

Universidad de Lima
Facultad de Humanidades
Carrera de Comunicaciones



**IBM DEL PERÚ: COHERENCIA ENTRE LA
GESTIÓN Y LA EXPERIENCIA PERCIBIDA
ENTRE LAS VARIABLES DE REPUTACIÓN
INTERNA “CALIDAD LABORAL Y
CONDICIONES DE TRABAJO” Y “RELACIÓN
CON LOS MANDOS INMEDIATOS”**

Tesis para optar el Título Profesional en Comunicación

Lorena Rebeca Valladares Martínez

Código: 20141392

Asesor

Manuel Santillan

Lima – Perú

Febrero de 2020

**IBM DEL PERÚ: COHERENCIA ENTRE LA
GESTIÓN Y LA EXPERIENCIA PERCIBIDA
ENTRE LAS VARIABLES DE REPUTACIÓN
INTERNA “CALIDAD LABORAL Y
CONDICIONES DE TRABAJO” Y
“RELACIÓN CON LOS MANDOS
INMEDIATOS”**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	12
1.1 Reputación corporativa	12
1.2 Reputación interna	14
1.3 Reputación y comunicación interna	17
1.4 Cultura, identidad corporativa y proyecto empresarial.....	18
1.5 Variables de la reputación interna	19
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES	27
2.1 Antecedentes	27
2.2 Pregunta de investigación	37
2.3 Justificación	39
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	42
3.1 Tipo de investigación y técnica	42
3.2 Universo	42
3.3 Muestra	42
3.4 Instrumentos	43
3.5 Procesamiento de la información	52
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	54
4.1 Objetivo específico 1	54
4.2 Objetivo específico 2	56
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	67
5.1 Discusión	67
5.2 Conclusiones	73

RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS	81
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 La reputación interna como expresión del diálogo corporativa.....	17
Tabla 1.2 Estructura de la identificación de las variables de Reputación Interna	24
Tabla 2.1 Variables de la reputación interna.....	39
Tabla 5.1 Cuadro comparativo criterio 1 “relación con mandos inmediatos”.....	67
Tabla 5.2 Cuadro comparativo criterio 2 “calidad laboral y condiciones de trabajo”....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Pregunta 1.....	57
Figura 4.2 Pregunta 2.....	57
Figura 4.3 Pregunta 3.....	58
Figura 4.4 Pregunta 4.....	58
Figura 4.5 Pregunta 5.....	59
Figura 4.6 Pregunta 6.....	59
Figura 4.7 Pregunta 7.....	60
Figura 4.8 Pregunta 9.....	61
Figura 4.9 Pregunta 10.....	61
Figura 4.10 Pregunta 11.....	62
Figura 4.11 Pregunta 12.....	62
Figura 4.12 Pregunta 13.....	63
Figura 4.13 Pregunta 14.....	63
Figura 4.14 Pregunta 15.....	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Alyssa Denegri – Analista RR. HH en IBM del Perú.....	87
Anexo 2: Entrevista Alexander Noriega – jefe en IBM del Perú.....	96
Anexo 3: Entrevista Pedro Muñoz – Practicante en IBM del Perú.....	101
Anexo 4: Entrevista Ana Karina Jiraldó – Practicante en IBM del Perú.....	106

RESUMEN

En los últimos años, la reputación corporativa interna ha sido estudiada como un fenómeno desintegrado en partes independientes en vez de ser visto como elementos de un todo presente en el día a día de una empresa. Esta investigación tratará de encontrar la relación interdependiente que mantienen dos variables como “la relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” en una organización como IBM del Perú, y aquel grado de coherencia entre lo que se gestiona por parte de las áreas encargadas, y se experimenta por parte de los colaboradores de esta. Para ello, nos apoyaremos en el modelo de gestión que Villafañe formalizó en el 2005 y que facilita el alineamiento entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial en las empresas. El marco de investigación para el estudio se centró en una muestra de 50 colaboradores de todas las áreas de la empresa, ingresantes en los últimos 10 años, así como 4 colaboradores que hayan experimentado una relación laboral con algún mando inmediato y con la calidad laboral de IBM del Perú. Se comprobó que la reputación corporativa interna es un factor clave solo si se gestiona de manera alineada con todas las áreas de una empresa, con una comunicación eficiente y estableciendo una coherencia entre lo que viven y perciben los colaboradores, y lo que se gestiona y promete.

Palabras clave: reputación, interna, calidad, laboral, mandos, liderazgo, comunicación, alineamiento.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la reputación corporativa es fundamental a la hora de desarrollar y cuidar el valor de una empresa. La buena relación con sus diferentes stakeholders (grupos de interés) es clave para construir una buena imagen, pero también para que estos mismos colaboren con la empresa hasta desarrollar un mejor servicio al cliente, y la recomienden como un buen lugar para trabajar.

¿Pero qué sucedería si la reputación interna de una empresa se descuida y prioriza la externa? Como dice el diario PRComunicación (2019) en su artículo online, acerca de la última edición del Ipsos Reputation Council, “el 82% afirma que los empleados son los embajadores más importantes de la marca y su papel es fundamental para construir la reputación”. Por este motivo, los profesionales del sector deben poner en marcha estrategias que generen sentimiento de pertenencia en los empleados”. Asimismo, el diario La Razón (2018) explica en su página web que una buena reputación “generará confianza, atraerá talento, y a la larga mejorará los beneficios empresariales.” Una buena reputación interna construida no solo por el buen ambiente laboral y las buenas condiciones de trabajo sino también por tener líderes vistos como buenos ejemplos y guías, hará que la empresa salga victoriosa ante cualquier crisis que se pueda presentar; y sobre todo mantendrá esa buena reputación que siempre tuvo, gracias al apoyo de sus primeros “aliados”: sus colaboradores.

¿Qué pasa con las empresas que prefieren seguir un perfil reservado, serio y sin adaptarse a las nuevas tendencias que gestionan la reputación interna como algo primordial? Según De la Casa J. (2017), “tradicionalmente los despachos de abogados han sido conservadores y poco atrevidos a la hora de renovar su imagen corporativa”. Se suele pensar que tener una imagen profesional seria y sobria es igual a estar “enfocados” en sus objetivos. Sin embargo, en los últimos años esto ha cambiado hasta el punto de llegar a pensar que su exceso no hace más que dañarla, y verla como una empresa “atrasada” y hasta estancada. Como dice De la Casa J. (2017), “la evolución responde a la necesidad

de acercarse al cliente, además de hacerle ver que la marca está en movimiento y tiene un sello propio que la diferencia del resto”.

En un mundo globalizado como el de hoy, influenciado por los conocidos “millennials”, el analizar el impacto que podría efectuar la valoración de la reputación interna en casi todos los aspectos de una empresa no se puede dejar pasar.

En el caso peruano, las empresas que se encuentran en el Top 5 de mejor reputación corporativa según la lista de MERCO del 2018, no solo son de retail y consumo masivo como Backus, Ferreyros, Alicorp, Procter & Gamble y Kimberly Clark, sino también forman parte las empresas vistas como “serias” como los bancos: BCP e Interbank. ¿Es que acaso estas han traspasado las fronteras de lo clásico y decidido darles la importancia debida a las variables de la reputación interna?

Por ese motivo se decidió analizar la situación de la reputación interna de una empresa como IBM del Perú, corporación multinacional de tecnología informática con sede en Estados Unidos que comercializa hardware y software. Inicialmente, IBM era “seria” pues regía a sus empleados a vestir con traje azul, ahora se caracteriza por ser innovadora, juvenil y como un buen foco de atracción del talento, y que en los últimos años asiste a marchas como la del Día del Orgullo LBGTIQ en Lima.

De esta manera, este trabajo pretende investigar cómo es que se gestionan las dos variables específicas de la reputación interna de la empresa IBM del Perú, según la clasificación del modelo de gestión de Villafañe presentado en su Anuario de la Comunicación Empresarial y la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica (2005): “la relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo”. El estudio se hizo en base a las experiencias vividas por los colaboradores mediante encuestas y la forma en que las trabajan en sus áreas respectivas mediante entrevistas, y la correlación y coherencia que existe entre ambas variables.

En consecuencia, los resultados de la presente investigación permitirán reconocer que, a pesar que IBM fue considerada como una empresa “seria”, le es posible adaptarse a los cambios del contexto y tiempo, sin dejar de percibirse como una empresa enfocada en sus objetivos, y a la vez interesada por temas tan importantes como los son dos variables de la reputación interna mencionadas previamente.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

A continuación, se nombrará la literatura de las definiciones que existen con respecto a la reputación corporativa, la reputación interna, y el concepto y gestión de las variables de la reputación: “la relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo”, en la que se basarán los argumentos.

1.1 Reputación corporativa

Muchos autores afirman que es difícil conceptualizar de forma delimitante este término debido a que se suele definir de acuerdo con el oficio de quien lo estipula o hasta el rubro de una empresa. Por ejemplo, según el estudio de Olmedo y Martínez (2010), se tiene en cuenta tres criterios básicos para definir la reputación. En primer lugar, se encuentra el desarrollo de esta a lo largo del tiempo basándose en Fombrun (1996) quien explica que la reputación es la “percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado, así como en su proyección futura, lo que permite diferenciarla de otras empresas rivales”. En segundo lugar, el estudio explica la percepción como una característica importante basándose en las aportaciones de Weiss, Anderson y MacInnis (1999), quienes explican que la reputación es “una percepción global de alcance por la cual una organización es ayudada a conseguir mayores estimaciones o respeto”. Por último, Olmedo y Martínez (2010) desarrollan que la reputación también se puede clasificar en tres escuelas de pensamiento: evaluativa, donde la reputación se estima según el valor financiero o los resultados económicos de la empresa en el corto plazo; impresional, que ve a la reputación a partir de las impresiones obtenidas de sus stakeholders a través de entrevistas; y relacional, en donde la reputación es el reflejo de las apreciaciones de los distintos grupos de interés, tanto internos como externos, basándose en el análisis de Fombrun y van Riel (1997).

Por otro lado, Norberto Mínguez (2000) afirma en su estudio “Marco conceptual para la imagen corporativa” que la reputación de una organización “surge de comparar lo que está en la mente del individuo acerca de una empresa gracias a las experiencias con esta, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales” (p. 8).

Concluye que la reputación no es la imagen de una organización, sino el juicio o valoración sobre aquella imagen. Asimismo, explica la reputación en base al resultado de la estima con los distintos stakeholders que tiene la empresa.

En el caso de Mínguez (2000), los clientes tienen una valoración de la empresa en base a la calidad de sus productos y servicios; los inversores, sobre la solidez financiera e inversión a largo plazo; los empleados, sobre si es un buen lugar para trabajar lo que atraerá o mantendrá a su capital humano; y, por último, asociaciones y organizaciones externas como del estado o hasta la competencia. Para el autor, la reputación es la representación en base a percepciones de actuaciones anteriores y futuras de una empresa. Por ello, a veces las empresas tienen problemas en conseguir que su reputación sea buena para todos los públicos, pues muchas veces estos tienen intereses contrapuestos.

Asimismo, Kotler y Keller (2006) en su libro “Dirección de Marketing” explica que para ellos la reputación es un constructo social que abarca muchas dimensiones y que es evaluada por los stakeholders de una empresa a lo largo del tiempo. Esta definición la llevan a cabo con la finalidad de diferenciarla de lo que se conoce como “marca”, que para ellos este concepto está enfocado en lo comercial y en la creación de valor de una organización a través de la fidelidad de sus consumidores.

Sin embargo, para Villafañe y Asociados Consultores (s.f) la reputación se trata del reconocimiento que los stakeholders hacen de su comportamiento corporativo; es decir, la realidad en función del cumplimiento de sus compromisos y la satisfacción de sus expectativas. Además, hacen hincapié en la diferencia entre imagen y reputación, y explican que a pesar de que sean conceptos próximos, son diferentes ya que la reputación se fundamenta en la realidad y el reconocimiento; y la imagen se basa en emociones, percepciones y experiencias. Además, afirman que la construcción de la reputación corresponde y es responsabilidad de todas las áreas de la organización y no solo en la Dirección de Comunicación.

Villafañe y Asociados Consultores (s.f) también explican que cada organización puede tener valores específicos en función de su giro de negocio o actividad, visión y cultura, pero la mayoría de los monitores utilizan variables genéricas y comunes a todas las empresas. Por ejemplo, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa o también conocido como MERCO (2018) propone las siguientes variables para gran parte de las empresas:

1. Resultados económicos y financieros
2. Calidad de la oferta comercial
3. Reputación interna
4. Ética y Responsabilidad corporativa
5. Dimensión internacional de la empresa
6. Innovación

Por último, De Castro y Navas (2006) nos explican las principales características en su investigación sobre las ventajas competitivas detrás del concepto de reputación empresarial: la multidimensionalidad definida como la composición de evaluaciones de diversas dimensiones y agentes tanto internos como externos; el lento proceso de acumulación y el proceso social complejo ya que deben intervenir diferentes colectivos relacionados con la empresa; su carácter tácito ya que es resultado de percepciones subjetivas; las circunstancias históricas únicas ya que estas contribuyen a la formación de una reputación irrepetible; y por último, la difícil manipulación por parte de la empresa al ser consecuencia de las tres características anteriores.

Como se ha podido observar, existen distintos enfoques sobre el concepto de reputación y es fundamental tenerlo en cuenta ya sea desde un juicio o valoración, una construcción social a largo plazo hasta un comportamiento proveniente del cumplimiento de las expectativas de cada stakeholder. Sin embargo, para esta investigación, nos centraremos en la reputación corporativa como la valoración consecuente del correcto cumplimiento de los compromisos que una empresa hace a cada grupo de interés en específico como lo explican Olmedo y Martínez (2010) al clasificarlo de reputación relacional. Para realizar tal análisis, sea hace necesario evaluar la gestión de este concepto dentro de la empresa y sus colaboradores.

1.2 Reputación interna

Villafañe (2005) explica en su “Informe Anual 2005 de la Comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica” acerca del Modelo de Gestión de la reputación interna que esta está definida como el reconocimiento que hacen los empleados sobre el comportamiento de la empresa; es decir, de sus resultados financieros,

su calidad y oferta comercial y el trato al cliente, la calidad laboral y perfil ético, y la responsabilidad de la misma empresa.

De igual forma, para Villafañe & Asociados Consultores (2015), la reputación interna es el reconocimiento del comportamiento que los empleados realizan de la organización en la que trabajan, y que las variables que las componen: la calidad laboral, los valores éticos y profesionales y la identificación con el proyecto empresarial, según el ranking de reputación MERCO (2018); son las que define si en una organización existe una reputación interna positiva o no.

Asimismo, Villafañe (2005) explica que la reputación interna pertenece a los empleados pero que el reconocimiento de estos concierne tanto al ámbito de su relación con la empresa y su calidad laboral, como a los que defienden la reputación corporativa en general. Es importante hacer hincapié en ello y no caer en el error común de pensar que reputación interna es igual a lo que calidad laboral concierne. El autor afirma que es en el terreno de alineamiento e implicación con el proyecto empresarial en donde en realidad se debe gestionar la reputación interna, ya que es directamente proporcional al grado de convergencia entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial. Por eso, mejorar y enfocarse en la reputación interna hará que mayor cantidad de personas se impliquen en el proyecto de una empresa; ya que lograrlo debe ser el objetivo más importante de cualquier modelo de reputación interna.

En suma, Villafañe (2005) resume que “la gestión de la reputación interna es lograr la mayor correspondencia entre la dimensión axiológica de la empresa (cultura corporativa) y su dimensión estratégica (proyecto empresarial), ya que cuanto más armónicos sean los valores de la cultura y las orientaciones estratégicas del proyecto, mayor será la reputación interna”. (pág.74)

Por otro lado, Gómez R. (s.f) en su artículo “Gestión de personas y reputación interna: la marca “talento” explica que cuando el reconocimiento viene de parte de los colaboradores de la empresa se puede hablar de reputación interna; y que es más allá que solo satisfacción laboral. Para el autor, la reputación interna es la convergencia entre la cultura de una empresa; es decir, la forma en que se hacen las cosas; y el proyecto empresarial, las metas de la organización, principios de autorregulación, política de recursos humanos y orientaciones estratégicas.

Mínguez N. (2000) describe que la reputación interna depende del juicio que los empleados tengan de su organización y de los atributos de su imagen, por lo que existe una relación tan cercana entre la comunicación interna y esta. Para este autor, la reputación interna está determinada por “la valoración de las condiciones de trabajo, del diálogo y la participación dentro de la empresa, apreciación de la imagen de la empresa, de valores internos, información interna, productos y servicios de la compañía, funcionamiento de la organización, sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización, valoración comparativa con otras empresas del sector y evaluación de expectativa” (p. 9-10).

Por último, Alcalá M. (2007), explica en su investigación sobre reputación corporativa que “la percepción de los clientes internos por lo que se refiere a la propia organización resulta también esencial para la creación de una reputación corporativa (...) porque, como es bien sabido, los empleados volcarán al mercado su modo de percibir la organización” (p.8). De esta manera, el autor crea una lista de factores que podrían estar relacionados con esta problemática, y que además no se toma en cuenta al evaluar la importancia de la reputación corporativa en general como la interna. Alcalá desarrolla que un buen centro de trabajo facilita la productividad, así como una adecuada vida familiar y personal, condiciones ambientales óptimas, horarios de trabajo aceptable, grado de estrés manejable, horario laboral flexible y medios materiales oportunos. Además, indica que un buen estilo de dirección, fluida, comunicativa, atenta, participativa, clara, regular, autónoma y eficaz generan un mejor rendimiento en las responsabilidades del día a día.

En términos generales, la mayoría de los autores coinciden en tres tópicos muy importantes. En primer lugar, definen a la reputación interna como aquel reconocimiento que tienen los colaboradores sobre la empresa gracias a su experiencia personal y laboral, y que este puede tener un impacto en el mercado y en el futuro de las organizaciones, razón por la cual se debe darle la debida importancia. En segundo lugar, reafirman que es importante aclarar que reputación interna no es lo mismo que calidad o satisfacción laboral, ya que el primero incluye más actores los cuáles serán explicados en los siguientes capítulos, pero que es de suma importancia ya que ellos (los trabajadores y sus valoraciones de la empresa) serán los que decidan cómo “vender” a su empresa, no solo al mercado sino también a sus propios amigos y familiares. Por último, explican que este concepto viene de la correlación y coherencia de la cultura de una empresa, y cómo y a

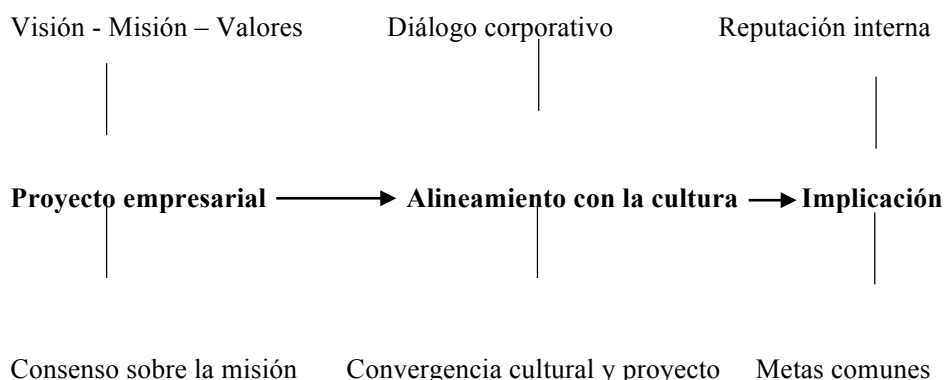
qué se pretende llegar; es decir, las estrategias y el proyecto empresarial. Es importante hacer hincapié en ese último tópico, ya que este es el enfoque de la esta investigación. No solo se busca medir la gestión de reputación interna en la cultura de una empresa, sino que esta también sea coherente con lo que se traza como objetivo desde un inicio. Por eso, para que se logre tal convergencia entre lo que, por ejemplo, planifica el área de Recursos Humanos, y lo que experimentan los colaboradores, es necesario un diálogo coherente, comprensible y sobre todo, abierto a escucha.

1.3 Reputación y comunicación interna

Desde la perspectiva de Villafañe (2005), el consenso que hay entre el proyecto de la empresa y su cultura se logra gracias a un diálogo corporativo que otorga la comunicación interna. Esta última como vehículo que alinea ambos factores, y que termina en su implicación, es decir, la reputación interna y sus metas comunes.

Tabla 1.1

La reputación interna como expresión del diálogo corporativo



Fuente: Villafañe (2005) p.217

Frente a esto, Villafañe (2006) afirma que gestionar la reputación interna también implica iniciar ese diálogo no solo en asambleas y reuniones, sino también requiere de propuestas de diagnósticos, mejoras y estrategias para ese proyecto empresarial que los encargados tendrán que ejecutar y sentirse parte de él. Además, el autor resalta la importancia de entender que la reputación interna se centra en la proyección externa que tiene el personal de una empresa y en la relación que se establecen entre las percepciones internas y externas. Por tal motivo, una de las variables de la reputación interna es la

imagen exterior ya que, si la compañía tiene un buen perfil exterior, los colaboradores se identificarán con ella, se sentirán orgullosos y querrán seguir trabajando en esa organización. El reto de una buena empresa es que sus empleados se sientan satisfechos, pero sobre todo comprometidos; es decir, gocen de una buena calidad laboral y empatía.

A su vez, Molinero A. (s.f.) afirma que la comunicación interna es clave para gestionar la reputación interna, ya que fortalece la cultura de una empresa y permite que el proyecto empresarial sea asumido y compartido a los stakeholders internos, que, a la larga, lo podrían compartir con los demás. Por ello, sugiere que las empresas creen planes de comunicación interna que involucren a todas las áreas y así alineen la cultura corporativa con el proyecto e impliquen a todos, de manera coherente en lo que se dice y se hace.

En suma, la comunicación dentro de la empresa es un factor muy importante para que se construya una buena reputación interna, y como efecto, una mejor y sólida reputación corporativa general. Por eso es necesario que los colaboradores y toda la empresa esté comprometida y consciente que para lograrlo se deben involucrar más allá del área de Comunicación Interna y Recursos Humanos. En consecuencia, el clima corporativo mejorará y la identificación con la organización se acrecentará entre los colaboradores y el área exterior en forma de ganancias. De esta manera, esta investigación no solo pretende analizar la gestión de dos variables de la reputación interna por separado, sino también la importancia de su integración y apoyo gracias a tener un fin en común. Es decir, por un lado “la relación con los mandos inmediatos” se podría evaluar desde la experiencia de un jefe con su colaborador en cualquier área en una empresa. Asimismo, “la calidad laboral y condiciones de trabajo” se podrían evaluar al mismo colaborador, pero con un responsable del área de Recursos Humanos. Así todo estaría conectado y apoyado mutuamente.

1.4 Cultura, identidad corporativa y proyecto empresarial

Luego de la definición de Villafañe, su relación con la cultura e identidad corporativa y el proyecto empresarial es necesario definir estos conceptos. En primer lugar, la cultura corporativa, según Villafañe y asociados (s.f.) es la construcción social de la identidad de una organización que hacen sus miembros a partir de presunciones básicas y valores compartidos en torno a su ideología corporativa, su orientación estratégica y la dinámica

cultural interna. Asimismo, afirma que todo proyecto de una empresa requiere de una cultura que favorezca la satisfacción de sus metas y objetivos. Sin embargo, para Deal y Kennedy (1982), la cultura es el conjunto de creencias, de símbolos, lemas, héroes y ritos en la empresa.

Según Joan Costa (1993), la identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene el objetivo de distinguir, reconocer y recordar a una empresa de entre las demás. Sin embargo, según Villafañe y asociados (s.f.), la identidad corporativa es el ser de una organización, su esencia, lo que lo identifica y diferencia, por eso es que su concepción se basa en su historia como organización, su cultura corporativa y su proyecto empresarial. Es por ello que es tan importante para la reputación, ya que como afirman Dutton (1994), la identidad condiciona la imagen que a su vez condiciona a la reputación.

Para Villafañe y asociados (s.f.), el proyecto empresarial es lo que constituye la primera referencia de la estrategia de imagen y que debe contener al menos los valores empresariales; es decir, su ideología corporativa, las orientaciones estratégicas, y las políticas de gestión, es decir, funcionales y formales. Así, recordamos a la gestión de la reputación interna como la correspondencia existente entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial.

Es importante tener en claro cada uno de los conceptos que se aplicarán y se relacionarán a lo largo de esta investigación. Una reputación interna necesita de una cultura corporativa y esta se construye gracias a que incorpora la identidad de su organización en sus colaboradores, junto con las metas y planes de acción que inicialmente se propusieron para cumplir el proyecto empresarial.

