



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Dirección y Gestión Estratégica de Recursos Humanos

**Liderazgo en Mandos Medios de Perfiles TI:
una herramienta para generar compromiso en empleados**

Leidy Yohana Taborda Cárdenas

Pasaporte: AM867056

Directora de Trabajo de Graduación: Dra. Marcela Zangaro

Buenos Aires, julio 2020

AGRADECIMIENTOS

*Gracias a Dios que me dio la vida, la
Oportunidad de formarme como
Magister y la fortaleza para salir
adelante en este proceso.*

*A Marcela Zangaro, mi asesora,
por el acompañamiento y compromiso
para conmigo durante toda la
investigación.*

*Y a todos los profesores que hicieron
parte del proceso que culmina con la
realización del presente trabajo.*

*A los empleados y colaboradores de
las diferentes empresas por su ayuda,
compromiso y confianza a lo largo
de toda la investigación.*

*A mis familiares y amigos
por el apoyo, fortaleza y entusiasmo
con que me acompañaron durante
todo el proceso formativo para que
pudiera salir adelante y cumpliera mis
metas.*

Yohana Taborda

Índice

Resumen	3
Introducción.....	17
Situación Problemática.....	20
Pregunta Central	23
Objetivos	24
Ejes Conceptuales	25
Liderazgo.....	25
Compromiso.....	29
El liderazgo, el compromiso y los perfiles TI	32
Investigación de Campo	35
Metodología de Relevamiento	35
Población y muestra.....	35
Cuestionario	35
Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos	37
Conclusiones	57
Referencias bibliográficas.....	64
Anexo	68

Resumen

El presente trabajo da a conocer los resultados de la investigación realizada a los empleados del área de Tecnologías de la Información (TI) en Argentina. Esta investigación se realizó para indagar las características de los líderes de perfiles TI e identificar si los mismos pueden ayudar a la generación y desarrollo del compromiso organizacional en los empleados del área de TI en las empresas analizadas. El campo de la investigación fue la ciudad de Buenos Aires, Argentina y como instrumento se utilizó un cuestionario con preguntas de selección múltiple, escala Likert y cerradas. El cuestionario fue contestado por 104 empleados que al momento de responder estaban vinculados laboralmente con empresas en Argentina que tenían áreas de TI. En cuanto a los resultados obtenidos se encontró que, a nivel general, los empleados del área de TI que respondieron al cuestionario consideran que el liderazgo en el área de TI es muy importante. Se evidenció también que tener una buena relación y recibir un buen trato del líder del área de TI puede generar mayor compromiso. Si bien la mayoría se siente satisfecha con su líder, hay características importantes que los líderes aún no tienen (buena comunicación y objetivos claros, entre otras) y es muy importante que cuenten con ellas. Más adelante y partiendo de los resultados obtenidos, se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones para que las áreas de Recursos Humanos de las empresas que tienen áreas de TI en Argentina consideren dentro de su estrategia. Recursos Humanos, al tomar en cuenta esas recomendaciones, podrá ayudar a mitigar la alta rotación del personal en el área de TI y podrá además seguir fortaleciendo aquellos aspectos que son importantes para la generación de un mayor compromiso organizacional en los empleados del área de TI en Argentina.

Abstract

This work discloses the results of the research carried out to employees of the Information Technology (IT) department in Argentina. This research was implemented to explore the profile characteristics of IT leaders and identify if they can help generate and develop a meaningful organizational commitment among employees in the IT department for the companies included in the analysis. The research was fielded in the city of Buenos Aires, Argentina; and a questionnaire with multiple-choice, Likert scale, and close-ended questions was used as the instrument. The questionnaire was answered by 104 employees who, at the time of the research field, were linked to companies in Argentina with at least an IT department in its structure. Regarding the results obtained, it was found that, in general, the IT department employees who answered the questionnaire consider that leadership in the IT department is very important. It was also evidenced that having a good relationship and receiving a good treatment from the IT department leader can generate greater commitment. Although most are satisfied with their leader, there are important characteristics that leaders do not yet have (good communication and clear targets, among others) and it is highly important that they have them. Later, and based on the results obtained, a series of conclusions and recommendations are presented for the Human Resources (HR) division of companies in Argentina where IT exists in their structure, to consider within their people strategy. HR, by considering these recommendations, will be able to help mitigate the high turnover of personnel in the IT department and will also be able to continue strengthening those aspects that have been found as important for generating greater organizational commitment among employees in the IT departments in Argentina.

LIDERAZGO EN MANDOS MEDIOS DE PERFILES TI COMO HERRAMIENTA PARA GENERAR COMPROMISO EN EMPLEADOS

NOMBRE DEL ALUMNA: LEIDY YOHANA TABORDA CARDENAS

NOMBRE DE LA MENTORA: MARCELA ZANGARO

TEMA Y PREGUNTA

- *Liderazgo en mandos medios de perfiles TI como herramienta para generar compromiso en empleados y ayudar a disminuir la rotación de empleados es el área de TI.*
- *¿Qué características deben poseer los líderes de perfiles TI para lograr el compromiso de su equipo de trabajo con los objetivos y resultados esperados por la empresa, y propiciar así la disminución de la rotación de las personas con perfil TI en las compañías?*

OBJETIVO DEL TRABAJO

- Identificar cuáles son las principales características que debe tener un líder mando medio de perfil TI en Argentina para que conlleve al compromiso de su equipo de trabajo en la consecución de las metas propuestas o establecidas por las empresas en el área de TI y además ayude a la disminución de la rotación del personal TI en la compañía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comparar las características actuales de un líder de TI con las características que, según los empleados del área de TI, deberían tener los líderes de TI. Esta comparación podrá darle a Recursos Humanos una mejor visión para que realice, para los sectores TI, una selección más acertada de los líderes. También para que capacite a los líderes actuales de TI en las características faltantes.
- Identificar el nivel de importancia que tienen los líderes de perfil TI en Argentina según los empleados del área de TI.
- Identificar si los empleados encuestados consideran que el líder contribuye a la generación compromiso de los empleados que están bajo su mando.

RELEVANCIA DEL TRABAJO

- La constante rotación de los perfiles TI en las empresas en Argentina ha sido un problema durante varios años para las compañías, les ha tocado enfrentar una escasez de recursos importante. La alta rotación de perfiles TI se puede dar por distintos factores, uno de estos es el liderazgo. Sería de gran ayuda para Recursos Humanos poder identificar las características que debe tener un líder de TI en Argentina, para potenciarlas en los líderes actuales y para tenerlas en cuenta a la hora de seleccionar nuevos talentos para el área TI.

RELEVANCIA DEL TRABAJO

- Los mandos medios de las organizaciones constituyen un factor esencial para las compañías, pues ejercen el liderazgo para convertir la misión y la estrategia de la empresa en acciones concretas para cumplir con los resultados de la organización. Es por esto que se tiene en cuenta en este trabajo esa relación de mandos medios con perfiles TI para identificar la relación actual e identificar la importancia la hora de generar mayor compromiso en los empleados del área de TI en las organizaciones en Argentina.

