedad de hecho |
| <input type="checkbox"/> 2 Sociedad Anónima | <input type="checkbox"/> 7 Sociedad de responsabilidad limitada |
| <input type="checkbox"/> 3 Sociedad Colectiva | <input type="checkbox"/> 8 Sociedad por acciones simplificada |
| <input type="checkbox"/> 4 Sociedad en Comandita Simple | <input type="checkbox"/> 9 Empresa Unipersonal |
| <input type="checkbox"/> 5 Sociedad en Comandita por Acciones | <input type="checkbox"/> 10 Sociedad Cooperativa |

10. Tipo de Organización: 1 Multinacional 2 Nacional 10.1 Años de Antigüedad de la Empresa: _____

11. Porcentaje de ventas dedicadas a la exportación:

- 1 0%
- 2 0% a 25%
- 3 25% a 50%
- 4 50% a 75%
- 5 75% a 100%

12. Sector Económico:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Alimentos y bebidas | <input type="checkbox"/> 7 Metalmecánica |
| <input type="checkbox"/> 2 Algodón, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado y Marroquinería | <input type="checkbox"/> 8 Productos de metal, excepto maquinaria |
| <input type="checkbox"/> 3 Transformación de la madera | <input type="checkbox"/> 9 Aparatos electrónicos y equipos de informática |
| <input type="checkbox"/> 4 Papel, cartón y actividades de edición e impresión | <input type="checkbox"/> 10 Fabricación de Maquinaria |
| <input type="checkbox"/> 5 Refinación de petróleo, químicos y productos de caucho y plástico | <input type="checkbox"/> 11 Fabricación de muebles, colchones y somieres |
| <input type="checkbox"/> 6 Minerales no metálicos | <input type="checkbox"/> 12 Otras Industrias Manufactureras |

13. Número de empleados actuales: _____ 14. Porcentaje de empleados temporales: _____

15. Porcentaje de empleados directivos: _____

16. Por favor, indique el nivel de desempeño de su empresa en comparación con la competencia directa, en los aspectos que se presentan a continuación. Tenga en cuenta que un nivel de 1 indica mucho peor y un nivel de 5 mucho mejor.

ASPECTOS A CONSIDERAR	NIVEL				
	1	2	3	4	5
16.1 Fidelidad de los clientes					
16.2 Crecimiento de las ventas					
16.3 Rentabilidad					
16.4 Retorno de la inversión					

III - PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS REALIZADAS EN LA ORGANIZACIÓN

Instructivo:

A continuación, usted encuentra una serie de enunciados relacionados con los procesos administrativos realizados por las organizaciones, objeto de estudio, que durante el último año han tenido impacto en los resultados financieros y no financieros.

Por favor, de manera espontánea, califique, según su percepción, cada uno de los siguientes enunciados en una escala de 1 a 5 donde:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Parcialmente en desacuerdo
- 3= Indiferente
- 4= Parcialmente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INTENSIDAD EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
En nuestra Organización:					
1 Siempre se aprovecha el conocimiento que tienen las personas					
2 Siempre se hacen esfuerzos porque aprendamos unos de otros					
3 Todos nos actualizamos de forma permanente					
4 Todos estamos informados de los resultados de la empresa					
5 Se reconoce y estimula la creatividad y la innovación					
6 Se suele incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva					
7 Se suele utilizar resultados de investigación (interna y externa)					
8 Se aprende de la interacción con el entorno					
9 Trabajamos pensando en los cambios del futuro					

10	Estamos atentos a los cambios del entorno					
11	Se usan de forma permanente las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación)					
12	Se realiza un proceso sistemático para identificar con qué conocimiento o con qué capacidades se cuenta en la empresa					
13	Se mantiene disponible en el lugar y el momento oportuno la información considerada relevante para el logro de los objetivos					
14	Se motiva a las personas a compartir con sus compañeros de trabajo sus experiencias y sus conocimientos relacionados con el trabajo					
15	En todas las dependencias se estimula, de forma sistemática, la generación de nuevas ideas y conocimientos para la compañía y el desempeño laboral					