1.5 Variables de la reputación interna

Como se dijo anteriormente, la reputación interna no es equivalente a calidad o satisfacción laboral, ya que incluye más factores cuales serán explicados a continuación.

El análisis de esta investigación se basará en el modelo de gestión que Villafañe (2005) formalizó y que facilita el alineamiento entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial en las organizaciones. Para ello realizó un estudio en dos empresas del Ibex 35, es decir, el principal índice bursátil de referencia de la bolsa española elaborado por Bolsas y Mercados Españoles. Como resultado, se pudo encontrar las variables o factores

más valorados por los colaboradores de ambas empresas, luego de haberse jerarquizado a partir de los resultados de una encuesta con puntuaciones del 0 al 10.

Las seis variables que miden la reputación interna son:

1. Relación con los mandos inmediatos.
2. Calidad laboral y condiciones de trabajo.
3. Reputación de la alta dirección.
4. Valores éticos y profesionales de la empresa.
5. Imagen exterior de la empresa.
6. Identificación con el proyecto empresarial.

Como podemos observar, el autor hace hincapié en que las dos primeras están relacionadas con el clima interno, mientras que las demás se relacionan con la empatía para con la empresa.

Como primera variable, según Molinero A. (s.f.) y Villafañe (2005), la relación con los mandos inmediatos hace referencia a que los líderes de un grupo deben encarnar valores que sus colaboradores puedan imitar, ser personas coherentes entre lo que se dice y se hace, que transmitan confianza, seguridad y apoyo. Además, son catalizadores de motivación e implicación, y tienen la capacidad del diálogo y delego de tareas. Asimismo, deben tener un comportamiento ético como la honradez, cumplir de la ley y no ocultar información. Y es que sabemos que el liderazgo es el rol participativo que toman los líderes de las empresas respecto a las decisiones en una empresa y lo que se valora es que estos sean coherentes; es decir, cumplan con lo que digan. Según Directivos y Empresas (2019), “un CEO que basa sus acciones en la ética y transparencia resulta clave para la mejora de la reputación de la compañía a la que pertenece. En definitiva, el activismo del CEO impulsa la mejora de la reputación de la compañía y mejora los resultados empresariales”. Además, y como afirma Gestión (2019), 7 de cada 10 empresarios son percibidos corruptos, es por eso la necesidad de valorar este pilar como fundamental a la hora de formar la reputación empresarial. En relación, Archer, D. & Cameron (2013) explica que los líderes se caracterizan por crear estrategias, construir sistemas y alinear a las personas cruzando sus propias barreras, y a su vez, siendo colaborativos y obteniendo al máximo valor de la cultura, experiencia y habilidades de su equipo. Para lograrlo deben tener la capacidad de manejar el conflicto y estrés laboral.

Como segunda variable, Molinero A. (s.f.) y Villafañe (2005) explican que las condiciones de trabajo y calidad laboral hacen referencia al reconocimiento de los logros y esfuerzos, tener posibilidad a desarrollarse profesionalmente, retribución satisfactoria y coherente con sus responsabilidades y funciones, buena calidad laboral que hagan más empleados comprometidos con el proyecto empresarial, flexibilidad horaria que permita mejorar su calidad de vida familiar, fijación de objetivos realistas y no inalcanzables, claridad de funciones y responsabilidades, disposición de materiales y recursos para la mejora de trabajos, autonomía para tomar decisiones y realizar un trabajo, así como beneficios sociales como seguros médicos, etc. El capital humano se enfoca en que las empresas deben preocuparse por su principal stakeholder: sus colaboradores y la cultura corporativa de estos, pues son ellos el reflejo de la reputación de una empresa. ¿Se sienten a gusto trabajando? ¿Les gustaría tener algo más? Según El País (2019), “cada vez son más las empresas que han implantado este método con el objetivo de mejorar no solo la productividad y la implicación de los trabajadores, sino otras habilidades como el liderazgo, la organización, el trabajo en equipo e incluso su propio desarrollo personal, que repercutirá en su bienestar y, por ende, en el de la compañía”. Por ejemplo, cursos de capacitación, psicología, trabajo en equipo, reuniones after office son unos ejemplos. Asimismo, estrategias corporativas como la gamificación han sido exitosas a la hora de querer lograr un impacto de los colaboradores en la empresa, ya que estos métodos los hacen interactuar con esta y por consecuencia, mejora su posicionamiento. Un par de casos concretos son BBVA con su banca online, y My Starbucks Rewards con la acumulación de estrellas y promociones por el uso de la tarjeta de fidelización. Por último, según El Observador (2019), los millenials se criaron en una situación de empleo favorable por lo que priorizan aspectos de su vida como el tiempo libre, el conocido “home office”, la rotación del trabajo permanente y beneficios laborales.

Como tercera variable, Molinero A. (s.f.) y Villafañe (2005), explican que la reputación de la alta dirección hace referencia a que los empleadores admiren a sus jefes y deseen ser dirigidos por personas con competencia empresarial. Por ejemplo, un CEO con visión de futuro e innovación y que identifique oportunidades de negocio. Esta variable es importante ya que los jefes son los primeros en transmitir una imagen adecuada de la empresa y son el ejemplo a seguir en su equipo. Asimismo, estos deben ser personas cercanas, humildes y representen valores positivos para la empresa. Por

último, deberán tener una trayectoria meritoria y amplio conocimiento en el sector de la empresa.

Como cuarta variable, Molinero A. (s.f.) y Villafañe (2005), explican que los valores éticos y profesionales de la empresa hace referencia a la honradez hacia los clientes, la transparencia en que la información que se da sea veraz, la eficacia, seriedad y calidad de la gestión, respeto por el medio ambiente, compromiso con el entorno y la sociedad; es decir, contribuir a su desarrollo económico y social. En suma, lo que vendría a ser la responsabilidad social de una empresa. Además, se sabe que esta variable se enfoca la manera que las empresas se comportan con sus colaboradores, el medio ambiente, la ética, y en sí, todos sus stakeholders y grupos de interés. Como afirma Portfolio (2019), “vivimos una época en que el poder está en manos de los grupos de interés y las compañías necesitan construir confianza como un elemento clave en su relación con la sociedad.” Por eso, es que las empresas han empezado a tomar en cuenta temas que no solo son de interés y atracción de talento sino también de retención y buena imagen de marca frente a los stakeholders, sobre todo sus colaboradores. Por ejemplo, los programas de voluntariado en comunidades, los programas de capacitación, reciclaje, etc.

Como quinta variable, Molinero A. (s.f.) y Villafañe (2005) explican que la imagen exterior de la empresa hace referencia a los factores que hacen que esta sea positiva para los empleados. Por ejemplo, la disposición de una oferta de servicios y productos de calidad, rentabilidad, control de gastos, innovación, que marque tendencias y tenga una dimensión de crecimiento y expansión. También, se sabe que los estados financieros hacen referencia a que una empresa deba manejar sus finanzas correctamente, evitando o manejando cualquier crisis o problema económico de larga duración lo mejor y rápido posible. Según Puromarketing (2018), un estudio de la University of Technology Sydney afirmó que “los consumidores están dispuestos a pagar más por aquellos productos con una buena reputación. Cuando una empresa es vista por los consumidores como mejor que sus competidores en términos de reputación, es más fácil que se pague más por sus productos...La confianza que la marca genera hace que la veamos con más valor.” Asimismo, sabemos que la innovación hace referencia a que la empresa esté al tanto de las últimas tendencias en transformación y mejoras para beneficio no solo de sus productos, sino también de sus stakeholders. Según Observatorio Rh (2019), “cada empresa llevará a cabo un proceso de digitalización personalizado, adaptado a sus necesidades, además de una progresiva incorporación de la comunicación digital, el Big

Data, la Inteligencia Artificial, el Internet de las Cosas o las Smart City. Las nuevas herramientas son claves para segmentar y trazar las estrategias de negocio.” Además, afirma que “los cambios están a la orden del día, las actualizaciones continuas son un imperativo, la marca debe reconocerse una buena reputación abre puertas, innovación constante adaptada a las nuevas necesidades del cliente y del mercado al desarrollar una visión estratégica de 360°, así como capacidad de resiliencia, competitividad permanente en todos los procesos empresariales.”

Como última variable, Molinero A. (s.f.) y Villafañe (2005) explican que la identificación con el proyecto empresarial se refiere a que en una empresa es necesario priorizar a los valores y a las personas, asimismo disponer de recursos para conseguir los objetivos planteados. De esta manera, los colaboradores no solo conseguirán aprender, sino que también se fusionarán con los valores del plan y se comprometerán con el proyecto empresarial. Para esto, es necesario una comunicación eficiente durante todo el proceso y coherencia entre la práctica diaria y sus valores. Como ya se explicó anteriormente, la comunicación interna es vital para gestionar la reputación interna ya que es la herramienta que fortalece la cultura de una empresa y el consenso de un proyecto asumido por sus colaboradores. Asimismo, Gómez R. (s.f) afirma en su artículo que la mayor aspiración de una empresa es lograr que sus miembros se identifiquen con su proyecto. Para esto, la admiración y reconocimiento debe venir del mismo empleado, y algo que puede ayudar es una buena comunicación del proyecto. Además, esta identificación, es decir, la armonización de los valores de la empresa con los del colaborador, es condición necesaria para que exista ese alineamiento de objetivos comunes. Por último, el autor concluye que si no existe admiración y reconocimiento será posible una relación correcta entre el individuo y la empresa, pero no una auténtica implicación.

En relación con el análisis previo, Villafañe (2005), destaca algunas afirmaciones relacionadas a la reputación interna como, por ejemplo, que la calidad laboral es necesaria, pero no es lo único importante. Además, la satisfacción en el desempeño laboral no significa necesariamente que el colaborador esté alienado con el proyecto empresarial, sino que él forma parte de un clima adecuado. No obstante, sugiere que es necesario elaborar una política de preservación de talento humano en las empresas, ya que la reputación es importante para retener a esos profesionales destacados. Por esta

razón decidió abordar el análisis no solo de “la relación con los mandos inmediatos”, sino también de “la calidad laboral y condiciones de trabajo”.

A continuación, se muestra cómo Villafañe (2005) estructura las variables de la reputación interna (Modelo MORI: mejor reputación interna gracias al alineamiento de la cultura corporativa y el proyecto empresarial) de la siguiente manera, y que según este y Villafañe y asociados (s.f.) comprende cuatro etapas: análisis del gabinete, identificación de las variables de reputación interna, evaluación de la reputación interna y la correlación entre a cultura de la empresa y su proyecto empresarial.

Tabla 1.2

Estructura de la Identificación de las variables de Reputación Interna

Estructura de la Identificación de las variables de Reputación Interna (Modelo MORI)
1) <u>Relación con los mandos inmediatos</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Que muestren coherencia entre lo que dicen y hacen, que sean íntegros.
<ul style="list-style-type: none"> • Que transmitan confianza, seguridad y apoyo a los miembros de su equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Que se encarguen de mantener motivado a su equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Que tengan siempre un comportamiento conforme con la ley, no ocultan información, son honrados.
2) <u>Calidad laboral y condiciones de trabajo</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Que se reconozcan los logros y esfuerzos.
<ul style="list-style-type: none"> • Que sea posible el desarrollo y la promoción profesional.
<ul style="list-style-type: none"> • Que la retribución sea coherente con las funciones y responsabilidades de cada puesto.
<ul style="list-style-type: none"> • Que los empleados se sientan comprometidos con el proyecto empresarial.

<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad horaria que permita compaginar la vida laboral y familiar.
<ul style="list-style-type: none"> • Que se planteen objetivos que no sean inalcanzables.
<ul style="list-style-type: none"> • Que el trabajador sepa con exactitud cuáles son sus funciones y responsabilidades.
<p>3) <u>Reputación de la alta dirección</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Directivos con visión de futuro e innovadores.
<ul style="list-style-type: none"> • Que identifiquen y aprovechen oportunidades de negocio antes que la competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Que transmitan una imagen adecuada de la empresa al exterior.
<p>4) <u>Valores éticos y profesionales</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Honradez con los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia: transformación de información veraz y suficiente sobre la gestión y la actividad de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia, seriedad y calidad de la gestión.
<ul style="list-style-type: none"> • Respeto al medio ambiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la sociedad, contribución al desarrollo económico y social.
<p>5) <u>Imagen exterior de la empresa</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Que tenga una oferta de productos y servicios de calidad bien valorada por los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad creciente controlando los riesgos del negocio.
<ul style="list-style-type: none"> • Que ofrezca una buena relación calidad-precio.
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa innovadora, que marque tendencias.

6) <u>Identificación con el proyecto empresarial</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación del proyecto a todos los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Prioridad del proyecto a los valores y las personas.
<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de medios y medidas para lograr los objetivos del proyecto.

Como podemos observar, este cuadro se compone de seis variables que analizan las percepciones que tienen tanto los stakeholders internos como externos de una organización. Para esta investigación, solo se tomarán en cuenta los dos primeros enfocados en analizar a un público, si no lo es, el más importante, y posible razón por la que se encuentren situadas como primeras variables en la tabla: los colaboradores.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES

2.1 Antecedentes

El siguiente análisis recoge distintas investigaciones que conformarán el Estado de Arte del presente trabajo.

2.1.1 Definiendo a la identidad, reputación e imagen corporativa

Para lograr el enfoque correcto en esta investigación es necesario diferenciar, no solo mediante el marco teórico, los conceptos de marca, identidad y reputación, sino también mediante una evaluación de los distintos estudios previos realizados. Por ejemplo, el de Orozco (2012) que se centra en examinar los distintos índices de reputación corporativa aplicadas en grandes empresas complementándolo con las definiciones que tienen múltiples investigadores sobre estos conceptos.

Luego de aplicar la metodología explicada, Orozco (2012) expone que se deben realizar más investigaciones para obtener bases fuertes para la aplicación de dichos conceptos en escenarios reales. Por otro lado, menciona que la identidad puede ser catalogada como un concepto interno de la empresa en el que la marca desarrolla su estrategia. La imagen se crea en el exterior de la empresa gracias a subjetividades. Por último, la reputación es el conocimiento más valorado de una empresa. Es por ello que se debe considerar a todos los stakeholders en ese estudio, sobre todo a los internos.

Asimismo, Orozco (2012) afirma que hoy en día los índices de evaluación de reputación que se encuentran en el mercado tienen amplias similitudes; sin embargo, la diferencia se encuentra en las metodologías utilizadas. Por tal motivo, el autor sugiere que se debe emplear otra metodología principalmente a las entrevistas a directivos de las empresas, y ampliar tanto la muestra, como las entrevistas en profundidad a empleados y directivos, encuestas a usuarios, competidores y proveedores, entre otros. Como conclusión, el autor propone una herramienta sencilla a partir de 4 atributos que permiten conocer la manera cómo los stakeholders valoran la actuación, servicios y demás productos de las empresas de comunicación como autonomía, vínculo, calidad, responsabilidad social corporativa.

Luego de haber analizado las distintas definiciones acerca de la reputación corporativa, tipos de mediciones, y su relación con la identidad y la imagen, Chun (2005) llega a las siguientes conclusiones. Para ella, la reputación corporativa debe ser vista como el alineamiento entre las percepciones de los stakeholders internos y externos: cómo los otros nos ven, cómo somos en verdad y qué decimos que somos. Todo ello constituye el núcleo de la escuela relacional del pensamiento del que tanto se apoya la autora. Además, asegura que es importante estar pendientes de esas “brechas” entre lo que un stakeholder percibe o experimenta y de lo que espera, pues de no ser el caso, podría dañar la reputación construida y traer consigo una crisis. Lamentablemente, esto se debe a que la mayoría de las escalas de la reputación solo se enfocan en un stakeholder más que de todos los puntos de vista de los demás grupos de interés. Por eso, Chun resume que, si la imagen es el espejo de la identidad, ambos componentes de la reputación, gestionar la imagen o lo externo puede lograrse al gestionar la identidad como punto de partida; es decir, lo interno.

Investigaciones como la de Orozco (2012) y Chun (2005) secundan el concepto de reputación corporativa en el que se apoya esta investigación, es decir, el conocimiento valorativo que se tiene sobre una organización, así como del alineamiento valorativo de todos los stakeholders posibles. Por eso, una empresa no se podría analizar en base a las emociones de sus stakeholders, sino de las respuestas basadas en causantes, ya sea acciones planteadas para ellos o para otras personas como las impresiones basadas en experiencias. Como Orozco (2012) lo sugiere, es necesario que se apliquen metodologías más allá que las típicas encuestas, por ejemplo, entrevistas a profundidad y no solo a los empleados, sino también a quienes están a la cabeza de toda decisión, los directivos. Por esta sugerencia, este estudio se apoya y usa esta última herramienta.

2.1.2 Reputación, Identidad y Comunicación: ¿Cómo se relacionan?

La comunicación dentro de un plan de reputación interna, como ya se explicó en el marco teórico, es muy importante para lograr una clara llegada a los stakeholders, principalmente a los colaboradores. Por ejemplo, según la investigación de Regimio (2018) que se centra en conocer el impacto de la comunicación estratégica en la identidad Corporativa de las universidades privadas licenciadas de Lima dentro del campo de Relaciones Públicas en el 2018, empleando una investigación a 382 estudiantes de las

universidades privadas con licenciamiento ubicadas en Lima Metropolitana, no experimental, descriptivo y correlacional que encuentre la relación de causa-efecto entre ambas variables.

Seguido de su aplicación, Regimio (2018) encuentra que para 68 de 100 estudiantes, la comunicación estratégica tiene un impacto positivo en la identidad de las universidades privadas en Lima lo que termina por favorecer a sus públicos a través de las acciones específicas y posicionándolos ante la competencia. Además, dichas estrategias terminan también por añadir valor a la identidad corporativa. Por ejemplo, al gestionar de manera correcta canales como el portal web y redes sociales. Asimismo, la logística es un punto importante, así como las tácticas, ya que impactan de manera positiva no solo a la imagen, sino también a la cultura de una empresa. Por ejemplo, la logística en la infraestructura del campus y equipos para un buen desempeño estudiantil construyen una mejor imagen, así como tácticas como la calidad de contenidos web actualizados y actividades culturales impactan en la identificación y orgullo por parte de los colaboradores: un ser humano más. Por eso, se concluye que la ausencia de una comunicación estratégica deja a las universidades en desventaja frente a las que sí le otorgan la importancia correspondiente.

Por otro lado, la investigación de Rivadeneyra (2018) se centra en analizar el impacto de la comunicación interna en la reputación interior de una organización; específicamente en una empresa azucarera ubicada en la costa del Perú, desde la aproximación de la cultura organizacional, basándose en la Teoría de los recursos y capacidades y la aplicación de observación, entrevistas, encuestas y grupos focales.

El autor llega a la conclusión que la comunicación interna cumple un rol importante en la reputación que tienen los trabajadores sobre la empresa, por ejemplo, las condiciones laborales, haciendo imprescindible la cultura organizacional de la empresa. Así se sugiere que ambas sean medidas y gestionadas de forma permanente en aspectos como la escucha activa, la retroalimentación, la comunicación horizontal, la motivación y la empatía con los trabajadores. Sin embargo, en la empresa azucarera aún prima la comunicación vertical sin escucha activa, ya que se imponen decisiones sin dejar que los colaboradores participen y a su vez, ellos terminan por sentirse incómodos e insatisfechos. Por eso, este tipo de comunicación es importante ya que se determina que las razones por las que alguien decide renunciar son: la relación con sus jefes, el clima laboral, las condiciones de trabajo, la escucha no activa y un salario injusto.

Asimismo, el reconocimiento de su trabajo es muy importante para los colaboradores ya que los motiva a esforzarse cada día más. Así, en el caso de las gerencias de Fábrica y Campo, el tema que más les preocupa es la remuneración pues no reciben un sueldo que pueda cubrir sus necesidades. Además, en cuanto a la relación con la reputación de la alta dirección, se indicó que no se fomentan las reuniones con los trabajadores administrativos y las pocas veces que se logran, ellos no suelen expresar sus opiniones. Con relación a los valores éticos y profesionales, no existe total transparencia en la transmisión de la información sobre la gestión de la empresa para los colaboradores y ello termina por generar rumores. Otro punto importante es la imagen exterior de la empresa, ya que existe un problema de información para dar a conocer lo que sucede dentro de ella, y es que la comunidad tiene una mala imagen debido a cuestiones como impacto de las operaciones, ventas y remuneraciones. Por último, con relación a los canales de comunicación, existe la necesidad de comunicar lo que sucede, y el tipo de comunicación preferida es la directa que se usa en reuniones. Sin embargo, se necesita fomentar el cara a cara sin miedo a represalias.

En resumen, la comunicación interna no se está gestionando correctamente según la investigación de Rivadeneyra (2018), ya que esta no llega de manera eficaz hacia los colaboradores, al no tener flujos de intercambio de información entre los directivos de la organización y los trabajadores, y, por ende, terminar por no generar valor al colaborador.

Ambas investigaciones hacen hincapié en la valoración de una buena comunicación estratégica e interna. Desde construir buenas tácticas de calidad de contenido y actividades que refuercen el sentimiento de pertenencia de los colaboradores hacia una empresa; la identidad, hasta temas como condiciones laborales, relación con sus jefes y el salario. Se debe tener presente siempre que un colaborador no es solo un gestor dentro de una empresa, sino un ser humano más que pasa alrededor 40 horas a la semana en un lugar que debería tratarlo de manera justa, y sobre todo con respeto a los compromisos que se le dieron en un inicio. Para construir un mejor vínculo es necesaria una buena comunicación con ellos que vaya más allá de simples reuniones formales, y englobe también el saber escuchar, motivar y “ponerse en el zapato del otro”, en el plano emocional como el económico, referente al sueldo justo. Un colaborador podría quedarse en una empresa y rechazar una mejor oferta laboral al sentirse valorado, pero también se iría si no lo es.

2.1.3 Involucramiento y alineación de todas las áreas en la gestión reputacional

Para que esta comunicación se logre, es importante que tanto el área de Recursos Humanos o Comunicaciones como todos los líderes y también colaboradores de las áreas de una empresa se involucren. Porque una empresa es como un rompecabezas, y si falta una pieza, se podría entender, pero dejaría vacíos importantes. Por eso, como afirma Martínez Leó (2009) en su investigación enfocada en explicar la reputación empresarial como constructo latente multidimensional, día a día las empresas se interesan más en desarrollar una escala de medida que les permita valorar esta reputación. A pesar de los esfuerzos, no existe un concepto cuantificable y capaz de contrastar su efecto sobre las empresas. Por ello, esta investigación integra las distintas perspectivas de estudio y medidas de la reputación, es decir, la visión interna y externa de los grupos de interés, y la actividad de la empresa y producto y/o servicio. Por tal motivo, el autor presentó la evolución del concepto de RE (Reputación empresarial) y su medición, y lo dividió entre los índices elaborados por instituciones de prestigio y los expuestos en el ámbito académico, pues la forma de evaluación (interna, externa, o ambas) es la que los distingue principalmente.

Luego del análisis, Martínez Leó (2009) afirma que para medir la reputación de la actividad de la empresa fue necesario considerar factores como la localización, la capacidad directiva, la calidad de gestión, la estrategia empresarial, estructura organizativa, cultura organizativa, conocimientos, habilidades y talento de los empleados, posición financiera, y responsabilidad social corporativa. Asimismo, en el caso de la reputación del producto y servicio, se consideró la calidad del producto y/o servicio, la calidad del proceso productivo, investigación y desarrollo: innovación, la distribución y logística, las ventas y el servicio postventa, ya que permitió conocer su imagen para los stakeholders internos como externos. Por eso, es necesario desarrollar un estudio empírico que permita validar la escala de medición propuesta; es decir, la del análisis de la reputación interna, externa de la empresa e interna del producto; y contrastar la influencia de la reputación en los resultados empresariales. El autor propone que debe ser importante pensar en la singularidad de cada empresa y su sector de actividad, por lo que se dificulta al querer realizar un índice de medida de la reputación. Sin embargo, se puede corregir al usar una variable de control que permite normalizar las variables para cada industria.

Para poder estudiar esta multidimensionalidad y que a la larga genere resultados superiores en todos los ámbitos de una empresa; en este caso a IBM del Perú, fue necesario elegir dos variables que se caracterizaran por no “pertener” o estar “más involucrada” por la misma área. Es decir, “la relación con los mandos inmediatos” podría ser gestionada de parte de cualquier área de la empresa y sus líderes como, por ejemplo, el área de Ventas; y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” podría ser gestionada por el área de Recursos Humanos. Así, se podría evaluar esa necesidad que tienen todas las áreas y la dependencia de una con otra para construir una reputación interna coherente y correcta.