ENCUADRE CONCEPTUAL

Definiciones de Liderazgo

- El liderazgo es un tema que se ha investigado ampliamente durante muchos años y ha sido visto desde un lente empresarial, personal, de desarrollo profesional, entre otros. Existen muchos autores que han elaborado distintas teorías, definiciones y consejos acerca de cómo poder desarrollar el liderazgo en las personas. Una de las definiciones altamente conocida y bastante aceptada es la que presenta Maxwell quien refiere que “el liderazgo es influencia – nada más ni nada menos” (2007, p.19).

ENCUADRE CONCEPTUAL

- Robins (1993) quien define el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. En este caso, Robins especifica qué es influir sobre un grupo de personas para lograr las metas. Sin embargo, si se consideran ambas definiciones, se puede ver que están muy alineadas con la idea de que el liderazgo es influir.

ENCUADRE CONCEPTUAL

- Siendo el líder la persona que influye, que inspira, que guía con el fin de lograr objetivos en la organización, este debe tener muy claro su punto de partida. Debe poseer el conocimiento adecuado de la organización para la que trabaja y saber cuáles son sus objetivos, pero también debe conocer a su equipo de trabajo. Esto le permitirá comunicar los objetivos y guiar de una mejor manera para ayudar al logro de los objetivos no solo organizacionales, sino también personales.

ENCUADRE CONCEPTUAL

Definiciones de Compromiso

- Mowday, Porter y Steers, (citados en Meyer y Allen, 1997) definen el compromiso organizacional como la identificación y creencia del individuo con las metas y valores de la organización, que se refleja en la disposición del trabajador de aportar un mayor esfuerzo a la organización y en su deseo de permanecer en ella. Cuando las personas se sienten comprometidas con su organización, realizan su trabajo con toda la intención de lograr los objetivos planteados. Las personas ponen todo su esfuerzo en alcanzar cada uno de sus propósitos y quieren seguir siendo parte de esa organización.

ENCUADRE CONCEPTUAL

- Podría decirse entonces que el compromiso es el grado de auto-responsabilidad y ganas con las que un empleado responde frente a los retos, expectativas y tareas asignadas por su líder. El líder orienta al cumplimiento con calidad y eficiencia de objetivos y metas propuestas. Esto promueve tanto el bienestar organizacional como el bienestar del propio empleado y, por ende, el compromiso organizacional.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

- *¿Qué información se va a recolectar? ¿Qué es lo que se quiere indagar?*
 - Se recolectará información acerca de las percepciones propias de los perfiles de TI, haciendo foco en las características del liderazgo y la importancia del liderazgo en el área de TI.
- *¿Cómo?*
 - A través de un cuestionario con preguntas de selección múltiple, preguntas abiertas y cerradas
- *¿A quién?*
 - Trabajadores de área de Tecnología de la Información, de diversas compañías de Argentina independientemente del sector.

PRESENTACIÓN INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Presentación de resultados de la investigación de campo

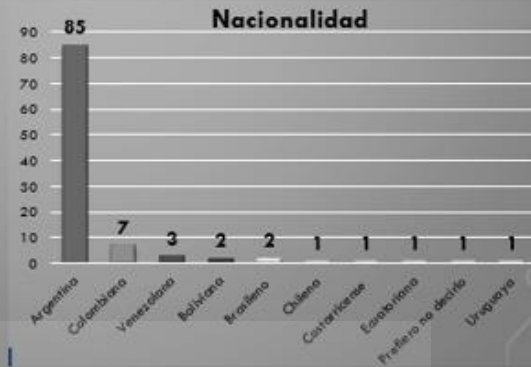
32

años en promedio

84 19 1

Hombres Mujeres N/C

81% 18% 1%



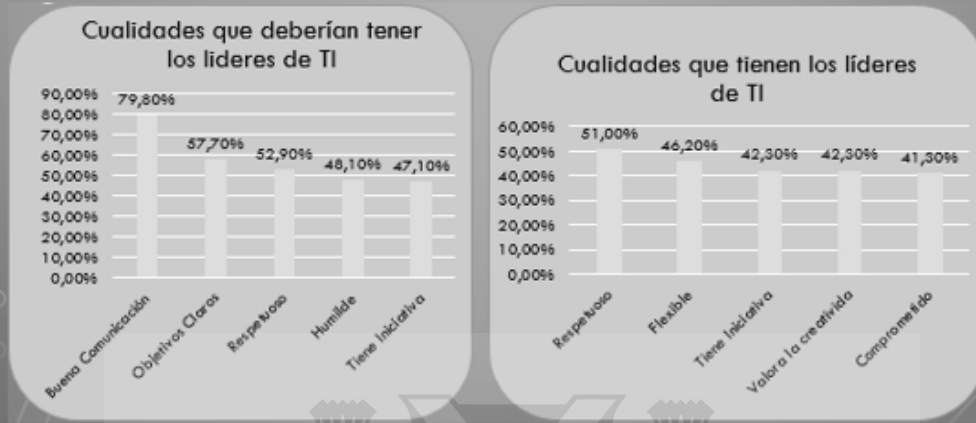
PRESENTACIÓN INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Presentación de resultados de la investigación de campo



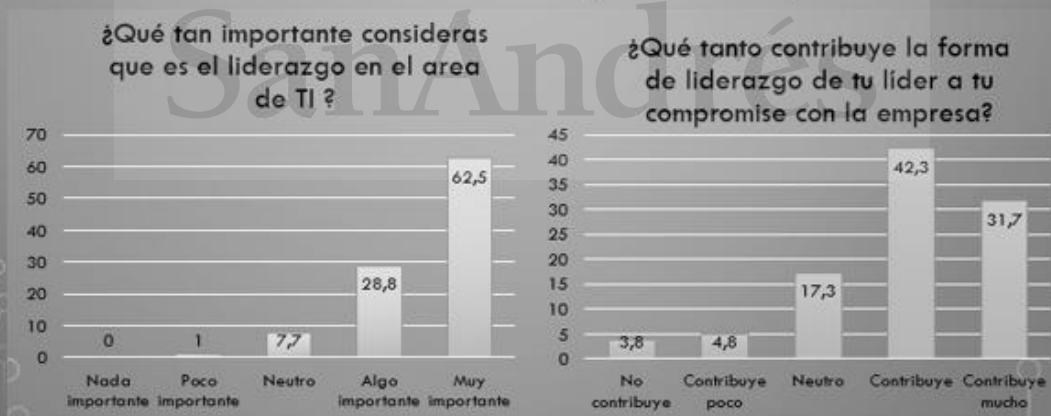
PRESENTACIÓN INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Presentación de resultados de la investigación de campo



PRESENTACIÓN INVESTIGACIÓN DE CAMPO

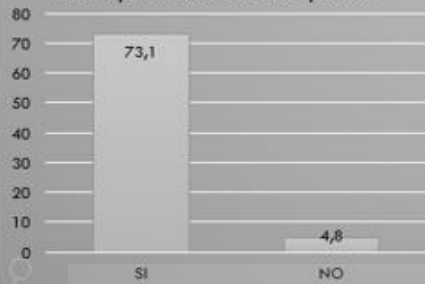
- Presentación de resultados de la investigación de campo



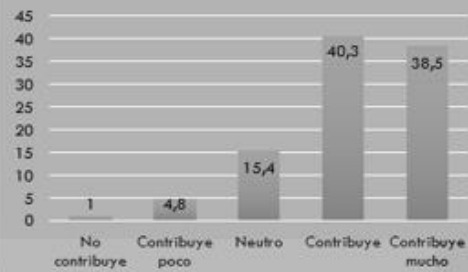
PRESENTACIÓN INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Presentación de resultados de la investigación de campo

¿Te imaginas seguir trabajando en esta empresa ?