INNOVACIÓN EXPLORATORIA		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	Aceptamos demandas que vayan más allá de los productos y servicios existentes					
2	Inventamos nuevos productos y servicios					
3	Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo					
4	Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos para nuestra organización					
5	Frecuentemente utilizamos nuevas oportunidades en nuevos mercados					
6	Regulamente usamos nuevos canales de distribución					
7	Regulamente buscamos y nos acercamos a nuevos clientes en nuevos mercados					

INNOVACIÓN EXPLOTADORA		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	Frecuentemente mejoramos el suministro de productos y servicios existentes					
2	Frecuentemente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes					
3	Introducimos productos y servicios ya existentes mejorados para nuestro mercado objetivo					
4	Mejoramos nuestra eficiencia en el suministro de productos y servicios					
5	Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes					
6	Expandimos servicios para clientes existentes					
7	Bajamos los costos en los procesos internos como un objetivo importante					

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO COMPROMISO		CALIFICACION				
TRABAJO EN EQUIPO		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	Las actividades y funciones se orientan hacia el trabajo en equipo					
2	Para organizar el trabajo que se le asigna, los equipos de trabajo tienen autonomía					
3	Los equipos de trabajo realizan actividades concretas dentro del proceso de producción					
4	Los equipos de trabajo están formados por personal especializado					
5	Cada miembro de un equipo de trabajo es capaz de realizar distintas tareas o actividades dentro del equipo					

CONTRATACIÓN		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	Para cubrir vacantes o nuevos puestos, se recurre preferentemente al reclutamiento interno					
2	Los procesos de contratación están formalizados y son rigurosos					
3	En la contratación se privilegia la experiencia y adecuación al puesto del candidato					
4	El ajuste del candidato a la cultura de la empresa es uno de los criterios más relevantes					
5	Se utiliza, preferentemente para sus empleados, contratos indefinidos					
6	Una vez contratado el candidato, la empresa le proporciona información amplia sobre el puesto que va a desempeñar					

DESARROLLO DE PERSONAL		CALIFICACION				
En nuestra Organización :		1	2	3	4	5
1	La empresa forma a sus empleados de forma habitual y continua					
2	La formación se planifica con antelación y según las necesidades futuras					
3	La formación trata de proporcionar habilidades amplias, buscando la polivalencia en los empleados					
4	La empresa utiliza la rotación de puestos como mecanismo para adquirir experiencia					
5	Los empleados participan en las decisiones sobre la formación que han de recibir					

6	Se tienen diseñados planes de carrera o sustitución					
7	Se ofrecen posibilidades de promoción o ascenso en diferentes áreas o ámbitos profesionales					
8	Las promociones o ascensos se basan en criterios claramente definidos (apertura a los cambios, flexibilidad, capacidad, etc.)					
9	A los empleados, se les informa de sus expectativas de carrera					
10	A los empleados, se les hace responsables del desarrollo de sus competencias					
RETENCIÓN DE PERSONAL		CALIFICACION				
<i>En nuestra Organización :</i>		1	2	3	4	5
1	La evaluación del rendimiento se realiza de forma habitual y periódica					
2	Se hace hincapié en cómo los empleados desarrollan las tareas y cómo son sus actitudes					
3	La evaluación del rendimiento se centra únicamente en los grupos de trabajo					
4	La evaluación del rendimiento se basa en resultados a mediano y largo plazo					
5	La evaluación del rendimiento se basa en la mejora del rendimiento y desarrollo profesional					
6	Los empleados participan en su evaluación (Autoevaluación)					
7	Los empleados son informados de los resultados de su evaluación					
8	A los empleados, se les retribuye por encima del promedio del mercado					
9	El salario viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado					
10	La retribución es variable, la empresa utiliza incentivos					
11	Se utilizan incentivos basados en el rendimiento del grupo					
12	Se ofrecen incentivos a largo plazo					
13	Se ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones, ceremonias, trofeos o premios					
14	A los empleados, se les permite participar en la fijación de los componentes de su salario					
15	Los incrementos, en la retribución del empleado, se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades					

COMENTARIOS :