2.1.4 Calidad laboral y condiciones de trabajo

Como menciona Villafañe (2017) en su investigación que pretende identificar las claves de las que depende la satisfacción de los empleados en una organización y su compromiso con ésta, con una muestra de 18.458 trabajadores evaluados en España y 100 de Merco Empresas, y las 15 variables de atracción del talento; se debe replantear la gestión del talento ya que más de la mitad de los empleados de las mejores empresas para trabajar en España no se encuentran comprometidos con ellas, exactamente el 59%. Asimismo, a partir de los mapas de comportamiento (perfiles de los empleados desertores, desvinculados, satisfechos y comprometidos) se debe plantear actuaciones mediante el consenso, metas comunes y compromisos, metas aspiracionales, etc.

Además, la motivación y el reconocimiento (6,97) es la segunda más demandada por parte de los trabajadores en España, lo que da a entender ese interés por el componente aspiracional, el cual implica más acciones que recursos tangibles. También es importante primar el orgullo de pertenencia, la motivación y reconocimiento ya que, según el análisis realizado, el primero es la variable con mayor puntuación entre los trabajadores comprometidos (9,6 en base 10). Los resultados de esta investigación confirman la teoría de la reputación: las variables reputacionales como el orgullo de pertenencia y la motivación y el reconocimiento son las que mayor poder de vinculación tienen con la organización para trabajadores satisfechos y comprometidos con sus organizaciones y objetivos. En suma, este estudio puede concluir que dos variables como el orgullo de pertenencia, la motivación y el reconocimiento se constituyen como las claves más determinantes para vincular y comprometer a las personas con su organización.

En cuanto a Chiang y Krauss (s.f), ellos pretenden elaborar un instrumento para conocer la calidad laboral en una empresa utilizando como muestra 128 trabajadores del sector público y privado; y aplicando cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicadores globales. Por efecto, los autores pudieron constatar que, en cuanto al trabajo, ambiente físico, oportunidades de desarrollo y relación con subordinados y supervisor, los trabajadores se encontraban en un nivel medio alto indicando alta satisfacción; mientras que la remuneración y el reconocimiento de sus autoridades, se ubicaron en un nivel medio bajo, indicando la necesidad de poner una atención especial en esos temas. En cuanto a la calidad de vida en el entorno de trabajo, en el indicador “organización” se encuentra una cultura laboral que contribuye a la comunicación entre el equipo, mientras que en el indicador global no se observa discriminación o alguna presión labora. En las empresas y el medio ambiente del trabajo es un tema importante para los colaboradores en cuanto a la seguridad, capacitación y salud laboral. En el caso del indicador “organización” con satisfacción laboral, aumenta esta cuando la empresa otorga beneficios, y existe una mayor participación, capacitación y desarrollo personal de sus trabajadores. Por último, en cuanto al tiempo que un trabajador lleva en una empresa, se encontró que la conciliación tiempo y familia tiende a ser estable respetando su tiempo libre y vacaciones; mientras que, en cuanto a la salud y condiciones de trabajo, a un trabajador antiguo ya no se le informa de la misma manera acerca de medidas de prevención más que una vez al año.

Asimismo, Molina Germán (2018), estudia la relación e influencia de la calidad de vida laboral en la competitividad de las empresas turísticas, por ejemplo, hotelería, utilizando un cuestionario para contrastar la percepción las dos variables dirigido a personal directivo y operativo en una empresa en México. Luego de aplicar la metodología, se llegó a la conclusión que el nivel de calidad de vida laboral de los empleados es alto indicando que la empresa les permite desarrollarse profesionalmente, reciben beneficios económicos, y entienden el sentido de pertenencia y un buen ambiente de trabajo. En cuanto a la variable competitividad, la empresa emplea recursos de manera adecuada y plantea estrategias eficaces en las actividades financieras, investigación de mercado y en el mejoramiento de la calidad e imagen de la empresa. No obstante, no se observa una relación significativa entre ambas variables.

En cambio, Comen (2016) con su artículo “*Worst companies to work for*” llega a la conclusión que la razón por la que la mayoría de las empresas que se encuentran en esta

lista se debe a su bajo puntaje de 2.6 estrellas otorgado en la página web de Glassdoor y a la poca importancia de tomar en cuenta la variable “calidad laboral y condiciones de trabajo” a la hora de construir la reputación de una empresa. Empresas como Kraft Heinz con líderes que no respetan ni se preocupan por sus trabajadores y que solo les interesa “hacer dinero con ellos”; Radioshack con un salario muy bajo y jefes incompetentes; Sears con comisiones declinadas y la peor tienda por departamento en cuanto a satisfacción de clientes; y Forever 21 con almuerzos perdidos por largas horas extras sin pago y políticas excesivas de “ponerse la camiseta”, se encuentran entre las peores empresas para trabajar en los Estados Unidos. Además, estas empresas demuestran una vez más que no ser coherentes con lo que como marca promueven, con sus stakeholders internos; los colaboradores, es un factor muy peligroso para la conservación de una buena reputación.

Por último, Chun (2005), nos explica que casi el 41 por ciento de los encuestados que eran CEO de compañías, afirmaron que una buena rotación ayuda a que los empleados no se trasladen a otras empresas, y decidan por quedarse. Para que ello ocurra, debe existir una buena satisfacción laboral, en la que los empleados traten a los clientes de la misma forma que los tratan en su lugar de trabajo. Chun afirma que la duración del empleo es un factor clave para reconocer esa satisfacción y lealtad con la empresa: ser promovidos, aumento salarial, recomendar a otros amigos, etc. Sin embargo, la autora concluye que lamentablemente existen muchas empresas que no motivan a sus empleados a quedarse y que por tal razón está ocurriendo lo que se conoce como “síndrome de despido”, caracterizado por que la ansiedad de los empleados reemplace su seguridad. Si no hay empleados felices, no hay clientes felices, y por ende, existe nula efectividad organizacional.

En definitiva, la calidad laboral depende de factores muy importantes y valiosos para los colaboradores. Es importante replantearse esta temática en todas las empresas de manera conjunta y con metas en común, ya que en muchas aún no existe el sentimiento de compromiso e identificación, y una buena gestión le ayudaría a crecer y desarrollarse eficazmente. Algunos factores claves son el mismo trabajo, ambiente físico, ser promovidos, aumento salarial, desarrollo profesional, relación con jefes, reconocimiento, remuneración, participación en toma de decisiones y capacitaciones periódicas. No obstante, los cinco autores reafirman que la comunicación y coherencia (ser tratados bien para reflejar eso en sus clientes) dentro del equipo es lo primero y fundamental para poder

llevar a cabo una buena calidad de vida laboral, y como consecuencia, un crecimiento no solo del negocio, sino del compromiso y motivación de sus trabajadores.

2.1.5 Relación con mandos inmediatos

Por el lado de la relación con mandos inmediatos, la investigación de Molero (2001) enfocada en analizar el líder, la cultura organizacional y su incidencia en las empresas, explica que no es suficiente un liderazgo que se limite a gestionar de forma más o menos correcta los recursos que tiene. En cambio, es necesario un tipo de líder “transformacional” que sea capaz de captar las necesidades y oportunidades del entorno y tenga esa visión a futuro que conecte con sus colaboradores. Así podrá crear y transformar las culturas organizacionales.

Por otro lado, Cortés (2004) analiza las teorías detrás de las temáticas del liderazgo y la motivación en el ambiente laboral, así como su relación en el ambiente educativo. Luego de la revisión bibliográfica correspondiente, se puede concluir que el liderazgo juega un papel fundamental en la constitución de los niveles de motivación en trabajadores como profesores; mientras que en los directivos de instituciones su rol es muy desfavorable. Estos últimos son personas con alta susceptibilidad para percibir situaciones de autoridad y terminan por reaccionar negativamente. Por el contrario, los docentes aceptan y recompensan a los líderes más abiertos, es decir, son amistosos y considerados con su equipo de trabajo. En cuanto a las prácticas autoritarias impuestas muchas veces por el gobierno de cargo, los educadores experimentan emociones de estrés y desmotivación, lo que termina por desgastar el trabajo y eficiencia en el centro educativo. Por eso, el autor propone un modelo democrático dentro del sistema educativo con valores de desarrollo del ser humano, tolerancia, respeto, consideración y liderazgo que construiría un clima propicio para el desarrollo de capacidades ideales en todo educador. Así, los directivos deben deshacerse de la visión propia de “líderes perfectos” y reconocerse como personas vulnerables que requieren de los demás. De modo contrario, solo someterán a sus trabajadores a prácticas poco funcionales, haciendo que se alejen, se retiren de la organización, o hasta se queden pero desmotivados. En conclusión, no solo se tiene que ser coherente en temas organizacionales donde el área cumpla con lo que promete al colaborador, sino que la empresa se preocupe por que sus líderes estén motivados y alineados con esa coherencia que tanto se busca.

También Castrillón (2011) explica, en su investigación, centrada en analizar prácticas administrativas replicadas por la comunicación y adoptadas en el medio empresarial académico, que, para llegar a ser un líder, son los “solitarios” quienes buscan tal don en base a lecciones de libros, charlas y estrategias como si fueran famosos. Existe la tendencia de tratar de brillar frente a sus allegados. En el caso de las comunicaciones, un director líder anhela que sus colaboradores también lo lleguen a ser, pero con el efecto que cada uno sea “el famoso” de sí mismo. El autor explica que más allá del liderazgo, se debe valorar el reconocimiento del otro y de sí mismo como seres humanos.

Asimismo, Harter (2019) cuenta en su artículo *“If manager aren’t engaged, your employees won’t be either”*, que la mayoría de CEO’s ignoran el factor más importante en la construcción de la cultura y de la reputación de una empresa: los managers. Afirma que ser un manager no suele ser una buena experiencia, ya que involucra temas de estrés, mal balance de vida y trabajo, problemas físicos, etc. y que por ello casi la mayoría de estos no están comprometidos con su lugar de trabajo. Harter sugiere que la primera función para ellos debe ser desarrollar a su equipo como “estrellas” en un ambiente colaborativo, con objetivos, y logros mediante habilidades como el desarrollo de relaciones interpersonales, liderazgo, inspiración, creatividad y sobre todo buena comunicación. En efecto, tendrán un “entrenador” y no solo un “jefe” que incrementará la lealtad de los colaboradores con la empresa, obtendrá un mejor performance y un manager alienado con el propósito de la marca motivado en donde se desarrolle y aprenda día a día, y no se “estanche”.

Por último, Olmedo y Martínez (2014) explican, en su investigación centrada en mejorar la gestión de dirección de las opiniones de los empleados para aumentar la valoración global, que no solo existe un tipo de gestión de dirección característica que influya en dichas opiniones de la reputación de la empresa en la que se trabaja, sino factores como la edad, el género, el nivel de educación y puesto de trabajo de los managers, así como la identidad y circunstancias culturales de la misma empresa también lo hacen. Luego de analizar 148 empleados de distintas empresas de auditoría españolas, obtuvieron que un estilo participativo caracterizado por promover la colaboración toma de decisiones, el consenso, involucramiento de los miembros y desarrollo profesional promueve una mejor percepción de la reputación de los empleados que un estilo competitivo caracterizado por tener objetivos concretos, competitividad agresiva, trabajo personal y casi nula comunicación. Ello se debe a que el primero refleja un estilo más

democrático y basado en relaciones que la competitiva orientada a las tareas. Además, los autores afirman que los estilos de dirección son un reflejo de la identidad de la firma porque los comportamientos y la manera en que se maneja la empresa integra lo que define su cultura, por eso que no existe un “mejor” estilo sino uno “más adecuado” para cada organización. Sin embargo, muchas veces al estudiar la reputación no se toman en consideración estos conceptos, a pesar de que se están volviendo tendencia y de que el estilo de dirección desarrollada en una empresa puede beneficiar o no la manera en que los empleados construyen esa reputación en sus cabezas.

En conclusión, las cuatro investigaciones nos dan a conocer el valor transcendental que lleva consigo una buena relación con los mandos inmediatos, y que de por sí, deberían llamarse “líderes” y no solo jefes. Como explican los autores, ellos deberían, no solo evaluar el trabajo y guiar a su equipo, sino ser capaces de captar y maximizar las habilidades de todos, mientras que al mismo tiempo se sientan escuchados, comprendidos, en constante desarrollo y motivados, es decir, un estilo participativo. Pues este, como el propio colaborador, es un humano más que se le debe tratar con valores de respeto y tolerancia, como lo debería ejemplificar el propio líder. Si ocurre lo contrario solo se tendría un trabajador dentro de una situación de estrés de la cual no aprendería.

En definitiva, el análisis de todas estas investigaciones que conforman el Estado de Arte aporta a lo que se pretende enfocar en este trabajo: un análisis de la reputación interna en una empresa, la participación de la comunicación como eje y herramienta valiosa, y la necesidad de que no solo el área de Comunicaciones o Recursos Humanos esté involucrada y comprometida con la construcción de tal, y así de esta manera entender los beneficios que traen estas variables para todos los ámbitos de una organización. Para ello, es necesario que exista una coherencia entre lo que viven los colaboradores y cómo actúa la misma empresa, sino esa reputación estará construida sobre una base poco segura y a largo plazo cualquier “crisis” podrá derrumbarla y no habrá colaborador que la salve.

2.2 Pregunta de investigación

La pregunta de investigación general fue: ¿Existe coherencia entre cómo se gestionan versus cómo se experimentan dos variables de la reputación interna, según la clasificación de Villafañe “la relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo”, en IBM del Perú?

Asimismo, las preguntas específicas fueron:

- ¿Cómo se gestionan las variables “relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” como parte de un plan de acción de áreas específicas en IBM del Perú? ¿Qué tanta importancia le dan?
- ¿Cómo se cumplen y aceptan las variables “relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” como parte de la experiencia de los colaboradores en IBM del Perú? ¿Qué es lo que opinan y piensas estos a partir de todo lo vivido?
- ¿Cuál es el grado de coherencia que existe entre lo que se dice y vive de las variables “relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” por parte de los colaboradores de IBM del Perú, y lo que se hace por parte de los gestores de estas?

Este trabajo pretende investigar cómo es que se gestionan dos variables específicas de la reputación interna según la clasificación de Villafañe, en la empresa IBM del Perú, para así posicionar su reputación corporativa general como una juvenil y foco de atracción del talento. Para esto, se decidió elegir la variable “relación con los mandos inmediatos” y “calidad laboral y condiciones de trabajo” con el fin de poder evaluarlos adecuadamente, pero sobre todo por el importante valor que daría analizar estas variables en esa institución, no solo para su mejora interna sino como ejemplo de posibles progresos en la gestión.

Además, según los análisis de Merco (2018), IBM se ha mantenido en las 30 empresas del Perú con mejor reputación corporativa que mejor atrae y retiene el talento, y primera en su sector “consultoría”, durante los últimos 5 años. Asimismo, Álvaro Merino Reyna, exgerente general de IBM hasta el 2018, fue uno de los 30 mejores líderes en el Perú en el año 2017. Sin embargo, en los últimos años también ha bajado un poco su posición entre las empresas que mejor retienen a su talento. Por tal razón la elección de las dos variables trata de responder a la pregunta: ¿De qué manera se gestionan y experimentan estas dos variables (que involucran dos áreas distintas) en IBM del Perú para que exista esa coherencia? O por otro lado, ¿es realmente coherente o no? ¿Se deja algo de lado y justificar esa caída en la lista MERCO?

Tabla 2.1

Variables de la reputación interna

Variables de la reputación interna
1. <i>Relación con los mandos inmediatos.</i>
2. <i>Calidad laboral y condiciones de trabajo.</i>
3. Reputación de la alta dirección.
4. Valores éticos y profesionales de la empresa.
5. Imagen exterior de la empresa.
6. Identificación con el proyecto empresarial.

Fuente: (Villafañe, 2005)

El objetivo general fue analizar las variables de la reputación interna según la clasificación de Villafañe, que son “la relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo”, en IBM del Perú, para determinar la coherencia entre la experiencia y gestión de estas.

Asimismo, los objetivos específicos fueron:

1. Evaluar la gestión de la “relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” como variables importantes y parte de un plan de acción de áreas específicas en IBM del Perú.
2. Determinar el cumplimiento y aceptación de las variables “relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” como parte de la experiencia de los colaboradores en IBM del Perú.
3. Identificar el grado de coherencia que existe entre lo que se dice y vive de las variables “relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” por parte de los colaboradores de IBM del Perú, y lo que se hace por parte de los gestores de estas.

2.3 Justificación

En ese sentido, este proyecto analiza la gestión de dos variables de la reputación interna en IBM del Perú “la relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo”, que han permitido posicionar a IBM como una de las empresas

con mayor reputación constante a nivel mundial. Sin embargo, los resultados de la presente investigación esperan reconocer que, a pesar que IBM fue en un tiempo considerada como una empresa “seria”, es posible que se haya adaptado a los cambios del contexto y tiempo en que se sitúan, y pasar de ser una empresa enfocada en sus objetivos, a una que también se interesa por sus colaboradores.

Y es que como explica el artículo “La imagen corporativa: Braun, Olivetti e IBM” de la Universidad de Palermo (s.f.), IBM cambió el perfil de trabajador desde una empresa encarada a las ventas hasta una más técnica y con un mayor número de trabajadores. Además, afirma que a pesar de que IBM no sea la empresa con mayor prestigio en su rubro, esta ha aceptado sus limitaciones y se ha logrado adaptar a los cambios del tiempo y el mercado para así poder sacar provecho de su buena imagen construida a lo largo de su historia. Porque la importancia en el cambio está a la orden del día y es necesario que se haga para que una empresa no se estanque, a pesar de que le vaya bien en sus finanzas.

Por otro lado, la elección de las variables “relación con mandos inmediatos” y “calidad laboral y condiciones de trabajo” se debe a dos hechos: en primer lugar, la mayoría de las investigaciones analizan una sola variable en un caso específico, usualmente la variable “responsabilidad social”, y existe un mayor número de estudios sobre el concepto de la reputación que su misma aplicación en una empresa concreta. En segundo lugar, se buscaba comparar a un stakeholder “interno” más, es decir, la perspectiva de los colaboradores vs. de los jefes/responsables de lo que consideran como reputación interna dentro IBM del Perú, ya que se consideran que a pesar de trabajar en el mismo lugar físico podrían tener perspectivas diferentes. En tercer lugar, se cree que, si se puede analizar y evaluar lo “interno”, lo “externo” terminará por reflejarse solo y positivamente a lo largo del tiempo ya que traerá beneficios para las demás variables, pues como explica Olmedo y Martínez (2014), tanto el estilo de los líderes como la calidad y condiciones de trabajo están alineados: la primera incluye a la segunda. Por último, las demás variables escapan de los límites de este trabajo, ya sea en tiempo de investigación del campo, así como de acceso a la información.

Asimismo, este análisis ayudará a la empresa a poder medir y tener un reporte acerca de qué tanto los líderes y colaboradores, y las áreas que gestionan, están involucrados en tal cambio; encontrando así la razón del porqué preocuparse por las variables de la reputación interna, en qué mejorar, qué mantener, y lo más importante, si

es que existe una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en relación a las dos variables ya mencionadas.

Además, brindará una explicación de conveniencia en un nuevo valor teórico, debido a que los trabajos de investigación actuales están más enfocados en el análisis de solo uno de estos pilares, o en el estudio de la reputación no solo interna, sino también externa, junto a los demás stakeholders involucrados.

Por último, esta investigación brindará una relevancia social, ya que se puede observar que empresas internacionales como IBM, no solo se preocupan por su reputación en base a sus ingresos por servicios y/o productos, sino también por adecuarse al contexto del país en el que se sitúe y de preocuparse por sus colaboradores, valorando estas dos variables con la importancia debida.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación y técnica

La presente investigación tendrá un enfoque analítico - descriptivo, y el método que se utilizará para responder la pregunta central de investigación será cualitativo. De esta manera, se podrá determinar cómo se cumplen o aceptan las variables de la reputación interna, “relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” gracias a las encuestas a los colaboradores, y la gestión de las mismas, mediante las entrevistas. Pese a todo, hay que aclarar que el uso de un método cualitativo como el de las encuestas y que se explicará más adelante, se utilizará como herramienta adicional con el objetivo de poder obtener una percepción general de la muestra (colaboradores) a mayor escala sobre las variables estudiadas; algo que no se podría haber obtenido solo con entrevistas, pero que no desvía el estudio de su enfoque cualitativo.

3.2 Universo

En este punto es importante mencionar, no solo la unidad de análisis, sino también cuáles serán las dos variables de la reputación interna, que se analizarán mediante las encuestas y entrevistas a colaboradores de IBM del Perú, además de aclarar el universo de tal investigación, junto a la muestra y su justificación.

Según su página web, IBM mundial o International Business Machines es una corporación multinacional de tecnología informática con sede en Armonk, Nueva York, Estados Unidos que comercializa hardware y software, ofreciendo servicios de infraestructura, alojamiento, consultoría, entre otros desde 1911. Asimismo, el universo de IBM del Perú es de 400 colaboradores quienes vendrían a ser el universo de esta investigación, comparados a 377.757 empleados registrados hasta el 2015 a nivel mundial.

3.3 Muestra

El tipo de muestreo que se utilizará para la presente investigación será no probabilístico por conveniencia, debido a que el juicio para seleccionar la muestra no implica ningún

cálculo que garantice la elección de cada uno de los entrevistados y encuestados. Por otro lado, será el criterio del investigador, en este caso, mi persona, la que designe la muestra a analizar según la conveniencia para responder la pregunta de investigación, así como sus objetivos.

Hay que aclarar que la elección de las personas entrevistadas y encuestadas se debe a que cada uno pertenece a un factor relacionado a cada variable de la reputación, y, a su vez, aportan información no solo de acuerdo con sus cargos, sino también para demostrar cómo ha cambiado IBM del Perú en los últimos años, específicamente diez. Esto último ha influenciado en cómo ven y se comportan con la empresa de ahora en adelante.

A continuación, se presentará la elección y justificación de las personas a encuestar y entrevistar:

En primer lugar, la experiencia y aceptación, tanto de la relación con los mandos inmediatos como la calidad laboral y condiciones de trabajo, será estudiada con base en encuestas a 50 colaboradores tanto de personal contratado como practicantes de todas las áreas de la empresa, con el fin de tener una visión y análisis panorámico. Asimismo, se entrevistará a dos practicantes, uno para evaluar su experiencia en su relación con los mandos inmediatos, y otro para evaluar su experiencia con la calidad laboral y condiciones de trabajo en IBM del Perú, ambos ingresantes en los últimos años.

En segundo lugar, la gestión de la relación con los mandos inmediatos será estudiada en base a la entrevista de jefes directos como Alexander Noriega, líder en la adopción de la nube pública por parte de los clientes, “IBM Cloud Adoption SSA Team” en Perú, que cuenta con un grupo de “students”, y es el encargado de velar que los clientes adopten los servicios de IBM de la mejor manera a la hora de firmar un contrato. Por último, la gestión de la calidad laboral y condiciones de trabajo serán evaluados luego de entrevistar a Alyssa Denegri, analista de recursos humanos de IBM del Perú, quien lleva ya tres años en la empresa desde que ingresó como practicante de operaciones.

3.4 Instrumentos

- Guía Encuesta

La encuesta que se realizará a 50 colaboradores usará los mismos criterios del MODELO MORI de Villafañe previamente explicado en el marco teórico, pero enfocados en las dos variables elegidas: relación con mandos inmediatos y calidad laboral y condiciones de trabajo. Además, se utilizará una escala del 1 al 5, en donde 1 significa Nunca, el 5, Siempre; y el 3, Regularmente.