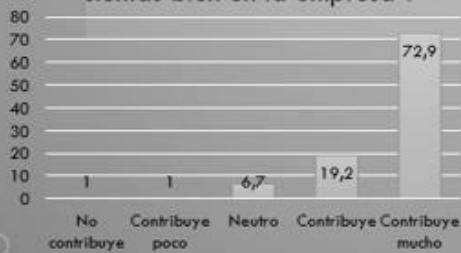
¿Qué tanto consideras que contribuye tu trabajo con los objetivos de la empresa ?



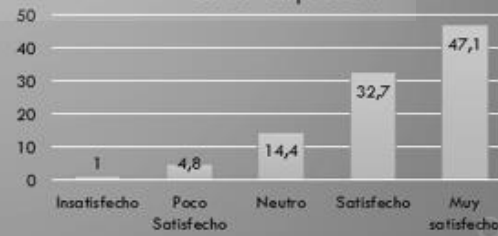
PRESENTACIÓN INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Presentación de resultados de la investigación de campo

¿Qué tanto contribuye la relación con tu líder a que te sientas bien en la empresa ?



¿Qué tanto contribuye la relación con tu líder a que te sientas bien en la empresa ?



ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE CAMPO

- El **91.3%** de las personas encuestadas, consideran que el **liderazgo en el área de TI es importante o muy importante.**
- El **74%** de las personas encuestadas, considera que **la forma del liderazgo de su líder contribuye o contribuye mucho con el compromiso** en la empresa.
- El **73.1%** de las personas encuestadas, tienen el **deseo de seguir perteneciendo** a la empresa.
- El **78.8%** de las personas encuestadas, considera que **su trabajo contribuye o contribuye mucho para lograr los objetivos de la empresa.**
- El **91.3%** de las personas encuestadas, considera que **tener una buena relación con su líder contribuye o contribuye mucho con el hecho de sentirse bien en la empresa.**
- El **79.8%** de las personas encuestadas, refieren **sentirse muy satisfecho con el trato que le da su líder.**

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

- De las características de los líderes en general, las más importantes para los líderes de TI son: tener buena comunicación, tener objetivos claros, ser respetuoso, ser humilde y tener iniciativa. De estas cinco cualidades, los líderes actuales de TI cuentan con las siguientes: ser respetuoso y tener iniciativa.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

- Hay retos muy importantes para Recursos Humanos. Primero, identificar en las empresas las características expuestas en este trabajo que se solicitan para el líder del área. Esto puede concretarse por medio de evaluaciones de competencias, centros de valoración, reuniones periódicas que permitan una comunicación cercana con los líderes y con el equipo de trabajo, la encuesta anual de clima organizacional. Asimismo, se puede recabar información en focus group con la participación de todo el equipo y desarrollar planes de acción específicos para el líder.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

- En segundo lugar, si evidencian que la decisión de rotar depende de la relación con el líder, pueden realizar acciones para generar mayor compromiso en los empleados y evitar, en la medida en que se pueda, la rotación de personal en el área de TI.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

- Otro reto importante es identificar si las tres características que, según los empleados del área de TI, se evidencian o no en los líderes actuales del área de TI en la empresa donde trabajan. Esto puede realizarse por medio de una evaluación de competencias 360° o focus group con las personas que están bajo el mando del líder, o también con una evaluación del desarrollo de equipo, en la que se puedan identificar falencias del líder.



Universidad de
San Andrés

Introducción

La sociedad humana desde sus inicios ha vivido grandes retos naturales y sociales. Los primeros los ha tenido que afrontar con resolución, emprendimiento, reeducación, creatividad y pujanza. Los segundos, los sociales, se podrían identificar como positivos o negativos, desde la perspectiva de los resultados buscados y los métodos usados para alcanzarlos.

Los retos tienen un denominador en común: el liderazgo, la inquietud humana, la de un individuo por superar las adversidades o mejorar sus condiciones actuales. El líder, que de forma natural convoca, invita, muestra, es ejemplo en la resolución de dichos retos tanto de forma positiva como en otros casos, y lamentablemente, de forma negativa. La forma negativa sucede al disfrazar intereses o necesidades personales como comunes, o al pretender el goce del éxito para sí mismo, sin importar los medios a usar, ni los daños colaterales que se puedan ocasionar.

Un líder nace y también se hace desde las necesidades y requerimientos socio-ambientales de su época, de forma independiente a su capacitación profesional, su nivel socio-jerárquico u organizacional. Su liderazgo es evidente en cuanto muestra un camino a seguir, ayuda y motiva a otros a alcanzar cualquier visión o proyecto con el convencimiento de un beneficio mutuo, de un estado de condiciones y calidad de vida, actual y futuro, mucho mejor.

En tal sentido, el presente trabajo procura identificar cuáles son las características más representativas de los líderes de perfiles TI en Argentina y la relevancia que tienen esos líderes en la generación de compromiso en el equipo de trabajo bajo su responsabilidad. Esto, teniendo en cuenta que un líder es el enlace entre las directivas de una organización y el resto de sus empleados.

El líder del perfil TI es quien recibe las ideas o proyectos a realizar, sus alcances, objetivos y metas. Quien, mediante su conocimiento, su experiencia y principalmente, su ejemplo y sus ganas, hace que estas directrices sean acogidas

por su equipo de trabajo para el alcance del logro propuesto, no solamente en concordancia con la responsabilidad asignada, sino también generando un sentido de pertenencia hacia la empresa. De esta manera, el líder ayuda al crecimiento personal y profesional para cada involucrado en el proceso de consecución de objetivos, lo que se traduce en compromiso organizacional.

Identificar y reconocer las principales características de un líder de los perfiles TI en Argentina para posicionarlo como mando medio en el área de TI de una organización es de gran importancia, ya que podrá asegurar en gran medida el éxito de los procesos o metas definidas por la empresa en su área. El esfuerzo, empeño y ejemplo del líder, convocará a su grupo de trabajo de forma natural, disciplinada y esmerada hacia la resolución de las situaciones problemáticas a partir de la búsqueda asertiva de soluciones para el alcance de los objetivos propuestos.

Más aún, reconociendo que se vive en una era digital y tecnológica, en la que las empresas requieren ser más rápidas, eficientes, innovadoras y competitivas, no solo las empresas de tecnología de la información sino también las que no lo son requieren de una manera u otra del personal con perfil TI para el desarrollo, supervisión o control de procesos informáticos y tecnológicos.

Podría decirse que, en gran medida, el éxito de las compañías está en contar con personal de TI idóneo que pueda desarrollar productos o servicios que se ajusten al negocio, que permita un crecimiento sostenido, que apunte a cumplir con las necesidades inherentes al desarrollo.