Esta constará de lo siguiente:

- Género
- Edad
- Año que ingresó a IBM del Perú

Relación con los mandos intermedios.	1 (Nunca)	2	3 (Regularmente)	4	5 (Siempre)
Sus mandos inmediatos muestran coherencia entre lo que dicen y hacen, es decir, son íntegros.					
Sus mandos inmediatos transmitan confianza, seguridad y apoyo a los miembros de su equipo.					
Sus mandos inmediatos se encargan de mantener motivado a su equipo.					
Sus mandos inmediatos tienen siempre un comportamiento conforme con la ley, no ocultan información, son honrados.					
En suma, ¿qué propondría en cuanto al criterio "relación con mandos inmediatos" para mejorar la experiencia y gestión de los					

aspectos preguntados previamente?					
Calidad laboral y condiciones de trabajo.	1 (Nunca)	2	3 (Regularmente)	4	5 (Siempre)
IBM del Perú reconocen sus logros y esfuerzos.					
IBM del Perú hace posible su desarrollo y promoción profesional.					
IBM del Perú tiene una retribución coherente con las funciones y responsabilidades de cada puesto.					
IBM del Perú hace que sus empleados se sientan comprometidos con el proyecto empresarial.					
IBM del Perú tiene flexibilidad horaria que permita compaginar la vida laboral y familiar.					
IBM del Perú no plantea objetivos que no sean alcanzables.					
IBM del Perú hace que su trabajador sepa con exactitud cuáles son sus funciones y responsabilidades.					

<p>En suma, ¿qué propondría en cuanto al criterio "calidad laboral y condiciones de trabajo" para mejorar la experiencia y gestión de los aspectos preguntados previamente?</p>	
---	--

- Guía de Entrevista:

Para entender a profundidad la gestión y experiencia de IBM del Perú, se entrevistará a una persona representativa de cada una de las dos variables de la reputación interna para poder entender el manejo de estas en la empresa, así como de las percepciones de los colaboradores. Por tal motivo, estas variarán un poco de acuerdo con el cargo del entrevistado y al foco. Sin embargo, presentarán las mismas categorías que la encuesta anteriormente explicada, con el fin de poder “cruzar” y comparar los resultados obtenidos.

Estas constarán de lo siguiente:

- VARIABLE 1: RELACIÓN CON MANDOS INMEDIATOS

1. (Practicante)

Coherencia:

- ¿Cree que la relación con sus mandos inmediatos es coherente (tu jefe hace lo que predica)?
- ¿Porqué?
- Dentro de cinco años, ¿le gustaría seguir trabajando en IBM del Perú? ¿Por qué?
- ¿Qué tanto recomendaría trabajar en IBM del Perú a algún conocido? ¿Por qué?
- ¿Cómo ve a su jefe? ¿Por qué?

Valores:

- ¿Sus jefes les transmiten confianza, seguridad y apoyo a los miembros de su equipo? ¿Cómo?

- ¿Se siente identificado con la empresa? ¿Y sus jefes? ¿Por qué?
- ¿Considera a su jefe como un directivo con visión de futuro e innovador? ¿Por qué?
- ¿Cómo cree que lo gestiona? (cursos, charlas, talleres, iniciativa propia) ¿Cree que es necesario para la relación con su jefe?

Motivación:

- ¿Cómo describiría su relación con sus jefes? ¿Considera que es cercana?
- ¿Qué tan comunicado se siente con sus jefes?
- ¿Existe motivación en su grupo de trabajo? ¿Cómo?
- ¿Cree que IBM del Perú reconoce sus esfuerzos y su trabajo? ¿Por qué?
- ¿Qué tan seguido su jefe identifica y aprovecha oportunidad de negocio frente a su competencia?
- ¿Es innovador?

Ética:

- ¿Considera que sus jefes tienen siempre un comportamiento conforme con la ley, no ocultan
- información, son honrados? ¿Por qué?
- ¿Considera que sus jefes son ejemplo de líderes? ¿Por qué?
- ¿Considera a su líder capaz de transmitir una imagen adecuada de IBM del Perú al exterior; ¿es
- decir, ética? ¿Por qué?
- ¿Siempre fue así? ¿Conoce la relación de su jefe con sus jefes más altos? ¿Cómo es?
- ¿Cree que IBM del Perú gestiona de manera correcta su relación con los mandos inmediatos? ¿Sugerencias? ¿Se siente a gusto con lo experimentado hasta ahora? ¿Hay coherencia entre lo que gestionan y lo que usted experimenta? ¿Es decir, proponen alguna actividad y en realidad lo cumplen y cumple sus expectativas?

2. (Gestor)

Coherencia:

- ¿Cree que la relación con sus practicantes es coherente? ¿Por qué?
- Dentro de cinco años, ¿le gustaría seguir trabajando en IBM del Perú? ¿Por qué?
- ¿Qué tanto recomendaría trabajar en IBM del Perú a algún conocido? ¿Por qué?
(¿Ósea recomendaría?)
- ¿Cómo es su relación en su grupo de trabajo? ¿Por qué?
- ¿Cómo cree que lo ven sus colaboradores? ¿Por qué?

Valores:

- ¿Cree que usted le transmitan confianza, seguridad y apoyo a los miembros de su equipo? ¿Cómo?
- ¿Se siente identificado con la empresa? ¿Y sus practicantes? ¿Por qué?
- ¿Se considera usted como un directivo con visión de futuro e innovador? ¿Por qué?
- ¿Cómo lo gestionaría? (Talleres, cursos, iniciativa propia) ¿En IBM Perú?

Motivación:

- ¿Cómo describiría su relación con sus practicantes? ¿Considera que es cercana? ¿Por qué?
- ¿Qué tan comunicado se siente con sus practicantes? ¿Por qué?
- ¿Existe motivación en su grupo de trabajo? ¿Por qué?
- ¿Cree que IBM del Perú reconoce sus esfuerzos y su trabajo y los de sus practicantes? ¿Por qué?
- ¿Qué tan seguido identifica y aprovecha oportunidad de negocio frente a su competencia? ¿Por qué?

Ética:

- ¿Considera que usted es un ejemplo de líder? ¿Por qué?
- ¿Se considera como un líder capaz de transmitir una imagen adecuada de IBM del Perú al exterior; ¿es decir, ética? ¿Por qué?
- ¿Siempre fue así? ¿Cómo es su relación con sus jefes? ¿Por qué?
- ¿Cree que IBM del Perú gestiona de manera correcta la relación con los mandos inmediatos, ¿en este caso usted con sus practicantes? ¿Sugerencias? ¿Se siente a gusto con lo experimentado y dirigido hasta ahora?

- VARIABLE 2: CALIDAD LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO

3. (Practicante)

Reconocimiento de esfuerzos

- ¿De qué tipo es la comunicación que existe entre usted y la gerencia? ¿Por qué?
- ¿Considera que IBM del Perú reconoce sus logros y esfuerzos? ¿Cómo?
- ¿Se considera reconocido dentro de la empresa? ¿Por qué?

Desarrollo profesional

- ¿Considera que IBM del Perú le ofrece una línea de carrera? ¿Cómo así?

Retribución coherente

- ¿Considera que los beneficios laborales que recibe son los adecuados en base a sus funciones? ¿Por qué?
- ¿Considera que la escala remunerativa de la empresa es la correcta? (en general si la conoce) ¿Por qué?

Compromiso con el proyecto empresarial

- ¿Comparte los valores de la organización? ¿Por qué?
- ¿Conoce la misión y visión de la empresa? ¿Por qué?
- ¿Qué opina de la cultura de la organización? ¿Usted se siente comprometido con el proyecto de IBM del Perú? ¿Por qué?
- Dentro de cinco años, ¿le gustaría seguir trabajando en IBM del Perú? ¿Por qué?
- ¿Qué tanto recomendaría trabajar en IBM del Perú a algún conocido? ¿Por qué?
- ¿Considera que su empresa es socialmente responsable? ¿Por qué?
- ¿Se siente identificado con la empresa? ¿Satisfecho? ¿Por qué?
- ¿Qué actividades suelen realizar para que usted se involucre con la cultura de la empresa?
- ¿Qué actividades suelen realizar para que usted se involucre con el proyecto de la empresa?

Flexibilidad horaria

- ¿Tiene flexibilidad horaria que permita compaginar su vida laboral y familiar?
¿Cómo así?

Objetivos alcanzables

- ¿Considera que la empresa innova en sus procesos? ¿Por qué?
- ¿Conoces si la empresa posee políticas, por ejemplo, de gestión de crisis?
- ¿Considera que la empresa busca objetivos alcanzables en su proceso de atracción de talento? ¿Y en general en el negocio? ¿Por qué?
- ¿Considera que el perfil del colaborador que buscan para la organización es coherente y alcanzable? ¿Por qué?
- ¿Qué herramientas o canales utilizan para reclutar nuevos colaboradores? ¿Son efectivas?

Conocimiento de funciones

- ¿Considera que existe una comunicación eficiente con todas las áreas de las funciones? ¿Y con RR.HH.? ¿Por qué?
- ¿Sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades? ¿Cómo se enteró?
- En suma, ¿cree que IBM del Perú gestiona de manera correcta su calidad laboral? ¿Sugerencias? ¿Se siente a gusto con lo experimentado hasta ahora? ¿Hay coherencia entre lo que gestionan y lo que usted experimenta? ¿Es decir, proponen alguna actividad y en realidad lo cumplen y cumple tus expectativas?

4. (Gestor)

Reconocimiento de esfuerzos:

- ¿Considera que IBM del Perú reconoce los logros y esfuerzos de sus colaboradores? ¿Por qué?
- ¿qué?
- ¿Cómo reconocen el buen trabajo de sus colaboradores? ¿Existe algún sistema de incentivos?
- ¿Cómo lo miden? ¿Siempre ha sido así /por qué el cambio?
- ¿De qué tipo es la comunicación que existe entre los colaboradores y la gerencia?
¿Creen que

- debería ser así?

Desarrollo profesional:

- ¿Considera que IBM del Perú hace posible el desarrollo profesional/ línea de carrera?
- ¿Cómo? ¿Siempre ha sido así /por qué el cambio?

Retribución coherente:

- ¿Considera que IBM del Perú tiene una retribución coherente con las funciones y responsabilidades de cada puesto? ¿Por qué?

Compromiso con el proyecto empresarial:

- ¿Cree que todos los colaboradores comparten los mismos valores en la organización? ¿Por
- qué?
- ¿Cree que la misión y visión de IBM del Perú está interiorizada en todos sus colaboradores?
- ¿Por qué? ¿Cree que se sienten identificados?
- ¿Cómo es la cultura de organización? ¿Cree que los empleados se sienten comprometidos con el proyecto empresarial? ¿Siempre fue así? ¿Por qué cree que cambió?
- ¿Cómo miden la satisfacción de sus colaboradores con la empresa?
- ¿Qué actividades suelen realizar para sus colaboradores se involucren con la cultura de la
- empresa? ¿Siempre ha sido así /por qué el cambio?
- ¿Qué actividades suelen realizar para que usted se involucre con el proyecto de la
- empresa? ¿Siempre ha sido así /por qué el cambio?
- ¿De qué tipo es la comunicación/relación que existe entre los colaboradores y la gerencia en esas
- actividades??
- ¿Considera que IBM es socialmente responsable? ¿Por qué? ¿Siempre ha sido así? ¿Por qué el cambio?

Flexibilidad horaria:

- ¿Existe flexibilidad horaria que permita compaginar la vida laboral y familiar de los
- colaboradores? ¿Cómo se maneja? ¿Siempre ha sido así / ¿por qué el cambio?

Objetivos alcanzables:

- ¿Qué herramientas o canales utilizan para reclutar nuevos colaboradores? ¿Son efectivas?
- ¿Cuál es el perfil del colaborador que buscan para la organización?
- A lo largo de la historia de IBM del Perú ¿han tenido alguna crisis con sus colaboradores? De ser así, ¿cómo lo solucionaron?
- ¿Tienen un protocolo para evitar conflictos de este tipo con sus colaboradores?
- ¿Considera que la empresa busca objetivos alcanzables en su proceso de atracción de
- talento? ¿Y en general en el negocio?

Conocimiento de funciones:

- ¿Considera que existe una comunicación eficiente con todas las áreas? ¿Por qué? ¿Creen que debería ser así?
- ¿Existe un proceso de inducción o capacitación para los nuevos colaboradores? ¿Saben cuáles son sus funciones y responsabilidades? ¿Y para los antiguos? ¿con sus jefes?
- En suma, ¿cree que IBM del Perú gestiona de manera correcta la calidad laboral y su llegada a los colaboradores? ¿Sugerencias? ¿Se siente a gusto con lo experimentado/gestionado hasta ahora?

3.5 Procesamiento de la información

Hay que aclarar de antemano que el grado de coherencia se medirá en base a una escala de tres etapas: “SÍ” en la cual exista una coherencia total y no sea necesario proponer mejoras de lo obtenido; “MEDIO”, en la cual exista una coherencia entre lo que diga la gestión y la experiencia, pero habrá puntos que mejorar; y “NO” en la cual no exista coherencia entre la gestión y experiencia en absoluto.

Asimismo, tanto la encuesta como las entrevistas han sido elaboradas en categorías

en relación a cada una de las variables, todo esto con el fin de poder compararlas y así obtener el grado de coherencia de lo experimentado vs. lo gestionado. Las categorías son las siguientes:

- Criterio 1 “Relación con mandos inmediatos”
 1. Coherencia
 2. Valores
 3. Motivación
 4. Ética
- Criterio 2 “Calidad laboral y condiciones de trabajo”
 1. Reconocimiento de esfuerzos
 2. Desarrollo profesional
 3. Retribución coherente
 4. Compromiso con el proyecto empresarial
 5. Flexibilidad horaria
 6. Objetivos alcanzables
 7. Conocimiento de funciones

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Los hallazgos obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos previamente propuestos fueron los siguientes:

4.1 Objetivo específico 1

De acuerdo con el objetivo específico 1: “Evaluar la gestión de la “relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” como variables importantes y parte de un plan de acción de áreas específicas en IBM del Perú”, los resultados fueron los siguientes:

4.1.1 Entrevista 1

Luego de entrevistar a Alexander Noriega, líder en la adopción de la nube pública de IBM del Perú, acerca de la gestión del criterio “relación con mandos inmediatos”, se encontraron los datos más importantes de lo preguntado de cada categoría propuesta.

1. Coherencia: “Yo creo lo que IBM ve a la coherencia: “walk the talk” o “haz lo que predicas”, o ser coherente con lo que uno pide, por ejemplo, entregar a tiempo algo, puntualidad y el respeto. A veces no lo hago al 100% pero siento que si soy coherente la mayoría de las veces.”

2. Valores: “Yo creo que sí transmito confianza y apoyo a mis equipos al proponerles retos, dejándolos decidir, delegando, y que esa propuesta la pongan en práctica. Si me gustaría aprender sobre liderazgo y valores mediante talleres que particularmente no he visto en los últimos 4 años.”

3. Motivación: “Mi relación es cerca con mi grupo de trabajo a nivel laboral, porque no hay oportunidad a nivel personal, sin embargo, siento que sí hay motivación porque los veo en ejecución y traen ideas para implementar. Por otro lado, IBM sí reconoce a sus empleados, pero somos tantos que es un poco difícil que se dé con todos. Hace poco fuimos reconocidos, pero mediante un correo.”

4. Ética: “Sí soy ético, debido a que nunca pondría en juego mis valores mi ética personal y comercial por ganar un negocio. Trato de mostrar que nuestra compañía se preocupa por sus clientes.”

5. Comentarios: “Sugiero más proactividad de más áreas para ejecutar actividades que mejoren las relaciones con sus colaboradores.”

4.1.2 Entrevista 2

Luego de entrevistar a Alyssa Denegri, analista de Recursos Humanos de IBM del Perú, sobre la gestión del criterio “calidad laboral y condiciones de trabajo”, se encontraron los datos más importantes de cada categoría establecida.

1. Reconocimiento de esfuerzos: “Cada 3 meses tenemos un town meeting donde se reconocen a colaboradores por su trabajo. Este año se ha implementado el IBM Wow: nominar a alguien como top ibm, family star, etc. debido a que solo se reconocía a nivel ventas, pero todos somos importantes. También se da incentivos como bluepoints para canjear por algo.”

2. Desarrollo profesional: “IBM hace el esfuerzo porque todos hagan el Career Conversation gracias al feedback y la cultura de puertas abiertas. Sin embargo, la técnica depende de uno, dentro de IBM cada uno hace su carrera. Uno busca si se quiere quedar en su área, buscar en otra o con las conversaciones con jefes.”

3. Retribución coherente: “En practicantes, evaluamos en relación al mercado, no pagamos el sueldo mínimo, pagamos más pero igual nos gustaría elevar. Sin embargo, los demás colaboradores tienen buenos salarios debido hay que un gran match de salarios y puestos, que no pasa mucho en el área de servicios por la cantidad de personas que hay.”

4. Compromiso con el proyecto empresarial: “Siento que si se siente el sentimiento de familia IBM (actividades de integración/ cursos / proyectos), no solo por la reputación, sino también por la cultura de ONE IBM: el trabajo en equipo y no separarnos y dividirnos por áreas distintas, lo que solía ser antes. (Ahora hay mesas colaborativas)”

5. Flexibilidad horaria: “IBM no te obliga a realizar tantas cantidades de horas o firmar o enviar un correo, solo coordinando previamente con tu gerente, tipo de trabajo, la flexibilidad es amplia; por ejemplo, home office.”

6. Objetivos alcanzables: “Yo creo que hay objetivos a futuro que te proponen tus managers, pero también hay jefes directos y sinceros con lo que quieren conseguir a corto plazo. Depende mucho del área y gerente.”

7. Conocimiento de funciones: Yo creo que un IBMer hace de todo, el día a día está dispuesto a ayudar y aprender. La claridad de las tareas es tarea del manager. Sin embargo, hay managers que no lo hacen, pero hay otros que si “traspasan” ese conocimiento. Además, hay un connection couch que si bien ayuda no todos han sido eficientes por otras cargas de trabajo.”

4.2 Objetivo específico 2

En segundo lugar, de acuerdo con el objetivo específico 2: “Determinar el cumplimiento y aceptación de las variables “relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” como parte de la experiencia de los colaboradores en IBM del Perú”, los resultados fueron los siguientes:

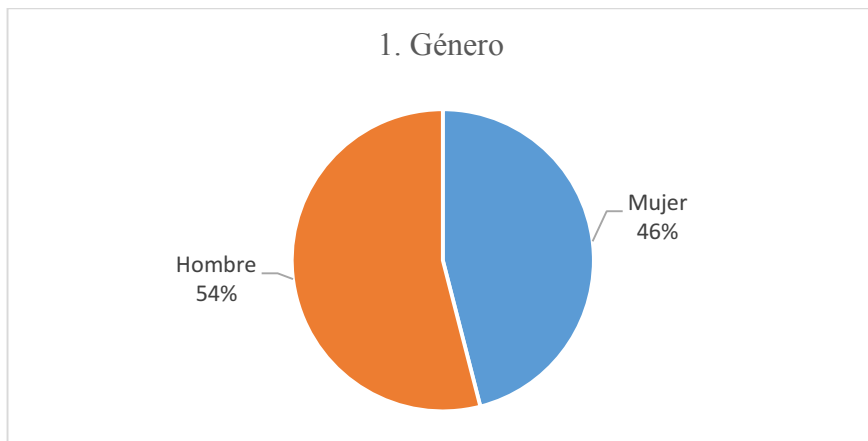
4.2.1 Encuesta

Luego de encuestar a 50 Colaboradores de IBM del Perú de cualquier área y que haya ingresado dentro de los 10 últimos años, acerca de su experiencia dentro de IBM del Perú, en cuanto a los dos criterios propuestos, se obtuvieron los siguientes resultados.

Con el propósito de ver si la edad y el año en cuál entraron es un factor clave en la coherencia o no de la experiencia y gestión de ambos criterios, se empezó por preguntar esos datos.

Figura 4.1

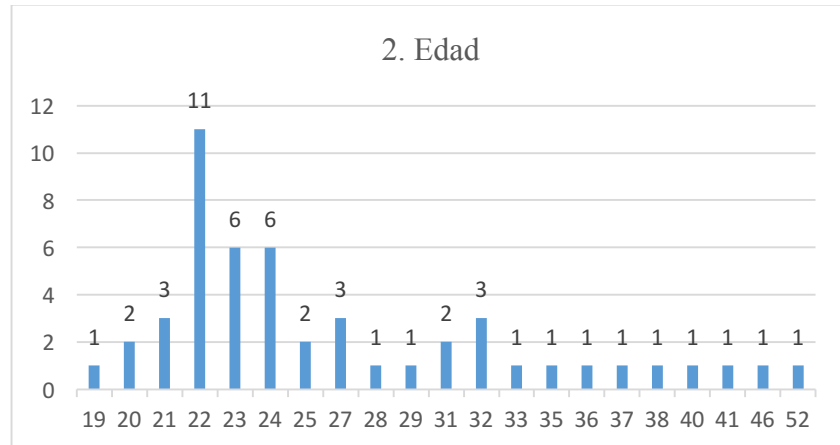
Pregunta 1



En la pregunta 1, se obtuvo que la mayoría de los colaboradores que aceptó la encuesta -teniendo en cuenta que se hizo de forma presencial- fueron hombres en un 54%.

Figura 4.2

Pregunta 2



En la pregunta 2, se obtuvo que la edad repetitiva de los colaboradores es de 22 años con 11 personas. Sin embargo, hay una cantidad media de colaboradores con edades entre el rango de 28 a 52 años.

4.2.1.1 Criterio 1: “Relación con mandos inmediatos”

Figura 4.3

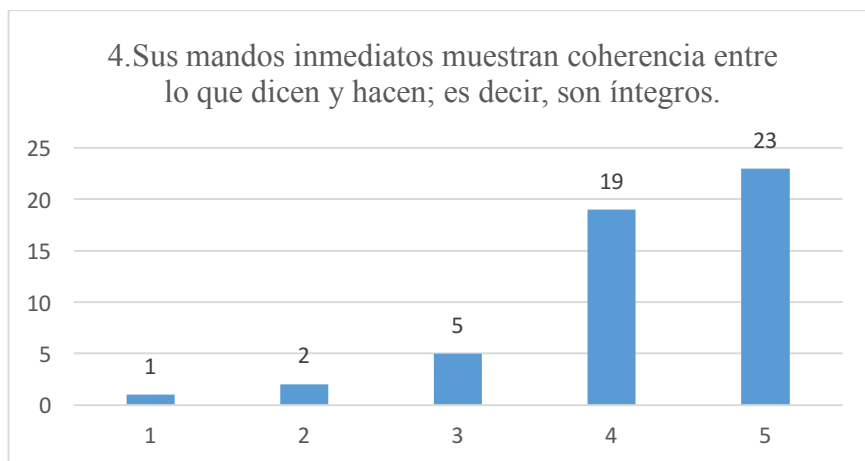
Pregunta 3



Según la pregunta 3, 13 y 14 de los encuestados ingresaron a IBM del Perú en el 2018 y 2019 respectivamente. Sin embargo, hay una cantidad media de colaboradores ingresantes desde el 2010 al 2014.

Figura 4.4

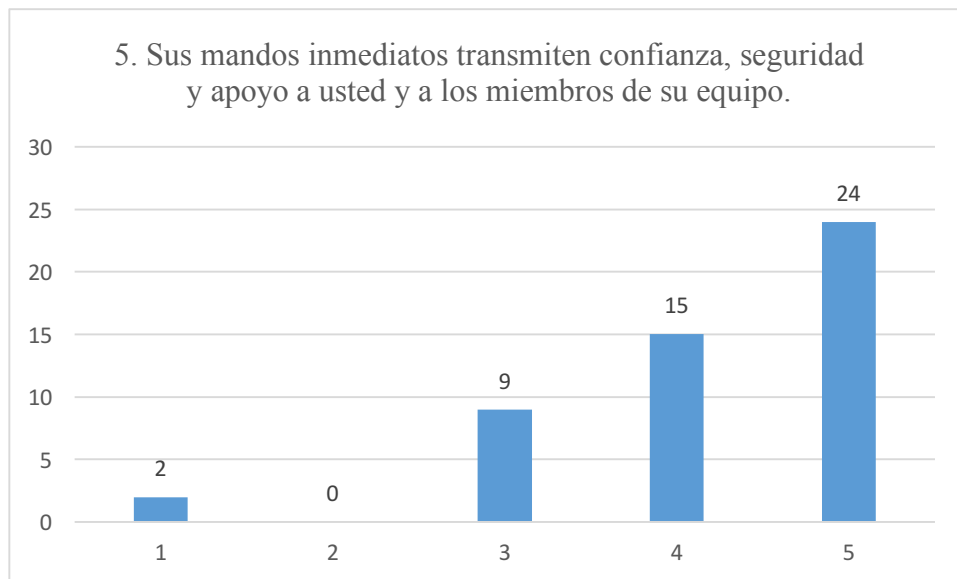
Pregunta 4



Según la pregunta 4, 23 de los colaboradores afirman que SIEMPRE (5) sus mandos inmediatos muestran coherencia entre lo que dicen y hacen. Asimismo, existen otros 19 que afirman que pasa CASI SIEMPRE (4).

Figura 4.5

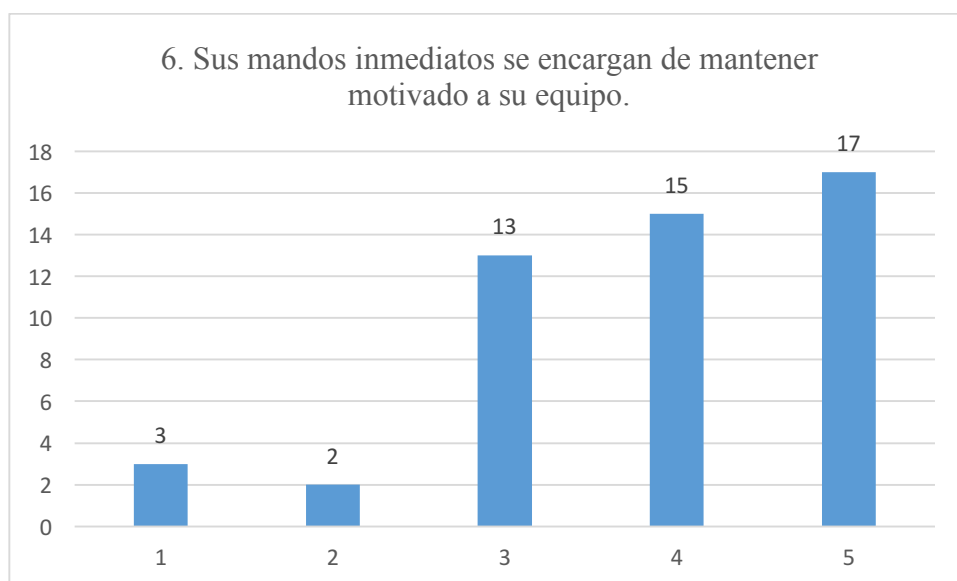
Pregunta 5



Según la pregunta 5, 24 de los colaboradores afirman que SIEMPRE (5) sus mandos inmediatos transmiten confianza, seguridad y apoyo a su equipo. Asimismo, existe 15 afirman que CASI SIEMPRE (4). Por último, hay 2 colaboradores que afirman que esto NUNCA (1) ocurre.

Figura 4.6

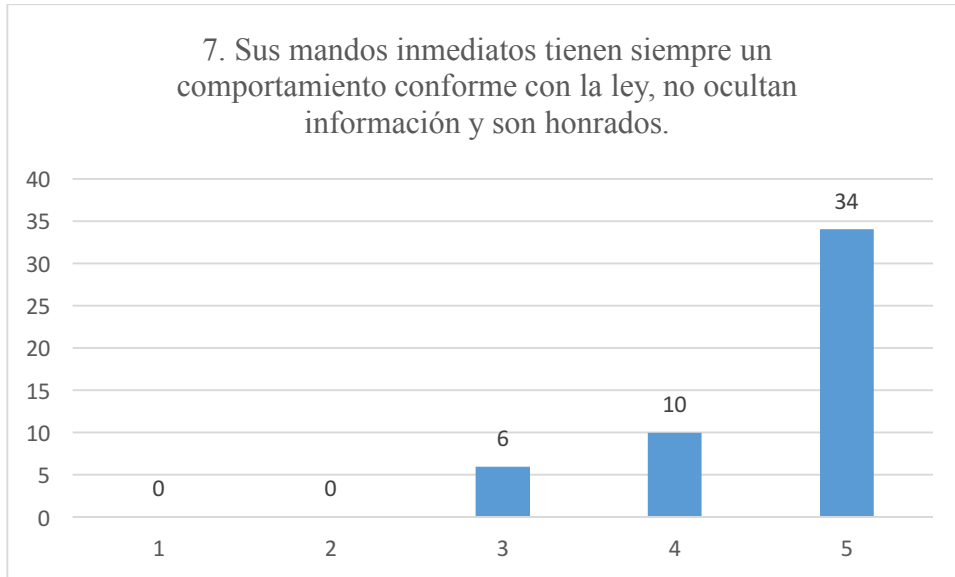
Pregunta 6



Según la pregunta 6, 17 y 15 de los colaboradores afirman que SIEMPRE (5) y CASI SIEMPRE (4) sus mandos inmediatos se encargan de mantener motivado al equipo respectivamente. Asimismo, 3 colaboradores afirman que esto NUNCA (1) ocurre.

Figura 4.7

Pregunta 7



Según la pregunta 7, 34 de los colaboradores afirma que SIEMPRE (5) sus mandos inmediatos tienen un comportamiento conforme a la ley.

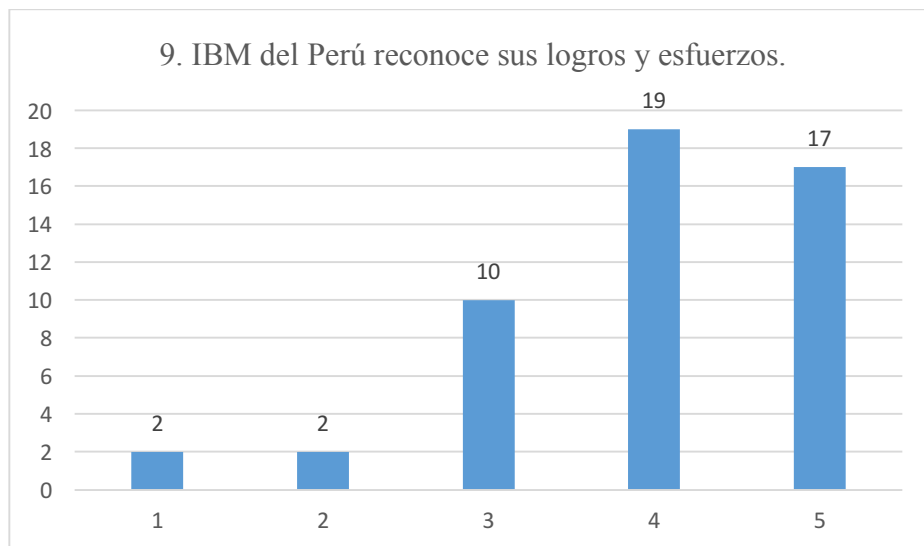
Según la pregunta 8: “¿Qué propondría en cuanto al criterio "relación con mandos inmediatos" para mejorar la experiencia y gestión de los aspectos preguntados previamente?”, se obtuvieron las siguientes tendencias:

1. Más mesas colaborativas.
2. Más comunicación entre jefe y trabajador, en el que siempre estén disponibles para cualquier consulta.
3. Reuniones semanales y mensuales de avances/feedback.
4. Talleres trimestrales entre jefe y colaborador.
5. Mejor trato, más interacción, más interés de parte de los jefes.
6. Mayor integración con el equipo. Generar clima de confianza, no solo de trabajo.
7. Que sea igual en todas las áreas.
8. Mejor comunicación a la hora de delegar tareas.

4.2.2.2 Criterio 2: “Calidad laboral y condiciones de trabajo”

Figura 4.8

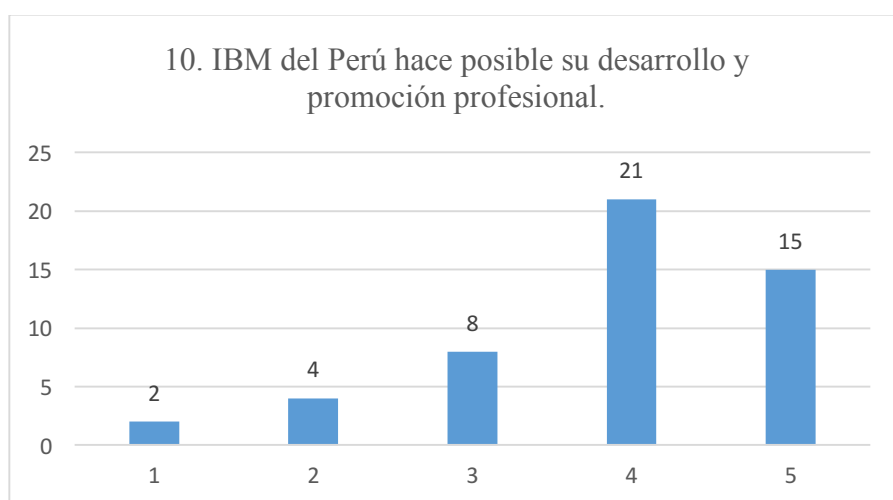
Pregunta 9



Según la pregunta 9, 19 de los colaboradores afirman que CASI SIEMPRE (4) IBM del Perú reconoce sus logros y esfuerzos. Sin embargo, 2 afirman que NUNCA (1) es así.

Figura 4.9

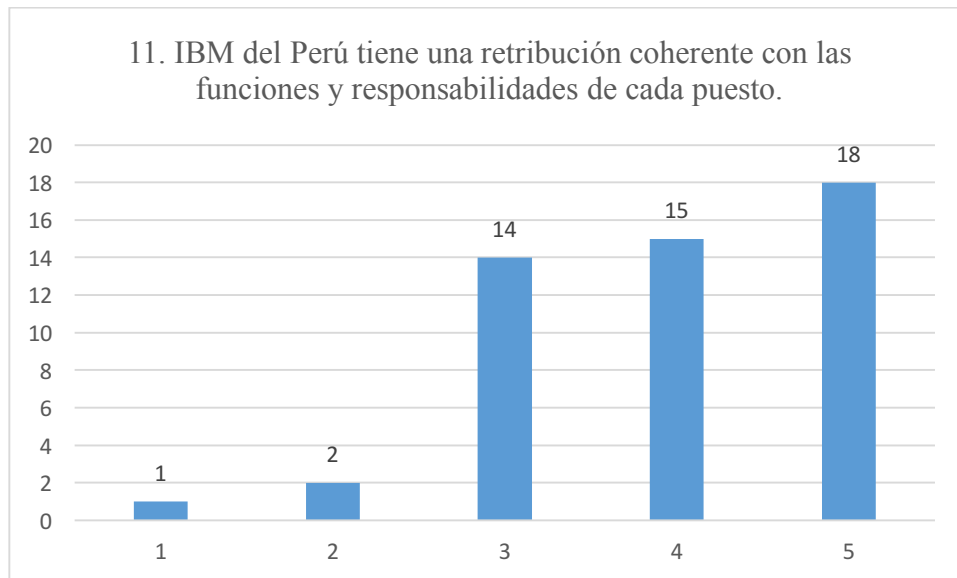
Pregunta 10



Según la pregunta 10, 21 de los colaboradores afirman que CASI SIEMPRE (4) IBM del Perú hace posible su desarrollo y promoción profesional. Sin embargo, hay 2 que afirman que esto ocurre CASI NUNCA (2).

Figura 4.10

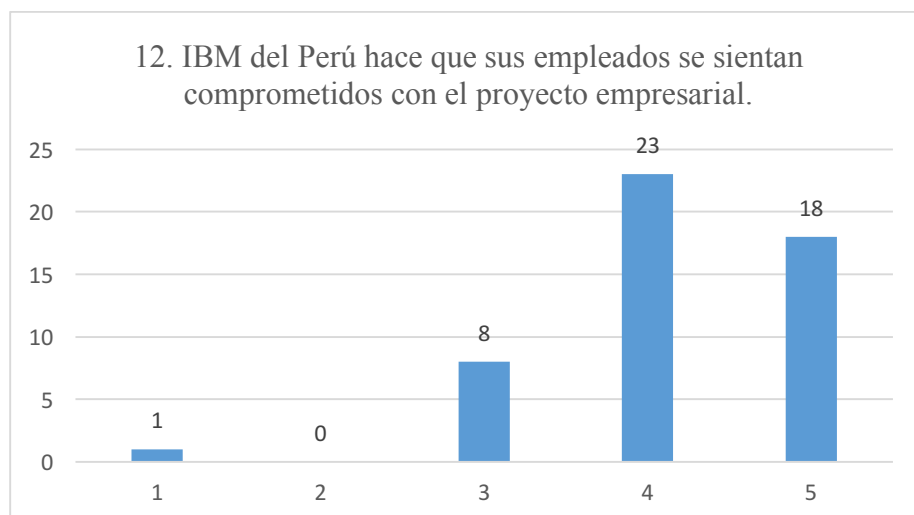
Pregunta 11



Según la pregunta 11, 18 de los colaboradores afirman que SIEMPRE (5) IBM del Perú tiene una retribución coherente con las funciones y responsabilidades de cada puesto. Sin embargo, 2 afirman que CASI NUNCA (2) ocurre esto.

Figura 4.11

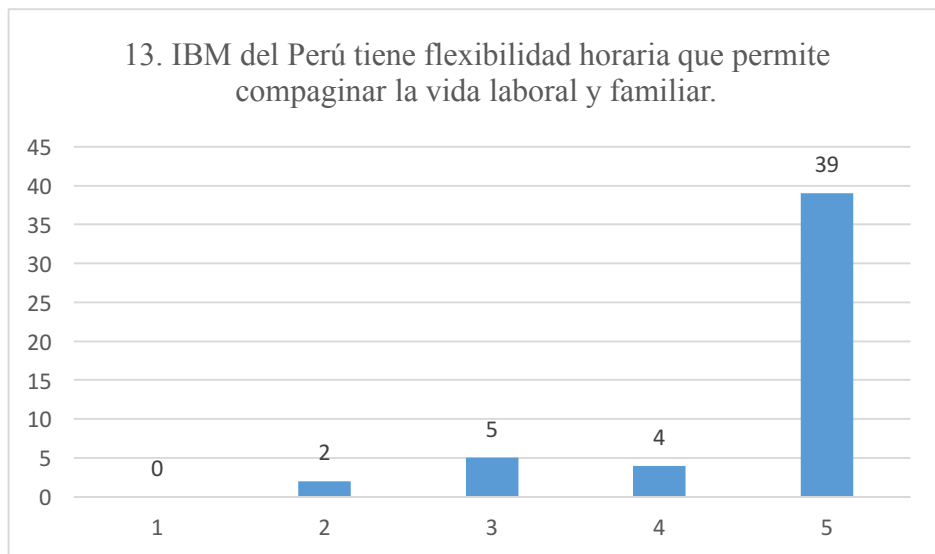
Pregunta 12



Según la pregunta 12, 23 de los colaboradores afirman que CASI SIEMPRE (4) IBM del Perú hace que sus empleados se sientan comprometidos con el proyecto empresarial. Sin embargo, uno afirma que NUNCA (1) es así.

Figura 4.12

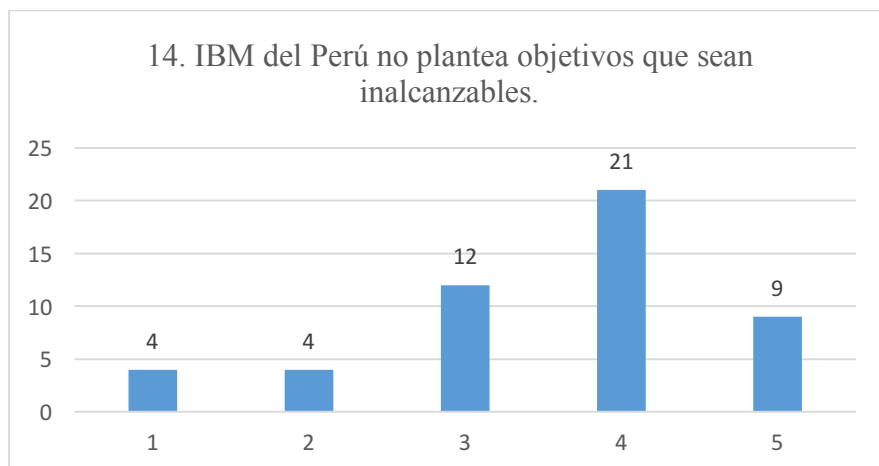
Pregunta 13



Según la pregunta 13, 39 de los colaboradores afirman que SIEMPRE (5) IBM del Perú tiene flexibilidad horaria que permita compaginar la vida laboral y familiar. Sin embargo, hay dos que afirman que CASI NUNCA (2) es así.

Figura 4.13

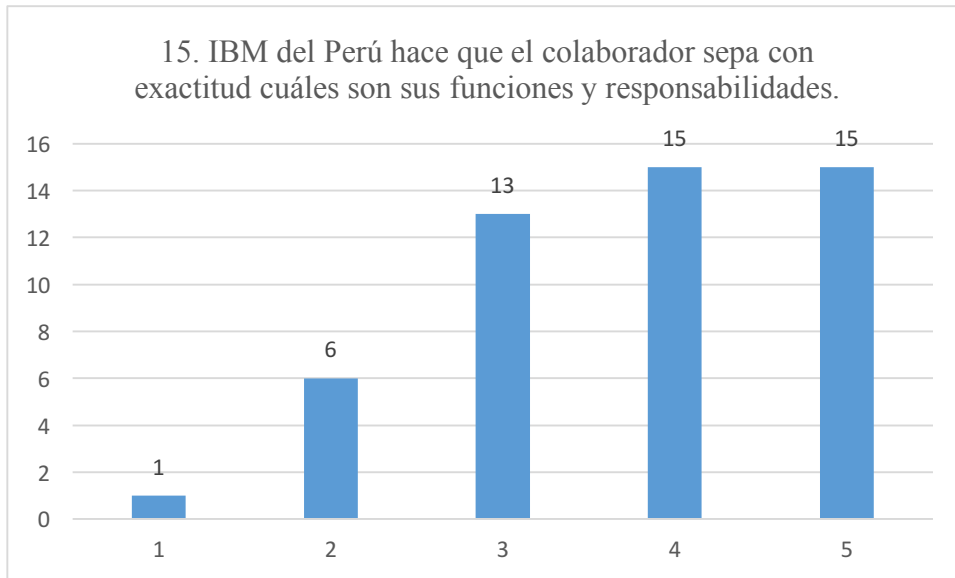
Pregunta 14



Según la pregunta 14, 21 de los colaboradores afirman que CASI SIEMPRE (4) IBM del Perú no plantea objetivos que sean inalcanzables. Sin embargo, hay 8 que afirman que NUNCA (1) y CASI NUNCA (2) es así.

Figura 4.14

Pregunta 15



Según la pregunta 15, 30 de los colaboradores afirman que CASI SIEMPRE (4) y SIEMPRE (5) IBM del Perú hace que el colaborador sepa con exactitud cuáles son sus funciones y responsabilidades. Sin embargo, hay 6 que afirman que CASI NUNCA (2) es así.

En el caso de la pregunta 16 la cual fue “¿qué propondría en cuanto al criterio "calidad laboral y condiciones de trabajo" para mejorar la experiencia y gestión de los aspectos preguntados previamente?” se obtuvieron las siguientes tendencias:

1. Mejorar el planteamiento de funciones y responsabilidades, en especial al nuevo ingresante.
2. Manejen bien la carga de trabajo en los equipos.
3. Mejor proceso de capacitación.
4. Descripción de las funciones más exacta, que no sean tan general.
5. Más flexibilidad para todas las áreas como home office.
6. Procesos y roles de cada puesto documentados.
7. La calidad del trabajo es buena, pero debería haber más oportunidades para ocupar puestos de contratado sin duda.
8. No hay línea de carrera o no estamos informados de si la hay.
9. Es importante realizar un plan de capacitaciones.

4.2.2 Entrevista 3

Luego de entrevistar a Pedro Muñoz, practicante o “student” de IBM del Perú desde el 2018, acerca de la experiencia del criterio “relación con mandos inmediatos”, se encontraron los datos más importantes de cada categoría establecida.

1. Coherencia: “Yo creo que mi jefe sí es coherente porque los reportes que hacemos son con deadline y sí lo llegamos a revisar a tiempo. Otra cosa es que también es muy puntual si una call (llamada) empieza a las 3, 2:55 ya está en línea.”

2. Valores: “Una vez me equivoqué en un file, y él me sugirió que revise, no es que de frente me dijo está mal. Además, me dijo que era algo que pasaba pero que se aprende. Lo que sí me gustaría es aprender a desarrollar mejor las habilidades blandas con ellos, y puede ser mediante talleres, actividades, charla obligatoria al año sobre el reporte de tus practicantes, etc. Lamentablemente, no se difunde mucho o no conozco.”

3. Motivación: “Al inicio era más lejana, pero con el tiempo la relación se volvió más cercana, tanto que me motiva a realizar tareas y optimizarlas. Pero sí me gustaría que se les den más tareas a los practicantes porque fui yo quien mediante cursos online encontré distintas maneras de mejorar mis tareas, falta un poco de confianza en ellos, sin quitar la buena relación que tengo con mi jefe. Pero en IBM del Perú en general, sí siento motivación al reconocernos el mismo gerente general por un proyecto que tuve.”

4. Ética: “Sí, siento que mi jefe es ejemplo de líder y tiene un comportamiento con la ley, además de que tiene un backup de vendedor por lo que transmitiría una buena imagen de IBM del Perú, razón por la que ya va casi 15 años en la empresa.”

4.2.3 Entrevista 4

Luego de entrevistar a Ana Karina Jiraldó, practicante o “student” de IBM del Perú desde el 2018, acerca de la experiencia del criterio “calidad laboral y condiciones de trabajo”, se encontraron los datos más importantes de cada categoría establecida.

1. Reconocimiento de esfuerzos: “De verdad que sí, por ejemplo, yo participé en el Proyéctate Challenge, dedicándole tiempo más allá de mis funciones. Al concluir, salimos ganadores y el gerente general no tuvo problemas en reconocernos frente a toda la empresa, haciéndonos sentir de la familia de IBM.”

2. Desarrollo profesional: “En IBM, la comunicación es horizontal, pero los rangos son muy amplios, de practicante puede ser analista y después de 6 años recién te mueves a otro puesto, sin ese proceso progresivo. Yo creo que les falta hacer línea de carrera.”

3. Retribución coherente: “En base a mis funciones sí, pero en términos de la empresa en general no tanto por lo que te expliqué de las diferencias de rangos.”

4. Compromiso con el proyecto empresarial: “Te digo la verdad no tenía ni idea de los 9 valores de IBM y saber a qué quiere llegar la empresa, pero la cultura es súper dinámica y abierta con integraciones, almuerzos, olimpiadas, Fiestas Patrias abiertas a todas las áreas, además de cursos online con badge y llamadas. Me parece algo valioso de la empresa.”

5. Flexibilidad horaria: “Definitivamente. Yo vivo en La Molina y estudio en San Isidro y no puedo cumplir mis 30 horas, pero lo compenso con el home office o llamadas en línea. Igual debo estar al día cumpliendo siempre todo.”

6. Objetivos alcanzables: “Yo creo que sí son objetivos concretos, desde la entrevista y el contrato hasta ahora. Eso sí, siento que todos los días innovan y me proponen proyectos, pero con mi iniciativa de aprender.”

7. Conocimiento de funciones: “En la entrevista me las contaron, pero de ahí mis jefes me las volvió a decir. Sin embargo, conozco gente en otras áreas que entran y no sabe exactamente cuáles son sus funciones o no había alguien que lo instruya, debe ser por la cantidad de gente que somos o la diferencia de comunicación e involucramiento en las áreas.”

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

5.1 Discusión

Para responder al objetivo específico 3, “Identificar el grado de coherencia que existe entre lo que se dice y vive de las variables “relación con los mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo” por parte de los colaboradores de IBM del Perú, y lo que se hace por parte de los gestores de las mismas” se realizó un cuadro comparativo con el fin de poder “cruzar” los hallazgos de las encuestas y las entrevistas, y así interpretar lo resultados.

En primer lugar, en cuanto al criterio 1 “relación con mandos inmediatos”, se obtuvo el siguiente cuadro comparativo.