Es sumamente importante y necesario que la selección de personal de TI y su capacitación sean concienzudas, responsables y objetivas, y más aún de los líderes TI. De los líderes dependerá en un alto grado, el compromiso de todo el equipo de TI y por ende el crecimiento de la compañía, lo que al final repercutirá en el bienestar del capital humano de la empresa.

En tal sentido, para Recursos Humanos, reconocer e identificar las características propias del liderazgo de los mandos medios en el área de TI en

Argentina, es una prelación. Recursos Humanos deberá ayudar a las empresas de forma acertada a seleccionar un profesional idóneo que recoja en lo posible los requisitos para ser un mando medio TI y que potencie las características identificadas en los líderes de TI que actualmente están desarrollando ese rol.

Los líderes pueden ayudar a disminuir la rotación de personal en el área de TI y a cumplir los planes y estrategias empresariales dentro de un entorno de trabajo de compromiso, de responsabilidad, de calidad, de crecimiento y de beneficio mutuo.



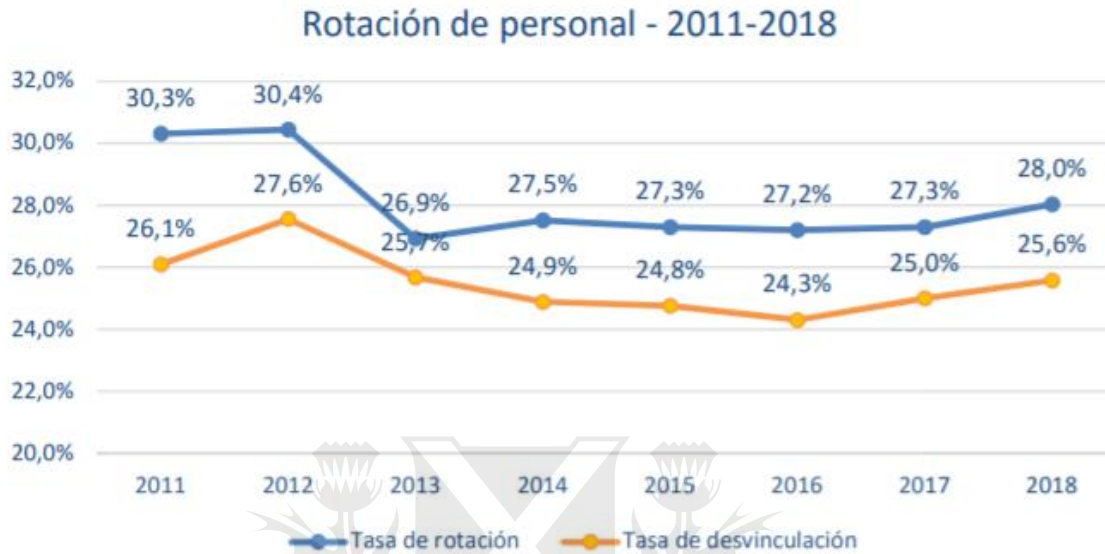
Situación Problemática

El capital humano es el componente principal de toda organización. No se puede concebir empresa alguna sin involucrar en diferentes niveles un personal idóneo. Tener y mantener en la organización personal capacitado y comprometido con la empresa, con la función y con la labor para la cual fue contratado no es una tarea fácil.

En los últimos años, los perfiles TI en el mundo han tenido una alta rotación según lo detectado por un análisis que realizó la plataforma LinkedIn sobre 500 millones de profesionales: “la plataforma detectó una tasa de rotación mundial del 10.9%, definida a partir de porcentaje de miembros de la plataforma que indicaron que habían abandonado una empresa tan sólo en 2017. Los sectores con mayor cambio de talento, de acuerdo con estos parámetros, fueron el de tecnología (software), con una tasa del 13,2% en promedio” (Booz, 2018, p.1). Esto conlleva a que las empresas asuman altos costos por procesos de selección, contratación y capacitación.

Si bien el análisis que presenta LinkedIn es a nivel mundial, las cifras no difieren de la situación que se vive en la Argentina. El reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina realizado por el Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos de la Argentina (OPSSI) y presentado en abril de 2019 refiere que en las empresas SSI rotan en promedio más de un cuarto de sus trabajadores. Esto da cuenta de la alta demanda y baja oferta de recursos calificados en el sector. El aumento en la tasa de rotación en los últimos años se ve claramente en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Rotación de personal Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina 2011 – 2018



- Tasa de rotación: promedio de altas y bajas del período/promedio de personal al inicio y final del período.
- Tasa de desvinculación: bajas del período/promedio de trabajadores al inicio y final del período.

Fuente: OPSSI, 2019

El análisis realizado por LinkedIn también reveló cuáles eran los motivos por los cuales las personas se retiraban de sus empleos, sobre una muestra de 10.000 personas que habían cambiado recientemente de empleo a nivel mundial. Identificaron que “La razón principal por la que las personas se van es la falta de oportunidades de avance (45%). Las otras razones más importantes por las que las personas saltaron incluyeron no estar contentas con el liderazgo (41%), estar descontentas con el entorno laboral (36%) y el deseo de un trabajo más desafiante (36%)” (Booz, 2018, p.1).

La falta de continuidad del personal TI en las empresas hace que los procesos, objetivos y metas no tengan la concreción, oportunidad y alcance que fueron inicialmente previstos por las compañías. Esto podría llegar afectar al resto de las áreas de la empresa puesto que el área de TI debe garantizar que toda la

plataforma tecnológica funcione correctamente para que el resto de áreas de la organización puedan trabajar, al asegurar que cuentan con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones. Por eso es importante implementar acciones para generar mayor compromiso y de esta manera contar una mayor estabilidad de los perfiles TI en las empresas tratando de disminuir la alta rotación.

Esta situación podría mejorarse desde Recursos Humanos al definir, para las áreas de Tecnología e Información, las características más importantes que debe tener un buen líder de equipos en el área de TI. De esta manera, Recursos Humanos podrá brindar al área de TI un buen liderazgo que, además, comprometa a los empleados del área con la organización, hecho que también podría mitigar la alta rotación.

Todas las organizaciones, independientemente de su visión y misión, deben contar con personal del área de TI con conocimientos de tecnologías de la información, personas que entiendan el lenguaje de programación que las otras áreas poco comprenden y que den soporte para todos los sectores de la organización, y aseguren así que toda la empresa cuente con las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de su trabajo. Es importante, además, que estos empleados estén comprometidos con la organización, con su trabajo y que, de esta manera, se puedan lograr los objetivos propuestos por la organización.

Pregunta Central

¿Qué características deben poseer los líderes de perfiles TI para lograr el compromiso de su equipo de trabajo con los objetivos y resultados esperados por la empresa, y propiciar así la disminución de la rotación de las personas con perfil TI en las compañías?



Objetivos

General

Identificar cuáles son las principales características que debe tener un líder mando medio de perfil TI en Argentina para que conlleve al compromiso de su equipo de trabajo en la consecución de las metas propuestas o establecidas por las empresas en el área de TI y además ayude a la disminución de la rotación del personal TI en la compañía.