Tabla 5.1

Cuadro comparativo criterio 1 “relación con mandos inmediatos”

Categorías	Gestión (jefe)	Experiencia (Colaboradores)	¿Coherente?
Coherencia	<ul style="list-style-type: none"> - Walk the talk - Sí soy coherente, no al 100% pero sí la mayoría de las veces. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta: Casi siempre y Siempre - Entrevista: Mi jefe sí es coherente (puntualidad él y tareas) 	SÍ (Hay coherencia)
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Sí transmito confianza: retos, decidir, delegar. - Sugerencia: <u>talleres no hay.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta: Casi siempre y Siempre, <u>nunca (1) (Talleres trimestrales)</u> - Entrevista: Tuve un error, y mi jefe me dijo que aprendí. - Sugerencia: Desarrollar 	MEDIO (Hay coherencia, pero falta mejorar)

		habilidades blandas con ellos, no hay talleres.	
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Sí motivo, porque traen ideas. - IBM: Sí, pero no a todos por la cantidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta: 3,4,5, <u>nunca (3) (reuniones semanales, feedback, igual en todas las áreas)</u> - Entrevista: Mi jefe me motiva a optimizar, pero no me deja tantas tareas, necesito más confianza. Yo solo encontré opciones. 	MEDIO (Hay coherencia, pero falta mejorar)
Ética	<ul style="list-style-type: none"> - Si soy ético, totalmente. Preocupación por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta: Casi siempre y Siempre. - Entrevista: Mi jefe es ejemplo de líder ético (15 años en IBM del Perú) 	SÍ (Hay coherencia)

Por un lado, en la categoría de “coherencia”, la gestión se explica mediante el jefe entrevistado que afirma que a pesar de no cumplir al 100% pero sí la mayoría de las veces lo que a la coherencia concierne, él apoya la práctica del “walk the talk” o hacer lo que uno predica dentro de IBM del Perú. Por otro lado, la experiencia de los colaboradores afirma que, según la encuesta, sus jefes son casi siempre y siempre coherentes, y según la entrevista, también, debido a su puntualidad en las tareas que exige y cumple. Por lo tanto, podemos encontrar una coherencia de “SÍ” o totalmente, debido a que no hay disconformidades entre lo que ambos dicen y tampoco hay mejoras que incluir.

En la categoría de “valores”, la gestión se explica mediante el jefe entrevistado que sí cree transmitir confianza a sus colaboradores, ya que propone retos, delega altas responsabilidades y deja tomar decisiones. Sin embargo, él mismo propone que deben existir talleres que enseñen sobre la importancia de esta categoría en las empresas. Por parte de los colaboradores, la encuesta revela que casi siempre y siempre los mandos

inmediatos transmiten confianza y apoyo a los miembros de su equipo, pese a una única persona encuestada que marcó que “nunca” y a las sugerencias de talleres trimestrales; mientras que la entrevista muestra que el colaborador tuvo una experiencia de error con su jefe, pero este le transmitió esa confianza del aprendizaje continuo. Sin embargo, este también sugiere que deberían haber o promoverse más las habilidades blandas con los mandos inmediatos mediante talleres. Por lo tanto, podemos encontrar una coherencia “MEDIA”, debido a que sí hay coherencia entre lo que dicen ambos, pero faltan aplicar mejoras.

En la categoría de “motivación”, la gestión se explica mediante el jefe entrevistado que sí cree motivar a su equipo al recibir ideas nuevas cada semana, pero que IBM del Perú en general no puede llegar a reconocer a todos debido a la cantidad de colaboradores que lo conforman. Por parte de la experiencia de los colaboradores, la encuesta revela que casi siempre y siempre los mandos inmediatos motivan a sus equipos, pese a 3 personas que marcaron que “nunca”. Por otro lado, las propuestas de que existan reuniones semanales y trimestrales de feedback en todas las áreas, mientras que, en la entrevista, el colaborador afirma que su jefe sí lo motiva, pero le gustaría que le den más confianza al delegarle más tareas. Por lo tanto, podemos encontrar una coherencia “MEDIA”, debido a que sí hay coherencia entre lo que dicen ambos, pero faltan aplicar mejoras.

Por último, en la categoría “ética”, la gestión se explica mediante el jefe entrevistado que afirma ser totalmente ético y que cree en la preocupación por sus clientes más allá que del negocio. Por parte de los colaboradores, la encuesta revela que casi siempre y siempre los mandos inmediatos son éticos y conforme a la ley, mientras que en la entrevista el colaborador explica que sí ve a su jefe cómo ejemplo de líder ético debido a los más de 15 años que lleva este en IBM del Perú. Por lo tanto, podemos encontrar una coherencia de “SÍ” o totalmente, debido a que no hay disconformidades entre lo que ambos dicen y tampoco hay mejoras que incluir.

Así, podemos darnos cuenta de que en este criterio “relación con mandos inmediatos” se caracteriza por tener una coherencia total o media.

En cuanto al criterio 2 “calidad laboral y condiciones de trabajo”, se obtuvo el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 5.2

Cuadro comparativo criterio 2 “calidad laboral y condiciones de trabajo”

Categorías	Gestión (Analista RR. HH)	Experiencia (Colaboradores)	¿Coherente?
Reconocimiento de esfuerzos	<ul style="list-style-type: none"> - Existen town Meetings cada 3 meses, - Programa IBM Wow debido a que <u>todos somos importantes.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta: Casi siempre y Siempre, <u>nunca (1) igual en todas las áreas.</u> - Entrevista: Fui reconocida por el gerente general - Familia IBM. 	MEDIO (Hay coherencia, pero falta mejorar)
Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Cada uno hace su carrera, hay oportunidades. - Conversación con jefes, buscar otras áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta: <u>Equilibrado (no ha línea de carrera o no informan cómo es)</u> - Entrevista: Rangos amplios, falta línea de carrera. 	NO (No hay coherencia)
Retribución coherente	<ul style="list-style-type: none"> - Match de salarios y puestos, pero <u>no en áreas con muchas personas como servicios.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta: Casi siempre y Siempre. - Entrevista: Funciones sí, <u>IBM general no.</u> 	MEDIO (Hay coherencia, pero falta mejorar)
Compromiso con el proyecto empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Familia ONE IBM, antes separados por áreas: ahora mesas colaborativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta: Casi siempre y Siempre, - Entrevista: Cultura abierta y dinámica, cursos, actividades, etc. 	SÍ (Hay coherencia)
Flexibilidad horaria	<ul style="list-style-type: none"> - Previa coordinación con tu jefe: 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta: Siempre - Entrevista: Estudiar y trabajar, no exigencia 	SÍ (Hay coherencia)

	vacaciones, home office, permisos.	de 30 horas, pero sí cumplir labores.	
Objetivos alcanzables	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos a futuro, pero son sinceros con objetivos a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta: <u>Equilibrado (mejorar carga de trabajo)</u> - Entrevista: Objetivos concretos + propuesta proyectos + iniciativa aprender. 	MEDIO (Hay coherencia, pero falta mejorar)
Conocimiento de funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Hay managers que sí, pero <u>otros que no.</u> - <u>Connection couch débil</u> por otras cargas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta: <u>Equilibrado (nuevo ingresante mejor, no sea muy general más específico.)</u> - Entrevista: Propia sí, <u>otras áreas problemas de claridad.</u> 	MEDIO (Hay coherencia, pero falta mejorar mucho)

En la categoría “reconocimiento de esfuerzos”, la gestión se explica mediante la analista entrevistada que afirma que sí existe reconocimiento de esfuerzos por parte de IBM del Perú a sus colaboradores y que esto ocurre mediante los “town meetings” que se llevan a cabo cada tres meses. Asimismo, afirma haber instaurado el programa de reconocimiento interno “IBM Wow” debido a que existían diferencias al celebrar los esfuerzos de todas las áreas. Por parte de la experiencia de los colaboradores, la encuesta revela que casi siempre y siempre IBM del Perú reconoce los esfuerzos de sus trabajadores pese a una persona que afirma que nunca ocurre eso y sugiere que sea igual en todas las áreas de la empresa. La entrevistada comenta que fue reconocida por el mismo gerente general al ganar un concurso interno y que eso es lo que la hace sentir en “Familia IBM”. Por lo tanto, podemos encontrar una coherencia “MEDIA”, debido a que sí hay coherencia entre lo que dicen ambos, pero faltan aplicar mejoras.

En la categoría “desarrollo profesional”, la gestión se explica mediante la analista entrevistada que afirma que sí existe desarrollo profesional dentro de IBM del Perú pero que cada uno hace su carrera mediante la búsqueda en otras áreas o conversaciones con los jefes. Por parte de la experiencia de los colaboradores, la encuesta revela respuestas

equilibradas entre todas las opciones y comentarios de que no hay línea de carrera o no la informan, mientras que en la entrevista la colaboradora cuenta que existen rangos tan amplios que eso no permite que exista un desarrollo progresivo hasta ser contratado. Por lo tanto, podemos encontrar una coherencia de “NO” o nula, debido a que no existe relación entre lo que dicen ambos.

En la categoría “retribución coherente”, la gestión se explica mediante la analista entrevistada que afirma que existe un “match” o lógica entre los puestos y salarios, pero no en todas las áreas debido la cantidad de personas que las conforman. Por parte de la experiencia de los colaboradores, la encuesta revela que casi siempre y siempre IBM del Perú tiene una retribución coherente con sus funciones, mientras que en la entrevista la colaboradora afirma lo mismo para su puesto, pero no en IBM en general. Por lo tanto, podemos encontrar una coherencia “MEDIA”, debido a que sí hay coherencia entre lo que dicen ambos, pero faltan aplicar mejoras.

En la categoría “compromiso con el proyecto empresarial”, la gestión se explica mediante la analista entrevistada que afirma que existe compromiso con el proyecto empresarial por parte de los colaboradores y por tal razón es que se vive lo que se conoce como “ONE IBM”, es decir, una sola empresa que, si bien antes se diferenciaban en distintas áreas, propuestas como las mesas colaborativas han ayudado a que desaparezca tal brecha. Por parte de la experiencia de los colaboradores, la encuesta revela que casi siempre y siempre IBM del Perú compromete a sus trabajadores con el proyecto de la empresa, mientras que en la entrevista la colaboradora afirma que dentro de esta se vive una cultura tan dinámica y abierta que la mayoría de las personas participan y se nutren de lo que son actividades como olimpiadas, ferias, integraciones, fiestas y talleres y cursos online. Por lo tanto, podemos encontrar una coherencia de “SÍ” o totalmente, debido a que no hay disconformidades entre lo que ambos dicen y tampoco hay mejoras que incluir.

En la categoría “flexibilidad horaria”, la gestión se explica mediante la analista entrevistada que afirma que sí existe flexibilidad horaria en IBM del Perú, pero que debe ser previa coordinación con los jefes, ya sea por vacaciones, permisos o home office. Por parte de la experiencia de los colaboradores, la encuesta revela que siempre se cumple tal categoría, mientras que en la entrevista la colaboradora explica que sí se cumple, ya que ella estudia y trabaja, y no es necesario para su jefe que cumpla con las 30 horas de practicante, pero sí con sus responsabilidades laborales del día a día. Por lo tanto, se puede

encontrar una coherencia de “SÍ” o totalmente, debido a que no hay disconformidades entre lo que ambos dicen y tampoco hay mejoras que incluir.

En la categoría “objetivos alcanzables”, la gestión se explica mediante la analista entrevistada que afirma que IBM sí plantea objetivos alcanzables, sobre todo lo que se quiere lograr a corto plazo, pero que no deja de ver sus negocios y propuestas con objetivos a futuro. Por parte de la experiencia de los colaboradores, la encuesta revela respuestas equilibradas en todas las opciones con comentarios sobre menor carga de trabajo en ciertas áreas, mientras que en la entrevista la colaboradora cuenta que, si bien existen objetivos concretos desde un inicio, a lo largo de tu estadía en IBM del Perú, se van proponiendo proyectos pero depende de uno mismo tener la iniciativa de participar y aprender. Por lo tanto, podemos encontrar una coherencia “MEDIA”, ha debido que sí hay coherencia entre lo que dicen ambos, pero falta aplicar mejoras.

Por último, en la categoría “conocimiento de funciones”, la gestión se explica mediante la analista entrevistada que cuenta que, si bien existen managers que explican sus futuras labores a los nuevos colaboradores ingresantes, hay otros que no lo hacen, sumado al débil “connection couch” o persona que estuvo el puesto antes, debido a otras cargas actuales de trabajos. Por parte de la experiencia de los colaboradores, la encuesta revela respuestas equilibradas entre las opciones con sugerencias como la de un mejor enfoque en el asesoramiento a los ingresantes y funciones no muy generales, mientras que en la entrevista la colaboradora afirma que, si bien ella sabe sobre sus funciones, conoce gente en otras áreas que tuvieron problemas de claridad sobre estas casi por un mes. Por lo tanto, podemos encontrar una coherencia “MEDIA”, debido que si hay coherencia entre lo que dicen ambos (negativo, pero ambos lo confirman), pero faltan aplicar mejoras.

Así, podemos darnos cuenta de que en este criterio “calidad laboral y condiciones de trabajo” se caracterizan por tener una coherencia media y total, pese a la categoría “desarrollo profesional” con nula coherencia.

5.2 Conclusiones

Gracias a la aplicación de la encuesta y las entrevistas, así como del “cruce” de ambas al compararlas, que si bien el criterio 1 de “relación con mandos inmediatos” como el criterio 2 de “calidad laboral y condiciones de trabajo” presentan categorías con

coherencia total y sin necesidad de proponer perfeccionamientos, hay otras en las que es necesario aplicar mejoras parciales debido a una coherencia media, o totales debido a una nula coherencia entre lo que explica y se sabe la gestión, y lo que viven los colaboradores. Por eso, en cuanto al proyecto de investigación en general:

- En IBM del Perú, existe una coherencia parcial entre lo que se gestiona y se experimenta en base a las variables “relación con mandos inmediatos” y “calidad laboral y condiciones de trabajo”, ya que como asegura Chun (2005), existen “pequeñas brechas” entre lo que los colaboradores esperan y lo que realmente ocurre. Según los resultados, esta empresa presenta un grado de coherencia media entre la gestión y experiencia de las variables “relación con mandos inmediatos” y “calidad laboral y condiciones de trabajo”, debido a que se conforma no solo por coherencias “totales” en donde no hay disconformidades ni mejoras que incluir, sino también de otras en donde sí las necesitan, o incluso no tienen coherencia entre lo que la gestión dice y ejecuta y la experiencia vive y acepta.
- En IBM del Perú, la reputación corporativa se cumple parcialmente debido a que le dan la importancia debida a la valoración y reconocimiento de sus colaboradores como explican Villafañe y Asociados Consultores (s.f), al realizar encuestas a menudo. Sin embargo, no a todos los grupos de interés por igual ni en todas las áreas. Por ello, se sugiere que IBM del Perú, como cita Orozco (2015), empiece a utilizar metodologías más cercanas como entrevistas y encuestas en persona a directivos y empleados para conocer así la reputación interna y general de la empresa.
- En IBM del Perú no solo se gestiona la reputación interna en la cultura de la empresa, sino que, como explica Gómez R. (s.f), la correlacionan con el proyecto empresarial y estrategias; es decir, involucran tanto a sus colaboradores en la “Familia IBM” como en los proyectos y charlas actuales e innovadoras.
- Sin embargo, como explica Molinero A. (s.f), IBM del Perú no emplea la comunicación interna de manera adecuada, siendo esta una de las barreras en su propia gestión y en la llegada a todos sus colaboradores que no terminan por asumir por completo lo que la empresa les ofrece. Asimismo, esto se replica en la variable de “calidad laboral y condiciones de trabajo” con los problemas de llegada de ciertos factores importantes para que se pueda cumplir con éxito, así como con la variable de “relación con mandos inmediatos”, es decir, los jefes.

- IBM del Perú gestiona “la relación con los mandos inmediatos” y “calidad laboral y condiciones de trabajo” de manera adecuada. Sin embargo, hace falta un mejor canal de comunicación que refuerce esa información hacia sus colaboradores por igual.
- Asimismo, otra de las posibles razones de estas incoherencias medias y absolutas, pueden ocurrir debido a que, como dice Mínguez (2000), “muchas veces las empresas tienen intereses contrapuestos” y no están alineados con todas las áreas y sus colaboradores, es por eso el necesario alineamiento de la organización para una óptima construcción de la reputación, sumado a la multidimensionalidad de la que se refieren De Castro y Navas (2006) como característica importante de esta.
- A pesar de la difícil manipulación de la reputación general por parte de las empresas como señala Castro y Navas (2006), IBM del Perú debe analizar y mejorar en cuanto a la reputación interna se refiere, al implicar la mayor cantidad de colaboradores en su proyecto de empresa, empezando por estas dos variables, ya que lograrlo debe ser el objetivo más importante de cualquier modelo de reputación interna como cita Villafañe (2005).
- Los colaboradores de IBM del Perú han aceptado las variables de “relación con mandos inmediatos” y “calidad laboral y condiciones de trabajo” como parte de su día a día. Sin embargo, no ocurre en todas las áreas por igual ni en algunos aspectos específicos que se explicarán a continuación.

Por un lado, en cuanto al criterio 1 “relación con mandos inmediatos”, se obtuvo lo siguiente:

- En general, el grado de coherencia entre lo que se vive y se dice de la variable “relación con mandos inmediatos” es media o total debido a los siguientes puntos.

En IBM del Perú se gestiona y experimenta esta variable de la siguiente manera:

- Los mandos inmediatos de IBM del Perú muestran coherencia entre lo que dicen y hacen, es decir, son íntegros.
- Si bien la relación con los mandos inmediatos en IBM del Perú es buena gracias a lo obtenido en la encuesta y las entrevistas; muchos sugieren que esta mejoraría si se aplicaran talleres y charlas mucho más seguidas junto a sus equipos en los que se enseñe los valores de la empresa y cómo ser un buen líder. El liderazgo se ha vuelto una temática muy importante en estos días debido al gran déficit de

legitimidad que tienen los líderes en el país, y un factor importante para analizar la reputación de una empresa. Como dice Archer, D. & Cameron (2013), los líderes no solo crean estrategias sino también “alinean personas”, es decir, las educan. Como explica Molero (2011), es necesario, que exista un líder transformacional que conecte con sus colaboradores, sea capaz de captar oportunidades, y que al mismo tiempo los motive.

- Además, como explica Harter (2019), la mayoría de las empresas no tienen conciencia que el desarrollo profesional y motivación día a día de sus mandos inmediatos es primordial para construir una buena reputación de la empresa, sobre todo que el buen ejemplo de esta depende de ellos: si no hay compromiso del parte del jefe, tampoco la habrá de parte del resto. Por eso, IBM del Perú debería motivar a sus mandos inmediatos para que pasen de ser jefes a ser líderes y “couches” en un ambiente colaborativo en el cual se desarrollen día a día, de la mano con su grupo a cargo. Estos líderes también deben ser capaces de encontrar sus propios retos y objetivos para consigo mismos y la empresa. Por ejemplo, mediante programas innovadores como cursos, capacitaciones, reconocimientos, etc.
- Asimismo, IBM del Perú presenta un estilo participativo de dirección de mandos inmediatos, como lo explican Olmedo y Martínez (2014), caracterizado por la colaboración, consenso y desarrollo profesional. Sin embargo, en algunos casos, algunos mandos se caracterizan por tener un estilo competitivo con casi nula comunicación con sus grupos de trabajo. Por eso, es que IBM del Perú debería analizar cuál es el mejor estilo que sus mandos inmediatos podrían adoptar en base al más adecuado para ellos, siendo la participativa, en mi opinión, la mejor para ellos y, a su vez, clave importante para la construcción de una buena reputación.
- Si bien se afirma que existe motivación de parte de los líderes de IBM del Perú con sus colaboradores, estos explican que deberían delegar funciones más importantes con el fin de generar mayor confianza hacia ellos. Asimismo, esta motivación se acrecentaría si existieran reuniones más seguidas de feedback porque, como explica Archer, D. & Cameron (2013), los líderes se caracterizan por crear estrategias para obtener el máximo valor de sus colaboradores.
- Los mandos inmediatos de IBM del Perú tienen siempre un comportamiento conforme a la ley, no ocultan información y son honrados.

Por otro lado, en cuanto al criterio 2 “calidad laboral y condiciones de trabajo”, se obtuvo lo siguiente.

- En general, el grado de coherencia entre lo que se vive y se dice de la variable “calidad laboral y condiciones de trabajo” es media debido a los siguientes puntos.

En IBM del Perú se gestiona y experimenta esta variable de la siguiente manera:

- Los empleados de IBM del Perú se sienten comprometidos con el proyecto empresarial mediante actividades culturales y académicas.
- IBM del Perú mantiene una flexibilidad horaria que permite compaginar la vida laboral y familiar.
- Si bien existe un reconocimiento de esfuerzos en IBM del Perú, esto no ocurre en todas las áreas por igual. A pesar de que se haya creado un programa para tratar de cerrar esas brechas y diferencias, se debería promover o proponer otras estrategias que se adecuen a los diferentes colaboradores y sus necesidades. Asimismo, sucede lo mismo con la retribución económica. Si bien es coherente en cuanto a su relación con sus funciones y responsabilidades dependiendo del área, en otras no se cree ni ocurre igual debido a la gran cantidad de personas dentro de estas. Molinero (s.f) explica que unas de las claves de una correcta gestión de la reputación interna es crear planes de comunicación que involucren a todas las áreas con el fin de alinearlas y que tengan efectos positivos sobre todas, así no solo se enterarán de las estrategias, sino que terminarán por involucrarse y hasta interesarles generar un cambio positivo para la empresa. Por eso, IBM del Perú debe desarrollar algún plan en cuanto al orgullo de pertenencia, la motivación y reconocimiento ya que, según Villafañe (2017) son estas las variables con mayor puntaje en su análisis realizado. O como explica también el mismo autor, se puede crear una política de preservación de talento humano en las empresas, en este caso, en IBM del Perú tomando en consideración las variables de este estudio.
- IBM del Perú da a conocer parcialmente las funciones a sus colaboradores. Esto ocurre porque muchos jefes, así como colaboradores anteriores del puesto, no le dedican el tiempo adecuado al entrenamiento del nuevo trabajador ya que no existe un programa de capacitación estructurado como tal, ni para los managers ni para los ingresantes. Esto se puede relacionar al tema de la motivación para los managers, previamente explicado.

- IBM del Perú presenta una incoherencia en el proceso de línea de carrera o contratación debido a una débil comunicación en la búsqueda de oportunidades dentro de la empresa. Si bien existe, y se logra por uno mismo y en base a conversaciones con jefes, se debería comunicar para no crear ideas erróneas como la falta de interés por el desarrollo de sus colaboradores. Para que exista tal coherencia entre la cultura de una empresa y el proyecto empresarial, como explica Villafañe (2005), es necesario un buen diálogo y comunicación interna.
- Si IBM del Perú prefiere evitar una crisis en el futuro, debe darle la debida importancia a la variable de “calidad laboral y condiciones de trabajo”, sino podría, como dice Comen (2016), colocarse entre las peores empresas para trabajar, por causa del nulo valor: despreocupación por sus trabajadores, pagos muy bajos, largas jornadas, políticas excesivas, etc.
- Por ello, es importante que IBM del Perú trate a sus empleados de la misma manera que a sus clientes: con dignidad y respeto. Porque como explica Chun (2005), muchas empresas no motivan a sus empleados y ocurre lo que se conoce como “síndrome de despido”. De esta manera, IBM del Perú podría ver esto como beneficio de doble filo, mejorar su relación con una mejor rotación de sus colaboradores, y una efectividad general al tener empleados felices y clientes también.
- Asimismo, se recomienda a IBM del Perú no perder; “al resto” de sus colaboradores; es decir, aquellos que todavía no experimentan esas características de involucramiento, motivación y pertenencia hacia la empresa; así como tampoco el valor que ya tienen como una empresa reconocida (Puesto 31 en Mercotalento 2019)
- Por último, IBM del Perú tiene objetivos alcanzables. Sin embargo, presenta regular carga de trabajo en algunas áreas que saca esos objetivos y tiempos de la realidad.

RECOMENDACIONES

Si bien no se propuso como uno de los objetivos específicos, a lo largo de la implementación de las herramientas, tanto de las encuestas como de las entrevistas, se pudieron encontrar tres factores que podrían ser claves e influyentes en el grado de coherencia que se tiene si comparamos la gestión de las variables de la reputación versus su experiencia en la empresa.

- En primer lugar, la edad del colaborador. Luego de aplicar las encuestas, nos dimos cuenta de que, a pesar de que la muestra fue aleatoria a las personas que se encuestaron, las pocas que se caracterizaban por tener mayor de 30 años eran los que solían marcar las respuestas con menor puntaje en las preguntas de ambos criterios, tanto de “relación con mandos inmediatos” como de “calidad laboral y condiciones de trabajo”. Es posible que no todas las estrategias aplicadas funcionen para personas de todas las edades.
- En segundo lugar, ocurrió lo mismo con el año de ingreso. Mientras más se alejaba el año de ingreso de un encuestado al año actual 2019, los resultados solían ser negativos o muy bajos. También, se podría asumir que la larga estadía de un colaborador en una empresa hace que ya no se involucre tanto en su cultura o, por otro lado, ya no lo incluyan tanto. Un posible grave error.
- En tercer lugar, el área de trabajo. Lamentablemente, no se tomó en consideración este elemento como un factor a evaluar, pero se sugiere tomarlo en una próxima investigación debido a la gran diferencia que se obtuvo de acuerdo con las entrevistas y encuestas realizadas. A pesar de no saber a cuáles áreas en específico pertenecía la muestra, existe tal brecha debido a que los mismos colaboradores lo destacan.
- Por último, se deja al criterio del investigador de un futuro proyecto de análisis de una temática similar, el involucramiento de estos factores para una interpretación más precisa y una evaluación del grado de coherencia entre la gestión y experiencia de las variables de la reputación interna en una empresa u organización.