Específicos

- Comparar las características actuales de un líder de TI con las características que, según los empleados del área de TI, deberían tener los líderes de TI. Esta comparación podrá darle a Recursos Humanos una mejor visión para que realice, para las áreas de TI, una selección más acertada de los líderes. También para que capacite a los líderes actuales de TI en las características faltantes.
- Identificar el nivel de importancia que tienen los líderes de perfil TI en Argentina según los empleados del área de TI.
- Identificar si los empleados encuestados consideran que el líder contribuye a la generación compromiso de los empleados que están bajo su mando.

Ejes Conceptuales

Comprender y analizar las definiciones que incluiremos a continuación es esencial para entender el presente trabajo de investigación, puesto que aportan herramientas teóricas de soporte de la conclusión de lo investigado y de la orientación de la lectura de los resultados obtenidos en el trabajo de campo respecto de las características de los líderes de TI en Argentina y la importancia de la generación de compromiso en su grupo de trabajo en la organización. Por eso, se abordarán los conceptos de liderazgo y compromiso organizacional.

Liderazgo

El liderazgo es un tema que se ha investigado ampliamente durante muchos años y ha sido visto desde un lente empresarial, personal, de desarrollo profesional, entre otros. Existen muchos autores que han elaborado distintas teorías, definiciones y consejos acerca de cómo poder desarrollar el liderazgo en las personas. Una de las definiciones altamente conocida y bastante aceptada es la que presenta Maxwell quien refiere que “el liderazgo es influencia – nada más ni nada menos” (2007, p.19).

Esta definición es bastante concreta y se puede complementar con la de Robinns (1993) quien define el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. En este caso, Robinns especifica qué es influir sobre un grupo de personas para lograr las metas. Sin embargo, si se consideran ambas definiciones, se puede ver que están muy alineadas con la idea de que el liderazgo es influir.

Siendo el líder la persona que influye, que inspira, que guía con el fin de lograr objetivos en la organización, este debe tener muy claro su punto de partida. Debe poseer el conocimiento adecuado de la organización para la que trabaja y saber cuáles son sus objetivos, pero también debe conocer a su equipo de trabajo. Esto

le permitirá comunicar los objetivos y guiar de una mejor manera para ayudar al logro de los objetivos no solo organizacionales, sino también personales.

Para Ivancevich, Konopaske y Matteson, “el liderazgo es el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (2006:492). Koontz y Weirich entienden el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (2011, p. 532).

Existe otro grupo de autores conocidos que centran el liderazgo como un proceso, aunque sigue siendo un proceso de influencia. Entre estos se encuentran Davis y Newstrom (2003) quienes refieren que el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los otros por medio del trabajo en equipo y con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.

Otra de las definiciones que aporta un gran sentido sobre el liderazgo es la de Stoner, quien sostiene: “el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo” (Stoner, 2005, p. 508). Así también, para Castro Solano: “el liderazgo es un proceso, es influencia sobre los demás, concurre en un contexto grupal, involucra el logro de objetivos o metas” (2007, p. 8).

Teniendo en cuenta esas últimas definiciones en las que se menciona que el liderazgo se da en un contexto de grupo, se pueden apreciar otras ideas: el liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento humano y la organización, dirigido a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional (Cruz y Salanova, 2011).

Al entender los distintos conceptos anteriormente expuestos, se puede apreciar entonces que el liderazgo es un acto vinculante entre el líder y otro u otros individuos, a favor de la consecución de objetivos o metas comunes en una organización. El líder es la persona que influye en el otro u otros para tener la misma meta y así llegar todos juntos al objetivo expuesto.

En esta línea de ideas Drucker (2002) afirma que un líder es alguien que tiene seguidores. Pero entonces, es importante también entender que para que se dé el acto vinculante entre líder y otros individuos debe haber algo que incentive a esos otros a seguir a ese líder. Es por eso que Koontz y O'Donnell (2011) consideran que el principio primordial del liderazgo es que las personas tienen una tendencia a seguir a quienes pueden ayudarlas a lograr sus metas. Las personas no siguen al líder porque es el líder, lo siguen porque consideran que, de alguna manera, van a poder alcanzar sus metas, sus objetivos, porque entienden la meta y acuerdan que con el líder será más fácil llegar a ella.

Para Castro Solano (2007), los líderes se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y, además, las hacen participar en la toma de decisiones. En esta idea se evidencia la importancia del líder para su equipo de trabajo. El compromiso del líder con el capital humano invita a la participación con real interés de cada individuo. Lo involucra en favor del cumplimiento de los objetivos, requerimientos y necesidades planteadas, propuestas o surgidas dentro de la organización.

Como se ha dicho, el liderazgo es una habilidad, un proceso que conlleva a la consecución de metas en común de un grupo de personas. Es importante destacar lo que Ulrich (2013) señala cuando afirma que el liderazgo no se trata solo de lo que los líderes saben, o de quiénes son, ni cómo se comportan, si no que se trata también de lo que entregan, de sus resultados. Es así que el desempeño de la empresa depende en gran medida de la calidad de su liderazgo.

Si el liderazgo se trata también de los resultados que entregan los líderes a la organización, se debe resaltar que para el ejercicio de una compañía el liderazgo es fundamental. El requerimiento que se hace por parte de la empresa al líder para el alcance de sus objetivos debe ir acompañado de una misión clara de la organización. Al respecto, Cardona y Rey (2009) precisan que la misión ayuda a concretar el liderazgo, dado que especifica a quién servir y cómo realizar este servicio. Indican, además, que para ejercer el liderazgo centrado en la misión de manera efectiva, habrá que reforzar continuamente la coherencia del líder con la

misión y, además, impulsar este modo de actuar en los empleados que están bajo su mando.

Es imprescindible que el líder tenga muy clara la misión y la sepa comunicar, pero que además posea la capacidad de adaptarse a las necesidades del medio. Puesto que si bien los objetivos y metas de las empresas son definidas o se encuentran preestablecidas, no deben ser rígidas ni inflexibles. Los objetivos deben ajustarse a los requerimientos de una sociedad cambiante, mejorarse y desarrollarse dentro de los procesos de calidad, actualización, crecimiento y promoción.

La flexibilidad en el liderazgo permitirá que la compañía se anticipe a las necesidades de sus clientes o usuarios, sin perder de vista su misión. Con una buena proyección, con miras al crecimiento continuo, pero con una base firme. Es importante contar con la ayuda y participación de sus equipos de trabajo en sinergia con el apoyo y resolución de un líder con gran capacidad de comunicación, de gestión e innovación.

Sobre la efectividad del liderazgo, Agüera Ibáñez (2004), menciona que el liderazgo es en gran medida fruto del azar, pero cuando un gran líder llega efectivamente al poder, tras su éxito no sólo hay azar. “El buen líder se construye a sí mismo de forma continua y exigente, se modela a fuerza de interiorizar valores, y al final, es la expresión de unas virtudes hechas carácter” (p. 12). La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planeadas aplicando su destreza para influir en el proceder de los demás (Robbins y Judge, 2009).

Indiscutiblemente, con el liderazgo propicio es más probable que las organizaciones logren cumplir sus objetivos. De ahí la importancia de que las organizaciones se apalanquen en los líderes para generar cambios que ayuden a disminuir la rotación de personal. Asimismo, que los empleados que lo siguen se sientan comprometidos e identificados con los objetivos de la organización. Como refiere Maxwell: “cuando el liderazgo es fuerte y hay impulso en una organización,

la gente es motivada e inspirada a desempeñarse en niveles más altos. Llegan a ser más eficaces de lo que esperaban” (2007, p. 103).

Compromiso

Mowday, Porter y Steers, (citados en Meyer y Allen, 1997) definen el compromiso organizacional como la identificación y creencia del individuo con las metas y valores de la organización, que se refleja en la disposición del trabajador de aportar un mayor esfuerzo a la organización y en su deseo de permanecer en ella. Cuando las personas se sienten comprometidas con su organización, realizan su trabajo con toda la intención de lograr los objetivos planteados. Las personas ponen todo su esfuerzo en alcanzar cada uno de sus propósitos y quieren seguir siendo parte de esa organización.

El compromiso organizacional puede definirse también como un estado psicológico que un trabajador manifiesta a través de una predisposición positiva al trabajo, que le hace sentir responsabilidad por la organización más allá del cumplimiento de las actividades para las que es contratado y que produce beneficios para la organización (Ríos, Pérez, y Ferrer, 2015). Un empleado comprometido es muy responsable con cada una de las tareas asignadas, y lo demuestra con el cumplimiento en tiempo y forma y el buen resultado de estas.

El compromiso organizacional puede entenderse también como un mecanismo que permite alinear los objetivos del empleado con los de la organización. Este mecanismo genera comportamientos que favorecen a la empresa por medio de un incremento en la productividad de los trabajadores. Los empleados comprometidos desarrollan su trabajo con calidad y buenos resultados, pues saben que al desempeñarse bien en la compañía, probablemente puedan alcanzar sus propios objetivos personales y profesionales.

Es importante señalar que Meyer, Stanley y Herscovitch, (2002) han planteado que el compromiso organizacional tiene tres componentes: el

compromiso afectivo, el compromiso continuo y el compromiso normativo. El compromiso afectivo se expresa mediante el deseo que tiene el trabajador de continuar trabajando en la compañía. De acuerdo con lo referido por varios autores, este tipo de compromiso es en el que se puede evidenciar mayor beneficio para la compañía y es importante que se presente en la mayoría de los empleados. Es por eso que es necesario diseñar estrategias para mantenerlos comprometidos (Betanzo y Paz, 2011; Maella, 2010; Meyer, Stanley y Herscovitch, 2002; Nehmeh, 2009).

El compromiso normativo se refiere al sentimiento de obligación moral o de responsabilidad que el trabajador percibe. En esta dimensión el trabajador siente que debe retribuir a la empresa con buenos actos de responsabilidad laboral (Meyer, Stanley y Herscovitch, 2002). Esta dimensión del compromiso puede estar relacionada con la formación propia de cada persona, y no siempre es buena, pues si el trabajador en algún momento siente alguna injusticia, podría manifestar algunas actitudes no apropiadas para la empresa (Betanzo y Paz, 2011).

El compromiso continuo se refiere a la necesidad y la dependencia que el trabajador siente que tiene hacia la empresa. Este tipo de compromiso o dimensión no es tan propicio para la empresa, puesto que el trabajador está y permanece en la empresa solamente por la necesidad económica que le aporta. El trabajador puede tener sentimientos de fracaso por pensar que no tiene otras alternativas que lo llevan a desarrollar su labor pensando que no hay otra opción (Betanzo y Paz, 2011; Meyer Allen, 1997; Meyer, Stanley y Herscovitch, 2002).

Después de exponer estas dimensiones del compromiso organizacional, se puede entender mejor el concepto, pero el compromiso no solo tiene dimensiones, sino también componentes. Como lo refiere Salomón (2010), el concepto de compromiso tiene componentes racionales y emocionales. Este compromiso influye en la tarea y en la vida laboral del empleado. Hace que el empleado trabaje de manera entusiasta y se vea como alguien positivo. El empleado comprometido trabaja para el beneficio de la organización. Esta debe desarrollar políticas y nutrir el vínculo con el colaborador para lograr el éxito en este sentido.

Es importante mantener presente que el compromiso organizacional es un vínculo intrínseco experimentado por el individuo (Hernández y Castro, 2015). También para Peralta Gómez, Santofimio y Segura (2007, p. 10), el compromiso es: “el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita”. Es relevante destacar el término ‘membresía’, pues vincula al trabajador con la empresa en algo más allá de la relación laboral, lo vincula en una relación de pertenencia.

Existe compromiso en cuanto el trabajador asume una labor mucho más que como una obligación contractual, cuando se asume principalmente como una meta prácticamente propia, a favor de su empresa. El empleado puede asumir un objetivo organizacional como propio cuando su sentimiento hacia la empresa es de satisfacción. El empleado puede sentirse agradecido y estable laboralmente, lo que arroja como resultado un empleado verdaderamente comprometido.

Podría decirse entonces que el compromiso es el grado de auto-responsabilidad y ganas con las que un empleado responde frente a los retos, expectativas y tareas asignadas por su líder. El líder orienta al cumplimiento con calidad y eficiencia de objetivos y metas propuestas. Esto promueve tanto el bienestar organizacional como el bienestar del propio empleado y, por ende, el compromiso organizacional.

El liderazgo, el compromiso y los perfiles TI

En los últimos años la preocupación por el crecimiento organizacional, la transformación tecnológica y la competitividad en las organizaciones ha ido evolucionado sin dejar de pensar que el Recurso Humano es un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de competitividad más altos ha significado también el incremento de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización. El tema de la participación y del compromiso de los empleados está en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento en las empresas, además de la competitividad, es lograr el compromiso de los empleados y se ha descubierto que el liderazgo puede contribuir eficazmente a esta tarea.

Un aumento en la tasa de rotación de los profesionales con perfil TI se ha venido presentando en los últimos años en el mundo entero y Argentina no es la excepción. Según la evidencia encontrada, la rotación de personal se puede dar por diferentes razones (económicas, falta de beneficios, falta de capacitaciones, un mal clima laboral, falta de liderazgo, falta de proyectos desafiantes, falta de aprendizajes nuevos). Una de los motivos más importantes es la falta de un buen liderazgo. Por eso en este trabajo se pretenden identificar las características que un buen líder del área de TI debe tener para poder generar compromiso en todos los empleados del área.

En este sentido, es importante tener en cuenta lo que propone Carreón Guillén (2013) respecto de la Teoría del Compromiso: “el compromiso se interrelaciona con el liderazgo y el desempeño para mediar la relación entre clima y satisfacción” (p. 5). Esto indica la trascendencia relacional entre compromiso y liderazgo, vinculados positivamente en un clima laboral adecuado para posibilitar, gracias al buen desarrollo de procesos y obtención de resultados, la satisfacción.

Es importante entonces entender que “El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para

analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización. Este compromiso existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes” (Bayona, Goñi y Madorrán, 1999, p. 3).

Un buen liderazgo permitirá que se empiece a generar un compromiso estable de los trabajadores con su organización, pero también puede contribuir directamente a que las metas y objetivos organizacionales se cumplan. De allí la imperiosa necesidad de identificar cuáles son las principales características que debe poseer un líder mando medio TI.