En suma, esta investigación ha logrado evaluar el estado actual de una empresa como IBM del Perú, con relación a dos variables como los son “la relación con mandos inmediatos” y “la calidad laboral y condiciones de trabajo”, que ya sabemos luego de este

vasto análisis, que son tan importantes para la reputación como el mismo hecho de lograr ventas en cantidad y calidad. Asimismo, sin una coherencia entre lo que se practica y lo que se dice, esa reputación construida por años como es el caso de IBM del Perú podría derrumbarse en cuestión de segundos. Y es que a lo largo del tiempo hemos podido ser espectadores, y posiblemente protagonistas, de cantidad de crisis reputacionales en cuales casos se produjeron debido a malas prácticas con los colaboradores, ya sea de sus mismos jefes, o hasta de la empresa en conjunto.

Por ejemplo, casos como las malas condiciones laborales causante del incendio en un restaurante de comida rápida, las horas extras mal pagadas por colaboradores de la una tienda por departamento, así como distintas mala praxis y respuestas de supuestos “líderes”, nos hace reflexionar que muchas veces las empresas exigen ciertos “criterios” para poder ingresaren sus filas, sin percatarse si ellos las cumplen realmente. Así, nos queda más que preguntar y proponerlo como posible tema para un futuro estudio; ¿Es coherente los criterios con los que los evaluadores seleccionan y aceptan nuevos colaboradores a la empresa con los que esta última practica día a día?

En suma, las empresas deben tener como puntos importantes a tomar en cuenta en sus planes estratégicos: a la comunicación, y no solo las organizaciones más “conectadas” y “tecnológicas” (a pesar de que este no se un factor válido de una buena comunicación interna); al valor de la reputación interna, y no solo a nivel global sino en el contexto de cada país; y por último, a estas variables estudiadas, que si de por si la calidad es algo fiscalizado por la leyesl laborales, la relación con los mandos inmediatos no tanto.

REFERENCIAS

- Alcalá, M. A. (2007), “*Reputación Corporativa. Fundamentos Conceptuales*”, www.deloitte.com, 26/04/2007
- Archer, D. & Cameron, A. (2013). *Collaborative leadership: Building relationships, handling conflict and sharing control*. Oxon, Reino Unido: Routledge Press.
- Bayona A. (2019) *Gestión de crisis: proteger la imagen corporativa*. Forbes México. Extraído de <https://www.forbes.com.mx/gestion-de-crisis-proteger-la-imagen-corporativa/>
- Castrillón Velásquez, D. (2011) *Del líder al humano en la organización Pensamiento & Gestión*, núm. 31, pp. 34-55 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
- Comen E. (2016) *The worst companies to work for*. 24/7 Wall St. Extraído de <https://247wallst.com/special-report/2016/06/10/the-worst-companies-to-work-for-2/>
- Costa, Joan. (1993) *Identidad Corporativa*. 1ª Edición. Distrito Federal. Editorial Trillas.
- Cortés F. (2019) *Que Rappi siga creciendo*. Portfolio. Extraído de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/que-rappi-siga-creciendo-coyuntura-532092>
- Cortés Mejía. (2004) *Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo*. Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol. IV, núm. 106, pp. 203-214 Universidad de Costa Rica San José, Costa Rica
- Chiang y Krauss (s.f) *Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento*. Universidad del Bio-Bio, Concepción Chile
- Chun, R. (2005), *Corporate Reputation: Meaning and Measurement*, International Journal of Management Reviews, vol. 7, núm. 2, págs. 91-109.

- Deal, T. & Kenedy, A. (1982). *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison Wesley
- De Castro M. y Navas J. (2006) *La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles*. Investigaciones de Dirección y economía de la empresa. Vol 12, núm 3, pp 29.39, España
- De la Casa J. (2017) *Los bufetes adaptan su imagen corporativa al mundo digital*. Expansión. Madrid: España. Extraído de <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2017/09/29/59ce4c02e2704ee3378b45a5.html>
- Dutton et al., (1994) *Organizational images and member identification*. Administrative Science Quarterly, n 39
- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. y Van Riel, C. B. M. (1997), *The Reputational Landscape*, Corporate Reputation Review, vol. 1, núm. 1/2, págs. 6-13
- Gómez R. (s.f.) *Gestión de personas y reputación interna: la marca «talento»*. Villafañe & Asociados. Diario Gestión
- Harter J. (2019) *If your managers aren't engaged, your employees won't be either*. Harvard Business Review. Extraído de <https://hbr.org/2019/06/if-your-managers-arent-engaged-your-employees-wont-be-either?autocomplete=true>
- IBM (2019) *Sobre IBM*. Extraído de <https://www.ibm.com/pe-es>
- IBM Latinoamérica (2012) *IBM Perú Una de las mejores empresas para trabajar*. Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=QzVyjPEEYAU>
- Kotler, P. and Keller, K. (2006) *Marketing Management*. 12th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Martínez Leó, I. M.; Olmedo Cifuentes, (2009) I. *La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta* Investigaciones Europeas de Dirección y

- Economía de la Empresa, vol. 15, núm., pp. 127-142 Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vigo, España.
- Martínez Leó, I. M.; Olmedo Cifuentes, (2010) *Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial*. Universidad Politécnica de Cartagena
- Merco (2018) *Ranking Merco Empresas*. Extraído de <http://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>
- Merco (2019) *Ranking Merco Talento*. Extraído de <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-talento>
- Meneses N. (2019) *La gamificación, llave de una mayor productividad y de un aprendizaje más profundo*. El País. Extraído de https://elpais.com/economia/2019/08/07/actualidad/1565167852_253423.html
- Mínguez N. (2000) *Marco conceptual para la imagen corporativa*. Universidad Complutense de Madrid: España.
- Molina Germán, J.O., et al. (2018). *Análisis de calidad de vida laboral y competitividad en empresas de servicios turísticos*. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, 7(2), 44-67
- Molinero A. (s.f.) *VARIABLES DE REPUTACIÓN INTERNA DE UNA EMPRESA*. Grupo Atisa. Extraído de <https://www.atisa.es/variables-de-la-reputacion-interna/>
- Molero, F. (2001) *Reseña de "El líder y la cultura organizacional. Su incidencia en la eficacia de la empresa" de Amador, R*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 17, núm. 3, pp. 341-343 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid Madrid, España
- Gestión (2019), *Ipsos Perú: 7 de cada 10 empresarios son percibidos como corruptos*. Lima: Perú. Extraído de <https://gestion.pe/peru/politica/ipsos-peru-7-10-empresarios-son-percibidos-corruptos-144349-noticia/>
- S. n (2015) *Reputación interna y marca empleador, dos caras de una misma moneda*. Villafañe y Asociados Consultores. Extraído de <http://www.villafane.com/reputacion-interna-y-marca-empleador/>

- Observatorio Rh (2019) *Los retos a los que se enfrenta la empresa ante el nuevo ecosistema digital*. Extraído de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/los-retos-a-los-que-se-enfrenta-la-empresa-ante-el-nuevo-ecosistema-digital.html>
- Olmedo I, Martínez I. (2014) *Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms*. BRQ Business Research Quarterly, 17, 223- 241
- Orozco J. (2012) *Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación*. III Congreso Asociación Española de Investigación de la Comunicación Tarragona 2012.
- Parentelli K. (2019), *Las nuevas generaciones piensan en una rotación del trabajo permanente y sistemática*. El Observador. Extraído de <https://www.elobservador.com.uy/nota/-la-nueva-generacion-hizo-que-las-empresas-cambien-sus-estrategias--2019723141742>
- Pérez A. (2019), *¿Cuál es el impacto del CEO en la reputación en la empresa? Directivos y Empresas.com* Extraído de <https://www.directivosyempresas.com/directivos/ceo-reputacion-de-una-empresa/>
- Puromarketing (2018), *La reputación de una marca no es solo una cuestión de imagen, es también clave en el precio del producto*. Extraído de <https://www.puromarketing.com/44/31394/reputacion-marca-solo-cuestion-imagen-tambien-clave-precio-producto.html>
- PR Comunicación (2019) *El Papel de la Comunicación Corporativa según Ipsos Council*. PR Noticias. Madrid: España. Extraído de <https://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20173184-reputacion-corporativa>
- Regimio R. (2018) *Impacto de la comunicación estratégica en la identidad corporativa de las universidades privadas licenciadas de Lima*. Universidad de San Martín de Porres. Lima: Perú
- Rivadeneira M. (2018) *Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional Caso: Empresa azucarera en la costa del Perú*. Universidad Pontificia Católica del Perú. Lima: Perú.

- Rosado E. (2018) *Elementos para elaborar un manual de identidad corporativo TOP. Tiempo de Negocios*. Extraído de <https://tiempodenegocios.com/manual-de-identidad-corporativa/>
- Vidili D. (s.f) *La imagen corporativa: Braun, Olivetti e IBM. Universidad de Palermo*. Buenos Aires: Argentina. Extraído de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=36&id_articulo=4463
- Villafañe, J. (2005) *Hacia un modelo de gestión de la reputación interna. Justo Villafañe. Informe Anual 2005* La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica. Ediciones Piramide 2005.
- Villafañe, J. (2006) *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*, p.84.
- Villafañe, J. (2015), *Evaluación y gestión de la reputación de las organizaciones*. MastCO Organización Docente. Villafañe & Asociados Consultores: Madrid.
- Villafañe, J. (2017). *Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones*. *El profesional de la información*, v. 26, n. 6, pp. 1159-1170
- Weiss, A. M.; Anderson, E. y MacInnis, D. J. (1999), *Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions*, *Journal of Marketing*, vol. 63, núm. 4, págs. 74-99.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Alyssa Denegri – Analista de Recursos Humanos IBM del Perú

¿Tú consideras que IBM del Perú reconoce los logros y esfuerzos de sus colaboradores?

Sí, efectivamente. IBM lo que hace para reconocer todos los logros y esfuerzos de los empleados es mucho. Primero, lo que hace es enfocar los esfuerzos que tiene el core de la empresa, como lo son ventas quarter. Cada tres meses tenemos un mitin donde se reconocen a estas personas por su influencia dentro de los proyectos, dentro de los cierres de filas, dentro del trabajo, que tuvieron un valor primordial para cerrarlo y que a final de cuentas influye en nuestro número. Entonces, al inicio y hace ya varios años es así, se mantiene, pero este año hemos implementado algo que se llama la campaña de reconocimiento o IBM Wow! Pueden nominar a estas personas para recibir un pin que se ponen normalmente en los landers, que son donde cuelgas tu batch. ¿Entonces puedes tu gerente nominar? Claro que sí. Hay tres categorías, de las cuales tres nóminas a tu gerente y otros gerentes que estén en contacto contigo y otras categorías son tus mismos coworkers. Tenemos la de familia. Digamos que tu hermana quedó en primer puesto de la universidad y también se reconoce o tu hermana participó o tu tía participó en los Paralímpicos. También hay un reconocimiento para la familia. Entonces este programa ha tenido bastante acogida. Se ha hecho en junio de este año y pensamos mantenerlo.

¿Siempre ha sido así o porque no se decidieron implementar esto? ¿Vieron algo?

A nivel global siempre hay uno en general y siempre se enfocan en ventas. Lo que vimos en Perú y lo que recogimos de algunos comentarios de que el año pasado fue el hecho de que no solo ventas es quien se encarga del éxito de la compañía, por lo que decidimos tomar acción. Han tenido bastante acogida. También tenemos un lado para que todos los miembros conozcan cuáles son las conversiones de practicantes nuevos a nuevos contratados y también los ascensos, que es algo muy importante.

¿Y tú crees que eso, ese reconocimiento, esfuerzo, ha influido en algo en que haya una mejor comunicación entre colaboradores, practicantes y gerentes o jefes de alto rango?

Yo creo que hay más interés porque hay algo de por medio. Yo quiero aparecer en este mural, quiero estar ahí, o la oportunidad de reconocer a gente tan humilde que su trabajo es excepcional y la gente de su alrededor lo pueda valorar. Relacionando lo anterior no es la única manera. Nosotros también trabajamos con lo que son incentivos, o los Blue Points. Ese es un excelente trabajo. Tu manager le puede dar un grupo 20 o varios blue points que los puedes canjear por premios por tarjetas de Falabella. Entonces eso son premios. También hay incentivos de dinero cuando haces un trabajo excepcional y de todas maneras sale de la unidad, pues los gerentes tienen esa capacidad. Por ejemplo, mi hermana hizo un programa de embajadores digitales y después de cuatro largos meses de trabajo, aparte de su sueldo le dieron un bono de 500 dólares, entonces son cosas que tienes que hacer cosas bastante diferentes. No solo es cumplir con tu trabajo para que tengas un acceso de este tipo. Aparte también hay tarjetas de reconocimiento y te lo cuento porque justo hace poquito recopilamos la información y tenemos una plataforma que se llama Recognition Center, donde no solo puedes dar feedback con la herramienta, que es lo que me gustó.

Bueno, y en tema de desarrollo profesional, ¿tú consideras que el Perú hace posible el desarrollo profesional? ¿Siempre ha sido así o también porque ha cambiado respecto a desarrollo profesional?

Sí hace el esfuerzo de que todas las personas tengan un cambio de conversación con sus gerentes, entonces hay toda una plataforma de conversations. La última campaña ha sido de cómo te ves en el espejo, cómo te ves a futuro. Hay toda una campaña, ¿cómo te enfrentas? Cómo te verías también con el feedback. Entonces tenemos una cultura súper abierta, una cultura horizontal, también de puertas abiertas. Tú le puedes preguntar al gerente de Recursos Humanos Perú qué es lo que está pasando o cómo te sientes o contarle algo, digamos personal o cómo te ves de acá a futuro. Las personas tienden a

abrir la puerta y decir Oye, si sabes que esta persona es la indicada para que logres pasarte esta área, o sabes que yo lo veo difícil. Trata un año más en el puesto, yo creo que esfuérate unos 6 meses más y luego intentamos y tocamos la puerta de tal gerente, tal gerente. O sea, el proceso de desarrollo profesional depende de uno. Y hace poco una gerente me lo dijo y lo valoro un montón, porque dentro de IBM tú haces tu carrera. O sea, la empresa tiene los canales para que tú empieces a tocar las puertas de las personas que te pueden ayudar. Pero también te dan ese espacio para que tú manifiestes qué es lo que quisieras hacer a futuro. También existe la posibilidad de que te guste crecer en esa misma área y veas como año a año puedes ir mejorando. ¿En qué te podrías ir especializando entonces? Siempre están las Conversations, Feedback seguido y la cultura de puertas abiertas mientras conversamos.

¿Tú consideras que tienen una retribución coherente con las funciones y responsabilidades de cada puesto como retribución en sentido, o sea, por ejemplo? No sé, yo soy practicante y tengo tantas funciones.

Dentro los practicantes estamos evaluando en comparación del mercado. Si bien es cierto que no pagamos el sueldo mínimo, nos gustaría compararnos con otras empresas. Estamos investigando para hacer un incremento o una modificación. Yo creo que para practicantes es un beneficio que tenemos, que lleguen a los 6 meses y se les paga un bono, que creo que es la mitad de su sueldo en julio y en diciembre tienen una gratificación completa, cosa que en otros lados es la mitad. A mí me parece bien. Estamos trabajando para mejorar, sí, pero en comparación al mercado como que estamos bien respecto a todos los colaboradores. Separando practicantes y colaboradores, eso es confidencial. Pero IBM en comparación al mercado tiene muy buenos salarios respecto a tecnología. Vemos que sí hay un match de habilidades y de salario, lo que queremos modificar un poco sería el área de servicios, porque son puestos más rotativos 24/7, en el que por cantidad de personas a nosotros no podemos ofrecerle un salario, claro está, digamos, mucho mejor. Claro, no es que sea poco, pero podría ser mejor y por la cantidad de empleados ahí es un poco difícil respecto a unidades.

Y bueno, ahora, pasando a lo que es compromiso con el proyecto empresarial, ¿tú crees que los colaboradores comparten los valores de la organización?

Yo creo que estar en una cultura diferente, trabajar en trabajar en otra empresa, es un paso abismal. Si bien es cierto que las otras empresas están, digamos, adquiriendo beneficios parecidos a los de IBM, la cultura ES abierta, honesta, transparente, se siente. No te digo que todo el mundo se sepa los nueve principios y en qué se desglosan, pero yo creo que sí se vive uno, se vive el sentimiento de familia y de la reputación que trae la marca de por sí a través de los años, o sea, de la gente. Aun así, han pasado acá en el Perú 89 años. Es bonito, escuchar decir yo trabajo en IBM.

¿Y tú como dirías que es la cultura de la organización?

Yo creo que la cultura es una cultura bastante flexible, transparente y orientada al éxito conjunto. Sí nos preocupamos por cada uno, pero juntos somos mejor, juntos hacemos cosas, nos complementamos. Entonces siempre fomentamos el trabajar en equipo, el trabajar organizados, ordenados por un objetivo, un propósito.

De todas maneras, ¿tú crees que siempre ha sido así? O, por ejemplo, ¿y hace bastante tiempo se considera un poco más seria?

Sí. En diciembre cumplí dos añitos, entré como practicante en operaciones y luego pasé a Recursos Humanos. ¿Creo que la cultura es buena? Hace poco que entré. Antes, las diferencias entre áreas eran abismal. Yo soy GTS. Yo soy GBS. Super distanciados. Entonces ahora te das cuenta. También estamos cambiando de metodología, unirnos en mesas colaborativas para trabajar de manera conjunta. Entonces es algo que están manejando varias empresas y nosotros también nos estamos uniendo al cambio. Antes todo era como que no pedir ayuda. Yo soy GTS, yo soy delivery, etc.

¿Y cómo miden la satisfacción de sus colaboradores?

Nosotros utilizamos la herramienta del Best Place to Work para recoger el feedback de manera interna. También tenemos los engagement pools que se hacen en septiembre y son preguntas directamente a cómo el manager está gobernando esa área, si es bueno o si te sientes a gusto con tu trabajo. Es una encuesta que está formada en base a tres puntos qué es el Engagement Index.

¿Tú consideras a IBM socialmente responsable?

Sí, este año, es más, acabamos de lanzar Pymes, estamos en convenio con Fe y Alegría para que estos chicos, saliendo ni siquiera salido del colegio desde tercero de secundaria, puedan empezar a capacitarse como en Institutos y empiecen a tener habilidades técnicas que necesitan. Entonces, en caso de que los chicos terminen estudiando en un instituto o universidad, ya saliendo del colegio, tienen esta certificación que les permite trabajar en IBM y que es un win win, porque ellos tienen educación y nosotros necesitamos ese tipo de gente que nos ayude con estas cosas. Más que nada no operativas, sino técnicas que no se enseñan así de fácil. Y nosotros también podemos ir, o como secundarios, como voluntarios también.

¿Qué actividades hay en relación con la cultura que realizan para que los colaboradores se involucren con esa cultura abierta?

Para ser sinceros, Perú es un país bien exquisito para celebraciones; día de la Madre. Feliz Día del Padre, feliz día del Niño. Entonces no es que hay un tiempo específico para todos, nosotros somos bien creativos. Estamos haciendo bastantes ferias en las que no sé... vino una final de fútbol. No me acuerdo de que fue que llegamos a la final de la empresa, trajimos una feria, hicimos algo por el Día de la Patria, hicimos un concurso de comida. Somos bastante creativos e inclusivos con que las personas se conozcan, las clases en equipo se incluyan en algo o simplemente vengan para pasar un buen rato.

¿En cuanto al proyecto?

Algunos managers capacitan a colaboradores en soft skills respecto al manejo de tiempo, a reconocimiento de personalidades. Entonces ahí tenemos una capacitación bastante fuerte. También tenemos proyectos como el de personas que conocen algo mucho, digamos, son expertas en design thinking. Lo tienen, pueden meterse a un curso específico y dar ese curso o el que quiera en la plataforma online de IBM. O sea, hay muchas iniciativas para que los miembros compartan entre ellos mismos. Efectivamente. Es más, ahora los practicantes cuando entran les decimos tú tienes un pack de ingreso, o sea, aprovéchalo, porque practicando tienes más tiempo.

Y ahora, pasando a la flexibilidad horaria, ¿existe flexibilidad horaria que pueda compaginar la vida laboral y familiar de tus colaboradores? ¿Cómo se maneja eso?

Sí, te juro que de las respuestas fue lo que más golpeó a todos. Bueno, claro. Y se caracteriza realmente por el beneficio y las vacaciones. 22 días de vacaciones útiles al año. Tú puedes tomarte hasta medio día si es que lo conversas con tu gerente. ¿Qué tal es que tengo la actuación de mi hijita? Tengo la presentación en los Panamericanos de tal, entonces son cosas que se respetan, muy importantes para ti y dependiendo de tu entorno de trabajo, de tu gerente y el tipo de trabajo que hagas. La flexibilidad es amplia y siempre ha sido así o siempre hemos tenido 22 días siempre hábiles. Nunca contamos ni feriados, ni sábados y domingos. Los mediodías también. Las vacaciones adelantadas también y previa coordinación con el gerente y el home office también. ¿El trabajar de casa también o un viaje personal? Es que mi familia está en Piura. Yo vivo acá. Hay facilidades, siempre y cuando todos estos beneficios se conversen en el gerente. Entonces, respecto a flexibilidad estamos súper bien porque no es como que mandan un correo y específica y firma que vas a llegar.

En general, ¿tú crees que la empresa busca objetivos alcanzables, por ejemplo, desde el proceso de atracción de talento. ¿Son alcanzables? Hasta cuando uno ya está trabajando acá y el jefe te dice tienes que hacer esto. Tú crees que ¿todos estos procesos son con objetivos alcanzables?

Los managers son bastante directos y sinceros con lo que quieren conseguir para el próximo año. Un ejemplo claro es el reclutamiento. Si bien estamos en una época en la que está infestado de hombres de reclutamiento, se está enfocando en solo contratar mujeres para el uso de tecnología. También hay escuelas como Laboratoria, que enseñan a mujeres. Estamos tratando de incluir lo más que podamos a mujeres y por más que el 100 por ciento sean mujeres, sabemos que lo podemos conseguir. ¿Respecto a tareas? Yo creo que sí. Por eso esos objetivos también se conversan mucho con el empleado y también depende del área, porque si es un servicio, por ejemplo, mejorar todos los cajeros automáticos del BCP. Claro, entonces yo creo que depende del área, depende del gerente y que siempre se van conversando. A menos que sea una exigencia de cliente, eso es diferente.

¿Y el conocimiento de funciones? ¿Considera que existe una comunicación eficiente en todas las áreas?

Yo creo que hay bien de todo. No necesariamente son los puestos, no por explotación, no porque te falta tiempo, sino porque siempre en el día a día alguien está dispuesto a ayudar, está dispuesto a ver qué puede hacer. La claridad de las tareas siempre es con los managers y es tarea del manager. Una vez que la persona entra a decirles tú vas a ayudarme en esto, esto, esto y esto, si tienes más tiempo puedes apoyar en esto, esto, esto puede contribuir a lo que estás haciendo. También hay libertad, no hay. Es que veo que tiene ese puesto. Si quieres te puedes unir a esto. Yo veo que tienes potencial para esto, o sea, siempre todos a través de conversaciones y de transparencia con los managers. Nosotros, como empresa dinosaurios, por así decirlo, estamos perdiendo un poco. Entonces tenemos varios manager que son así y otros que ya están creciendo y que se olvidan. Entonces queremos rescatar esa esencia de hoy. Veo potencial, quiero que sea hasta mejor que yo.

Claro, entonces existe un proceso de inducción o capacitación para los nuevos colaboradores, sea con sus funciones o con su relación con sus jefes?

Eso más que nada es como un onboarding. Hemos mejorado mucho el tema de beneficios para que el que entre sepa todos los beneficios que tiene, para que sepa cuál o cómo se va IBM, cómo se divide. Es bastante confuso, estamos trabajando mucho mejorarlo. Normalmente te designan con conexión coach, que también estamos mejorando porque no todos los conexión coach han sido eficientes por mucha carga de trabajo o por dependencia. Otras cosas entonces es tarea del área y la persona designada. Ya esperamos a futuro no designar a una persona por default, sino realmente ver que esta persona está con las ganas de enseñar y que es la indicada, claro. Y si no, unas reuniones con los managers también.