También es importante identificar las características requeridas por los empleados de las áreas de TI en Argentina para que este líder de perfil TI opere con capacidad y competencia la labor, meta u objetivo asignado. Su propósito es guiar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad de una manera comprometida, propositiva, creativa, y asertiva hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La participación del líder se vincula directamente con la generación de compromiso en los empleados. Como se evidenció en las diferentes definiciones que se presentaron, el compromiso es conocer y creer en los objetivos de la organización y trabajar fuertemente para cumplirlos. El líder es quien comunica, inspira, influye, mueve, motiva a los otros a trabajar en pro del logro de los objetivos propuestos.

Tanto en el aspecto de liderazgo como del compromiso, existe todavía mucho por investigar. Por ahora se puede entender que el líder, desde su capacidad profesional y administrativa, se ocupa principalmente de la ejecución y logro en tiempo y forma de los objetivos empresariales. El líder es quien está y permanece más cerca de los empleados para guiarlos, inspirarlos y hacer que se comprometan con los objetivos de su trabajo y de su empresa para lograr así que se fomente el compromiso organizacional.

En cuanto al perfil TI, las características que se pretenden identificar en este trabajo son en los mandos medios o líderes de TI. Estas características serán elegidas por los mismos empleados del área de TI. Partiendo de las características de los líderes, los empleados de área seleccionarán cuáles son los rasgos que un líder de TI debe tener.

En principio, es importante entender la definición de **IT**. IT significa *Information Technology* o tecnologías de la información (TI), cuyos perfiles profesionales engloban todos aquellos relacionados con la tecnología y el objetivo de almacenar, recuperar, transmitir y manipular datos con el fin de gestionarlos en beneficio para una organización (Garrido, 2017).

De acuerdo con esta definición, se aclara entonces que los perfiles TI son los profesionales que se dedican a trabajar en el área de la tecnología de la información. En este trabajo se darán a conocer las características que, según los empleados del área de tecnología, deben tener o desarrollar los Líderes de Perfiles TI.

El fin de reconocer las características más importantes de los líderes de TI en Argentina es poder aportar conocimiento para que Recursos Humanos acceda a una mejor visibilidad de ellas y pueda trabajar con los líderes de TI para potenciar esas propiedades. En este sentido, si Recursos Humanos alcanza ese objetivo, puede esperarse que el personal del área de TI en Argentina manifieste mayor compromiso con la empresa para la cual trabaja y, de esta manera, se logre disminuir la rotación de personal en el área. Un área que es fundamental para cualquier compañía que esté en búsqueda continua de la competitividad.

Investigación de Campo

Metodología de Relevamiento

Este trabajo pretende mostrar la relación entre el liderazgo y la generación de compromiso en los empleados del área de TI. El estudio se apoyó en un enfoque cuantitativo que buscaba considerar los datos e información recolectada por el instrumento de medición y realizar un análisis. En esta investigación se utilizó un cuestionario de preguntas de selección múltiple, preguntas con escala Likert y preguntas cerradas para explorar la percepción de los empleados frente a las características que debe tener un líder de TI, su percepción acerca de la importancia de un líder en el área. Además, se indagó la creencia acerca de si el líder ayuda a generar un mayor compromiso en los empleados del área de TI.

Población y muestra

La población objeto de estudio fueron los empleados del área de TI de empresas en Buenos Aires, Argentina, independientemente del sector. La muestra fue de 104 personas, de todos los rangos jerárquicos y de diferentes posiciones o roles en el área de TI.

Cuestionario

El cuestionario utilizado estaba conformado inicialmente por la presentación, en la que se les informaba a las personas el objetivo del cuestionario y también la forma en que se manejaría la información relevada para darle claridad y transparencia al proceso. Se les informaba además el promedio de tiempo que les llevaría responderla y el agradecimiento por participar en la investigación.

En la primera sección se preguntaron datos demográficos como edad, sexo, nacionalidad, nivel educativo, antigüedad en la organización. Posición en la que se

desempeñaba y antigüedad en esa posición (rol o cargo), para tener claridad acerca de la población y muestra de los participantes en la investigación.

En la segunda sección se incluyeron preguntas con respecto a la percepción actual del líder del área, de la importancia de su rol, la relación con su líder, la contribución del líder en la generación de compromiso. También se preguntó por la importancia de su trabajo en el área de TI y, seguidamente, en la sección tres, se indagó acerca de sus preferencias en cuanto al líder de área.



Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos

Los empleados del área de TI en las organizaciones son supremamente importantes para el desarrollo de la actividad económica, independientemente del sector. Son estas personas las que deben garantizar que toda la plataforma tecnológica funcione correctamente y en sincronía con los objetivos de la organización para que todas las otras áreas de la compañía puedan producir, cumplir metas, lograr objetivos y cumplir con las expectativas del mercado.

La alta rotación del personal TI en las empresas de Argentina en los últimos años es preocupante, ya que hace que los procesos, objetivos y metas en las organizaciones no se logren en tiempo y forma. Es importante implementar acciones para generar mayor compromiso en los empleados del área de TI por medio del liderazgo y, de esta manera, contar con una mayor estabilidad de los perfiles TI en las empresas. Esto se enmarca en la hipótesis de que con empleados más comprometidos se podrá disminuir la alta rotación.

En la investigación participaron 104 personas empleadas de las áreas de TI de las empresas en Argentina, de las cuales 19 son mujeres y 84 son hombres, solo una persona no quiso dar esta información. Entre las edades de los participantes el rango fue de 19 a 59 años, con un promedio de 32 años. A continuación, se presentan los gráficos que expone la distribución de los participantes, incluyendo la nacionalidad. La mayoría de los participantes son argentinos.

Gráfico 2. Nacionalidad



Valores netos

Gráfico 3. Edad promedio



Valores netos

Para completar esta información demográfica, se presentan los gráficos de nivel académico, antigüedad en la organización y antigüedad en la posición (rol) actual.