A lo largo de la historia del Perú, por lo menos tú has sabido de alguna crisis que ha tenido IBM o cómo se ha solucionado, ¿o si tiene algún libro de anticrisis?

Que yo sepa, no tenemos un manual de crisis igual. No me sorprende personalmente como comunicadora corporativa porque es una empresa bastante antigua. Entonces, lo que sí me he dado cuenta no sé exactamente crisis específicas que han pasado, pero prácticamente todos los gerentes que están de este lado son un comité de crisis. Cuando pasa allí ya todos los lunes hay una reunión donde están todos los gerentes de todas las áreas, gerente general, operaciones. Todos, todos, absolutamente todos. Entonces, más que un manual o un comité específico aparte, estas reuniones reactualización, yo siento que ellos son el comité de manejo de crisis, de manejo de procesos. Siempre se reúnen para conversar de qué es lo que está pasando y si hay una emergencia. Te aseguro que ese mismo día todas las cabezas se reúnen y lo he presenciado.

¿Entonces no utilizan tanto sus canales para temas así o para qué más utilizan sus canales digitales y las redes sociales?

De todas maneras, marketing y en general actualizan todo lo que es de conocimiento soluciones como su conocimiento de nuestros productos. Ahora sí tenemos canales de Instagram IBM Dogs, pero nos enfocamos en todo lo que son productos.

Y, en suma, ¿crees que Perú gestiona de manera correcta la calidad laboral y esto llega de manera correcta también a sus colaboradores o sugeriría algo?

Sería mentir si yo creo que llega a todos los colaboradores. De seguro hay un porcentaje de colaboradores a los que nos llega más y llegamos a tener bastante bien.

¿Y tú te sientes a gusto con lo experimentado como practicante y gestionado ahora desde el área de Recursos Humanos?

Sí, efectivamente. Yo estoy muy feliz, me encanta y me siento que desde que entré ha sido como seguridad para mí, desde tener un sueldo fijo todos los meses hasta tener la oportunidad de pasar a una área en los pocos ocho meses que estuve ahí. No es tan rápido, no pasa siempre, pero como te lo dije, creo que es eso que se caracteriza por buscar sus oportunidades. Entonces, por ver qué hacer si ve que su área no hay un puesto, moverse, preguntar, participar de varias actividades. Y así como te lo dije y me lo dijo una gerente y te lo comparto, es la persona que está ahí quien hace su carrera, busca qué hacer, se especializa su conocimiento. Es más, los clientes esperan mucho más que otras empresas. No es un paraíso siempre. Hay como sus altas y bajas, pero yo considero que, a diferencia del mercado, estamos muy bien y puede ser mejor aún.

Muchas gracias.

Anexo 2: Entrevista Alexander Noriega – Líder en la adopción de la nube pública de IBM del Perú

¿Tú crees que la relación con sus practicantes es coherente es decir por ejemplo tú te comportas de una manera y crees que eres así?

Yo creo en la expresión que es Walk the Talk o sea haz lo que haz lo que promueves. Entonces yo trato y trato de ser coherente con lo que pido y con lo que sugiero que hagamos entonces el tema por ejemplo de estas prácticas de los que cada uno pueda comentar que puedo compartir y que tengamos como una meta única. Entonces qué es lo que trato de darles a ustedes dentro de su entorno dentro de su aprendizaje. Tenemos que tener una meta de trabajo, comprometernos con una meta lo que hacemos nosotros afecta al otro. Entonces yo trato de ser coherente respecto de eso. Cómo ser coherentes si ustedes me piden algo: tratar responderles a tiempo. A veces no lo hago al 100 por ciento. Tengo pendientes y motivos particulares, pero creo que sí soy coherente. La mayoría de las veces haciendo lo que digo, por poner un ejemplo, de que la puntualidad es clave.

¿dentro de cinco años le gustaría seguir trabajando en IBM?

Sí me gustaría seguir trabajando en el Perú porque cuando decidí venir me interesó mucho cómo IBM ha ido cambiando para convertirse en una nueva compañía de innovación. Entonces esa transformación de ideas es la que me trajo a volver y que me veo haciendo dentro de cinco años, un poco lo que me has visto hacer es crear estos nuevos modelos inventar cosas nuevas, como me están dando la libertad de hacer estas locuras que hacemos con ustedes. Me gusta mucho lo que hago. Si estuviera haciendo un rol diferente también me seguiría atrayendo en la medida que me permitiera innovar y con la idea de crear cosas nuevas.

¿Cómo es su relación con su grupo de trabajo? ¿No solo practicantes en general y por qué sería así?

Es una relación digamos cordial, pero yo siempre trato hacer de las relaciones y la confianza que puedo generar y la que me genera. Soy poco tolerante a la falta de respeto y falta de respeto es no cumplir las cosas a tiempo. No llegar a tiempo, ofrecieron algo lo hizo cumplir o no. Soy bastante exigente en eso y te puedo poner un estigma de confianza y confianza para sí.

Eso claro ¿y cómo cree que lo ven sus colaboradores?

Creo que de la misma manera que te puedo comentar Yo trato siempre de responder a tiempo responder rápido no importa el nivel jerárquico que la persona que pueda pedírmelo tenga y me pida ayuda y yo creo que lo puede llevar de forma inmediata. Creo que dejo esa impresión con la gente que trabajo ahora, con valores.

¿Cree que le transmite confianza seguridad y apoyo a los miembros de su equipo?

No sé, pero yo creo que sí. Creo que sí trato de delegar. O sea lo que trato de decir es que lo que estamos haciendo como equipo es producto de haber puesto una idea en la mesa a un problema a resolver y que cada uno de los retos del equipo ha tratado de aportar cómo resolverlo y ha tratado de darle el empowerment a que esa idea o esa propuesta de solución lo ponga en práctica claro.

¿Usted se siente identificado con la empresa? ¿Cree que sus practicantes o practicantes o su grupo de trabajo también?

Creo que sí. Yo me siento identificado completamente por lo que te dije en el tema de la innovación. Creo que los chicos que trabajan conmigo también y por lo mismo que te acabo de decir porque además en un momento me han comentado que sienten que les piden otros trabajos y eso es bueno.

¿Se considera usted como un directivo con visión de futuro e innovador?

Creo que sí un poquito porque estoy tratando de hacer cosas nuevas que estoy haciendo y de hecho nos están reconociendo a nivel mundial, nos han llamado por un premio.

¿Cree que sería necesario gestionar esto de los valores o del liderazgo? ¿Por ejemplo asistiendo a talleres cursos o cree que solo por iniciativa propia es que uno aprende sobre el liderazgo?

Yo creo que no existe. No solo por la iniciativa que te enseñe a ser líder. Cuando te desarrollas socialmente te das cuenta de cuál es tu rol en determinado grupo social en que te desenvuelves y algunos eres libre y otros no, pero a nivel de empresa eso tiene que ser bien proactivo. Entonces talleres yo creo que sí son buenos y por otro lado el tema de los valores no se hable de valores hoy día ya en la familia y se habla poco en los colegios la universidad. Yo creo que es muy importante el tema, y casualmente los últimos cuatro años que estoy no había habido entrenamiento.

¿Ahora en el lado de categoría de motivación consideras que su relación con su grupo de trabajo sus practicantes son cercana?

Yo creo que cercana a nivel profesional sí, a nivel personal realmente no tanto porque no hay mucha oportunidad para desarrollar la relación personal.

¿Entonces diría que se siente comunicado con sus practicantes?

Sí claro, Creo que sí.

¿Y se sienten motivados?

También. Porque los veo en ejecución no se de repente algunos más motivados que otros. Veo que ejecutan tres ideas y tratan de implementarla.

¿Cree que IBM del Perú como empresa reconoce los esfuerzos y el trabajo de usted y de los practicantes?

Yo creo que sí porque por eso tenemos esos reconocimientos que hemos recibido ahora, pero somos tanta gente que a veces lo que no vamos a recibir es por reconocimiento que lleve tu nombre y apellido.

¿Usted se identifica y cree que aprovecha oportunidades de negocio seguido frente a otros digamos otras áreas?

Sí, claro, producto es que los tengo a ustedes como equipo. No es fácil conseguir un equipo tan grande de estudiantes.

¿Considera que usted es un ejemplo de líder?

Sí porque aprendí muy temprano en mi carrera que no voy a poner nunca en juego mis valores principalmente mi ética personal y comercial con tal de ganar un negocio claro.

¿Justamente hablando de la ética cree que usted es un líder capaz de transmitir una imagen adecuada?

Sí creo que sí, porque lo que estoy tratando de hacer es mostrar que la compañía se preocupa de los resultados de nuestros clientes más allá del resultado de nosotros como compañía. Y siempre fue así. Nosotros somos ejemplo de la empresa no solamente en la vida profesional sino personal también. Yo en mi vida personal trato de comportarme como IBMer de manera incluso cuando camino por la calle.

¿Y cómo es su relación con sus jefes?

He tenido la suerte de que mis jefes han confiado en mí para darme la libertad que me provoca y así viene siendo los últimos 15 años. Entonces yo creo que siempre sido una buena relación. Creo que les he transmitido confianza como para dejarme guiar el desarrollo de actividades y no tener que guiarme a hacer.

¿Bueno en suma cree que el Perú gestiona de manera correcta la relación con los mandos inmediatos en ese caso usted con su grupo de trabajo o tiene alguna sugerencia?

Yo creo que podrían hacer más. O sea, las cosas que hacemos nosotros como equipo. Pero veo que ustedes tienen trabajando conmigo un año y hasta ahora nadie se ha detenido a decirme Mira estoy haciendo esto justo antes a esta actividad tengo planeado, etc.

¿Y por último se siente a gusto con lo experimentado y dirigido hasta ahora?

Sí claro. Gracias.

Anexo 3: Entrevista Pedro Muñoz – Practicante en IBM del Perú

¿Tú crees que la relación que tienes con dos mandos inmediatos en este caso sería tu jefe es coherente?

Yo creo que sí es coherente porque al menos con mi jefe los reportes que tenemos que hacer son siempre con deadlines y a veces me está preguntando cómo vas y yo sé que el día que llega el reporte tiene que estar hecho porque sí lo vamos a revisar ese día, y en relación a por ejemplo el respeto o cosas que él me dice él también lo cumple siempre.

¿tú dentro de 5 años te gustaría seguir trabajando en el Perú?

Mira la verdad que sí porque siempre he tenido admiración en la empresa porque es un gigante tecnológico me encanta el rubro de tecnología. Entonces lo que me gusta es el ambiente laboral la flexibilidad que hay para venir a la oficina que te da el lugar más por resultados que por el tiempo que estás sentado, no es que llegues y tienes que estar ocho horas sentado y cumplir tus horas sino tú puedes organizar tu tiempo con tal de que siempre cumplas con lo que te piden.

¿Y qué tanto recomendarías trabajar en algún conocido?

He dicho que es un lugar muy chévere para trabajar, hay mucha gente de nuestra edad. He trabajado en otros sitios y en verdad siempre interactuaba con gente mayor era un tema, era un ambiente más frío entonces acá ya puedes desenvolverte un poquito más y todo. Ampliar tu red de contactos.

¿y en base a tu experiencia anterior crees que tienes más cercanía con tu jefe sientes que es más cercana tu relación?

Sí, lo que pasa es que en anteriores trabajos era una relación 1:1 con tu jefe y no es que sea amical. Acá tú puedes hablar con tu jefe y luego preguntarle a los demás y tú cómo está tu jefe cómo lo ves. Muchas veces he hablado de temas fuera de la chamba y siempre me escuchó.

Entonces ahora cambiamos justo al tema de los valores ¿tú crees que tu jefe te transmite confianza seguridad y apoyo a ti?

Sí, una vez me equivoqué en un file sabes que acá todos lo manejamos millones y me equivoqué de número y él me dijo Este es el número uno no me cuadra. Efectivamente estaba mal y me dijo esto puede pasar es normal pero obviamente que no porque a la larga esto es lo que le mostramos a los que están más arriba claro.

¿Y tú te identificas con la empresa?

Diría que en parte sí porque es una empresa abierta para cada vez más gente joven que se interesa por la tecnología.

¿Y por otro lado tú consideras que a tu jefe como un directivo con visión de futuro?

Sí lo veo con visión de futuro porque muchas veces me ha dicho hoy tengo esta información la veo así, pero quiero verlo de otra forma. Qué sugieres.

¿Crees que es necesario que por ejemplo tu jefe se inscriba a los típicos cursos charlas talleres para mejorar ese liderazgo o crees que basta con que tenga una buena relación contigo?

Yo creo que sí. Hoy en día más que las habilidades técnicas lo que importa muchísimo son las habilidades blandas porque siempre existió una relación vertical con el jefe y no tiene que ser una relación de miedo si tú tienes que sentir que tu jefe está con la capacidad de hablarte de uno a uno más allá de colaborador como persona. Entonces sí creo que deberían llevar algún curso taller o por ejemplo algo que te ayude a tener una mejor relación con tu jefe. Tal vez haya en la plataforma de aprendizaje, pero no es que se difunda mucho. O por lo menos una vez al año una charla obligatoria a los gerentes de cómo mejorar la relación con un equipo.

¿Cómo es tu relación con tu jefe? ¿Crees que es cercana?

Obviamente la confianza se gana entonces al principio si era un poquito netamente laboral hasta que poco a poco se fue ganando esa confianza. Entonces yo siento que si he podido conseguir eso hasta el punto de escribirle por teléfono.

¿Tú crees que existe motivación de parte de él?

Sí pero en cuanto a las tareas, pero me gustaría que no sé qué se pueda dar más tareas a los practicantes.

¿Crees que IBM del Perú te reconoce tus esfuerzos y tu trabajo has tenido una experiencia?

Claro, el proyéctate Challenge que era motivar a los estudiantes a buscar un problema o hacer una iniciativa para la empresa y la verdad que sentí el apoyo de varios gerentes y varias personas que no tenían por qué dejar sus cosas y claro a nosotros nos dieron esas facilidades y al final nos lo reconocieron y le conté hasta a mi jefe y me felicitó. Eso fue

lo primero que hice. Corrí con mi carta a su oficina porque yo había conversado antes con él.

¿Qué tan seguido tu jefe crees que identifica y aprovecha oportunidades de negocio y oportunidades?

Sí, es bastante activo en LinkedIn, a veces me dice “¿hoy ha visto algo por ahí que podemos compartir, la competencia, etc.?”

¿Consideras que tu jefe tiene siempre un comportamiento conforme a la ley? ¿No oculta información?

Sí, claro.

¿Crees que tu jefe sea ejemplo de líder por qué?

Sí, pero me gustaría justo volviendo al tema la motivación que motivara un poquito más.

¿Crees que es capaz de transmitir una imagen adecuada? ¿Pero no solo para ti sino también al exterior?

Mira nunca lo he visto pero como sé que ha sido vendedor pienso que él siempre ha transmitido la cultura tal y como es por eso sigue después de tantos años acá.

En suma, crees que se me gestiona de manera correcta su relación con los mandos inmediatos ¿O tienes alguna sugerencia de tu relación con tu jefe?

La sugerencia es que creo que los practicantes tenemos un rol bastante definido cada uno hace sus cosas. En cambio, en otras empresas les dan más responsabilidades pueden ver más cosas. Entonces creo que es un tema de que también los gerentes confíen un poco más en las capacidades que pueden tener los practicantes. Pero no quita que tenga una buena relación con mi jefe.

¿Entonces si está a gusto con la experimentada hasta ahora?

Sí claro.

¿Y por último tú crees que hay coherencia entre lo que se gestiona?

Hay jefes de diferentes edades entonces creo que eso influye muchísimo. Por ejemplo, ahí está el área de GTS ya los jefes son más jóvenes y se relacionan mucho más. Entonces creo que eso beneficia muchísimo la relación laboral que existe. Sin embargo, no tiene por qué ser una barrera, eso depende de uno.

Gracias.

Anexo 4: Entrevista Ana Karina Jiraldo – Practicante en IBM del Perú

¿De qué tipo es la comunicación que existe entre tú y por ejemplo el área recursos humanos o tú área cual es marketing? ¿Y por qué crees que es así la comunicación?

Entre la gerencia de recursos humanos y marketing bueno, la comunicación es súper horizontal, Por ejemplo, si Necesito saber algo sobre no sé alguna feria que se viene, pero no sé cómo participar en esta feria, simplemente Envío un correo y me responden en verdad súper rápido. No es que porque es gerenta o porque yo soy practicante significa que nunca me van a responder ese correo lo cual me parece súper chévere. Porque una empresa que trabaje anteriormente eso no pasaba y no existía el hecho de que un practicante podía mandar un correo a un gerente. Entonces por ese lado súper chévere. Por el lado de mi área de marketing también súper bacán. Por ejemplo, yo me encargo de hacer algunos videos entonces al momento de transcribirlo yo tengo que pasarlos a portugués, pero yo obviamente no sé portugués. Entonces se lo envió una manager de Brasil entonces, imagínate A qué nivel estamos que se tiene que tomar el tiempo en leer 11 hojas transcritas en español Y pasarlo portugués en realidad habla muy bien de la persona y básicamente de cómo es la empresa.

¿Consideras que IBM del Perú reconoce tus logros y esfuerzos?

De verdad que sí, por ejemplo hace varios meses más o menos en marzo, nosotros tuvimos un pequeño concurso donde practicantes, así como yo, participamos del proyéctate challenge y en verdad fue una tarea súper dura porque aparte de tener tus funciones tenías que dictarle tiempo este proyecto, pero al concluir el proyecto como tal nosotros salimos ganadores y en verdad, el gerente general no tuvo ningún problema de reconocernos al frente de todas las personas. Chévere, porque yo sé que es un proyecto bueno para nosotros o practicantes es un súper proyecto, pero digamos que nivel jerárquico quizás no tanto, y eso me hace sentir que somos parte de la familia IBM.

¿Dime entonces tú dirías que te sientes considerada y reconocida dentro de la empresa?

De verdad que sí. La comunicación puede ser muy horizontal, pero digamos que los rangos de que tú pasas a ser practicante a contratado, son muy amplios O sea no es como las empresas, digamos normales que existe el practicante pre luego el pro, o eres asistente analista, jefe y gerente. No acá no es así. Acá de practicante pre puedes pasar a ser no sé a analista, Pero no es que exista ese término acá y después de 6 años recién te puedes mover como que a un puesto súper grande sin haber ido poco a poco. También eso se ve en los sueldos. Entonces es súper raro, así que por ese lado siento que yo creo que le falta un poco más el término de hacer línea de carrera.

¿Consideras que los beneficios laborales que tú recibes son los adecuados en base a sus funciones?

En base a mis funciones sí, Pero como te digo el término de la empresa en Sí o sea te hablan de que son horizontales, pero claro son horizontales pero la parte comunicativa, pero creo que no tiene mucha coherencia el tema de hacer línea de carrera porque en verdad es súper difícil. creo que al año entran como 200 practicantes y solo contratan a 4. Entonces de qué línea carrera me estás hablando.

¿Bueno, y temas de compromiso con el proyecto empresarial tú compartes los valores de IBM del Perú, conoces la misión, visión?

Bueno ahí, sí, me agarraste, no lo tengo claro, la misión y visión de IBM. No es que pongas en la página web y te aparezca como las otras páginas de otras empresas. Oye sí, eso está mal porque en verdad todos los colaboradores deberían saber exactamente, qué es lo que quiere y no, pues no sé si ni siquiera conozco los valores en verdad.

¿Y qué opinas de la cultura de la organización docente comprometido con lo que practican?

La cultura siempre súper chévere y a pesar de que no sé la misión ni visión. Eso sí me parece súper chévere porque son súper dinámicos, los almuerzos, las integraciones en comparación a otras empresas que no tienen tantas actividades extracurriculares.

¿Entonces recomendarías y te gustaría si yo trabajando acá?

Obviamente, o sea me gustaría. Me encantaría, en verdad, pero va el tema de las oportunidades pues no sé si se puede abrir de acá un año no sé algún puesto de contratado de marketing, Pero somos tantos student, es bastante competencia, pero de verdad que por lo menos a mí sí me gustaría. Dejando de lado como que la línea carrera, recomendar sí lo hecho anteriormente

¿Crees que hay flexibilidad horaria?

Claro. No necesariamente tienes que hacer 30 horas, ni cuántas horas estás sentado en tu asiento, sino en tus objetivos. Yo trabajo y estudio y se me hace genial.

¿En relación con el proyecto empresarial, IBM es socialmente responsable?

Sí, hay un área que se encarga de ver todo el tema de voluntariado, vas a un colegio les enseñan. Si no me equivoco de tema de sistemas y tecnología en general. También se han hecho voluntariados que era básicamente para entregar como chalecos para la lluvia y unos botines. Ahí terminamos pintado las paredes dañadas en su colegio.

¿Tú te sientes identificado con la empresa?

En ese sentido sí en verdad, porque me gusta hacer ese tipo de actividades, entonces que tenga la empresa esta oportunidad es como que wow, Qué chévere, no todas la tienen claro. En cuanto a proyectos, existe una plataforma que hay un montón de cursos que tú escoges y lo haces para saber sobre el tema y luego te dan tu alto reconocimiento, así que me parece súper bacán. Me parece interesante porque no todo es lo mismo.

¿IBM tiene flexibilidad horaria que permita compaginar su vida laboral y familiar?

Definitivamente sí de verdad que sí. Por ejemplo, yo vivo acá en la Molina y estudié en la UPC de San Isidro. Entonces digamos que el viaje que me toma de acá hasta la Universidad es de dos horas. Yo no cumplo mis 30 horas en la chamba, pero como te dije mi jefe no tiene ningún problema, simplemente me dijo no me importa si no puedes venir no hay ningún problema. Igual sí quiere que todo esté al día y que cumpla con los objetivos.

¿Consideras que tu jefe te pide cosas innovadoras?

Hace como dos semanas mi jefe me dijo que tengo que empezar a ver temas de Excel para el tema de los resultados y son números. Entonces yo en todo ese tiempo estaba viendo solamente edición de videos de piezas gráficas, eventos invitaciones, y que me den como que el tema de números me parece súper chévere, porque así voy a aprender.

¿Y tú consideras que busca objetivos alcanzables en su proceso de atracción de talento sea, por ejemplo, cuando tú vas a postular en las funciones?

Creo que sí, sí, estoy segura de que son objetivos realistas porque, o sea todo lo que me pusieron en el contrato y lo que me dijeron entrevista es lo que hago tal cual, de ahí, a que me digan como que Oye mira, vamos a Añadir esta nueva función, nada por mí mejor.

¿Entonces consideras que el perfil del colaborador que busca IBM del Perú es coherente y alcanzables?

Es que se trata de iniciativa propia, IBM no es la típica empresa que tu jefe va a estar atrás tuyo como que ¿Oye ya hiciste? No, acá simplemente si tú quieres mejorar depende de ti. Acá tienes independencia de la hora que lo vas a hacer el momento que lo quieres hacer. Si quieres hacer algo adicional a tu trabajo se lo comentas a tu jefe y él va a estar feliz de que se lo propongas.

¿Tú sabes si la empresa posee políticas frente a una crisis?

No estoy segura acá en Perú, pero creo que en Costa Rica hicieron una máquina que reemplaza a tantas personas de hacer funciones. Entonces no sé cómo lo han manejado en verdad porque deshacerse no sé, imagínate de 5000 colaboradores para ser reemplazados por una máquina no sé cómo lo habrán tomado. Es muy importante además cómo comunicas, pero de ahí no sabría decirte más.

¿Tienes conocimiento de tus funciones? ¿Consideras que existe una buena comunicación de tus de tus funciones ¿Sabes cuáles son y cómo te enteraste?

De por sí, en la entrevista me dijeron tus funciones son estas. Hasta ahora son las mismas. Pero sí conozco a un chico que tuvo un pequeño problema porque literalmente estaba perdido en su primer mes. Entonces por ahí que algunas veces a IBM le escapa porque como somos tantos colaboradores.

¿Crees que IBM del Perú gestiona de manera correcta su calidad en términos generales?

Sí pero igual tiene que existir omnicanalidad para todas las áreas. Imagínate si no tengo relación con mi jefe y escribo a Recursos Humanos que no podré ir a trabajar por un tema personal y nunca me responde. Entonces de qué estamos hablando; de una incoherencia. Ah, y bueno, el tema de la línea de carrera.

¿Tú te sientes a gusto con lo experimentado hasta ahora?

Sí claro. Muchas gracias.