Gráfico 4. Nivel Académico

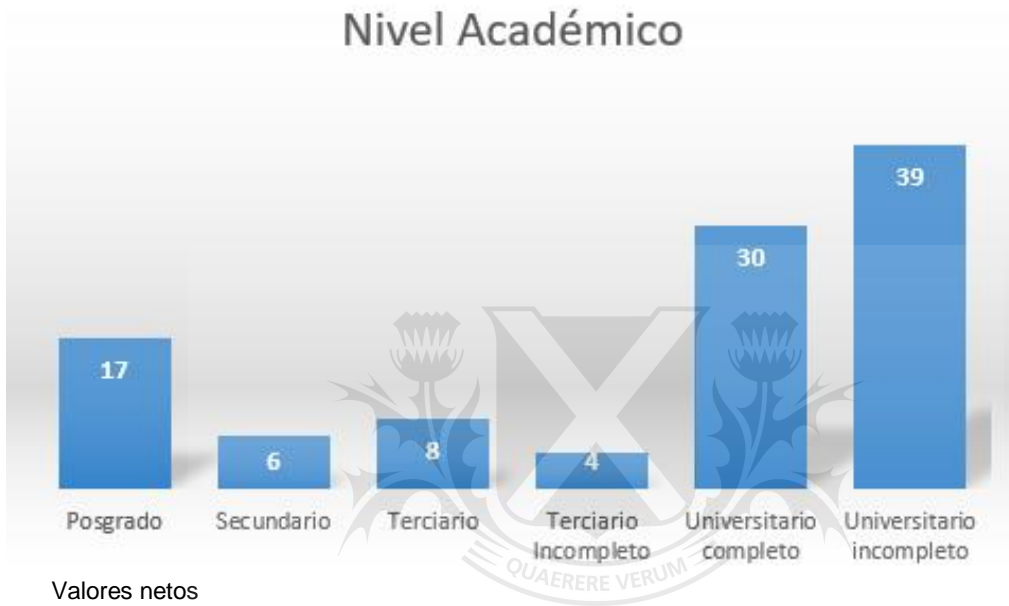
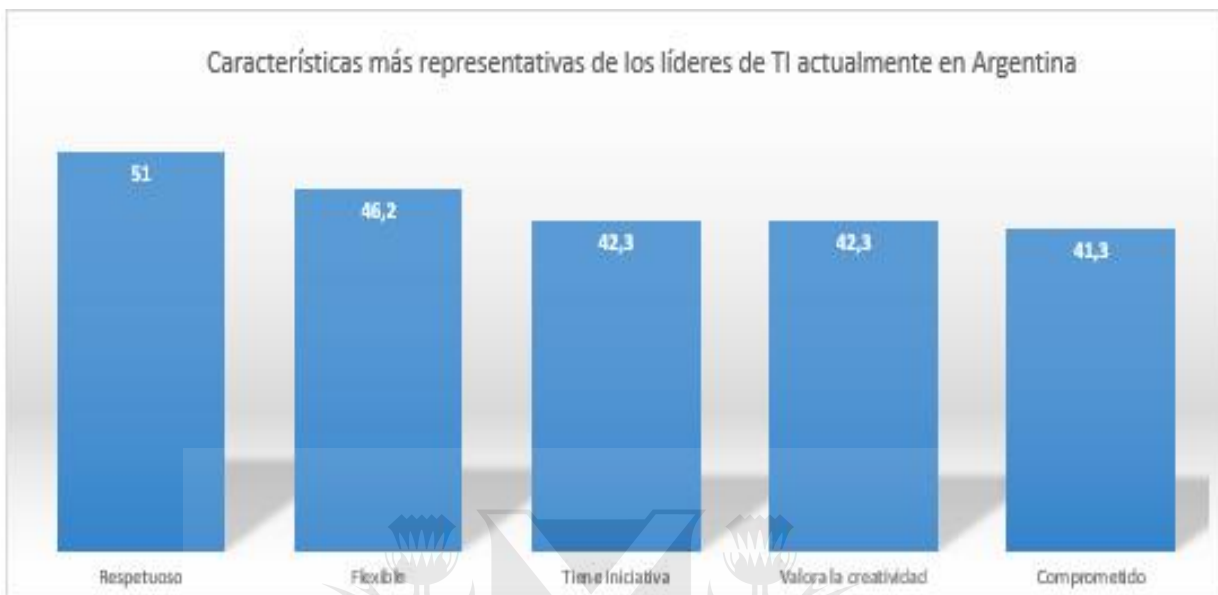


Gráfico 5. Antigüedad en la organización y en la posición (rol)



Gráfico 6. Características más representativas de los líderes de TI actualmente en Argentina



Valores expresados en porcentaje

En el gráfico se hace referencia a las cinco características más identificadas en los líderes de TI actualmente. Los resultados de la encuesta ponen en primer lugar el respeto, pues para el 51% de las personas que respondieron la encuesta, la característica actual más representativa en los líderes de TI en Argentina es que **son respetuosos.**

El respeto es un valor fundamental que todas las personas deberían tener, motivado desde su hogar y desde temprana edad. “El respeto es algo absolutamente esencial para que un liderazgo sea duradero”, sostiene Maxwell (2007, p. 43). Un líder puede ganarse el respeto de sus seguidores por medio de diferentes acciones, tales como hacer las cosas bien, proponerse retos cada vez mayores, demostrar su capacidad. Pero también y, tal vez más importante, sea brindar reconocimiento equipo de trabajo, a las personas que lo siguen. Si el líder trata a los empleados con respeto, si los aprecia por lo que son, es muy probable que ellos también lo respeten y lo sigan (Maxwell, 2005).

Los buenos líderes deben ganarse el respeto de sus seguidores y no exigirlo, hacer que lo sigan por lo que es y por lo que les pueda brindar desde su rol de líder. Como refiere Maxwell (2005, p. 75), “Mientras que los malos líderes demandan el respeto, los líderes competentes incitan el respeto”. El respeto debe ser mutuo y recíproco para generar también una buena relación entre líder y seguidor y así alcanzar resultados positivos para la organización.

No es función solo del líder promover el respeto en los empleados, es tarea también de las organizaciones el desarrollar una cultura de respeto mutuo entre los empleados. Es una forma de mantener a sus empleados comprometidos, dado que al hacerlos parte de la cultura organizacional, el valor del respeto será adoptado por las nuevas personas que lleguen a la organización.

El 46.2% de las personas que respondieron la encuesta considera que los líderes de TI en Argentina son **flexibles**. Esta es la segunda característica actual más identificada por los empleados del área de TI.

En el mundo actual, las organizaciones necesitan empleados que trabajen con agilidad, no solo física si no también mental, que logren moverse de un lugar a otro sin dificultad y con eficiencia. Es necesario ir al ritmo del avance del mundo y es evidente que ese avance es a pasos agigantados. Es supremamente importante que el líder sea capaz de adaptarse a cualquier cambio o situación, que se actualice continuamente en cuanto a las técnicas, procesos nuevos y esté a la vanguardia en el mundo actual.

La flexibilidad en los líderes de TI es relevante porque ellos necesitan actuar rápidamente ante cualquier solicitud, sea de la organización o para alguna de las otras áreas. Los perfiles TI de una manera u otra trabajan, como se dice coloquialmente, “apagando incendios”. Ante situaciones de urgencia, deben dejar lo que están haciendo para brindar soporte a quien lo necesite. En los líderes de una organización recaen muchas demandas, por eso no pueden ser rígidos, deben tener la posibilidad de cambiar de instrumentos de un momento a otro (Maxwell, 2005).

Cuando los líderes de perfiles TI cuentan con la Flexibilidad como característica, con toda seguridad van a disfrutar más su trabajo. Harán lo que corresponde de la mejor manera, lograrán los objetivos con mayor facilidad y eficacia. Como bien sostiene Maxwell (2005), “Bienvenidos los flexibles, porque su doblez no les causará rupturas” (p. 283).

En el tercer lugar se presenta la **iniciativa** y como cuarta característica **valora la creatividad** con el mismo porcentaje de elección por las personas que respondieron a la encuesta, el 42,3% de los empleados de TI considera que son cualidades que actualmente tienen los líderes de TI.

En cuanto a la **iniciativa**, Maxwell (2005) afirma que “La característica número uno de los líderes es la capacidad para hacer que las cosas sucedan. Tomar la iniciativa es una parte importante del liderazgo. Los mejores líderes son proactivos, ellos hacen que las cosas sucedan” (p. 298). Los líderes de TI en las organizaciones deberían poder ir un paso más adelante con todo lo que tiene que ver con tecnologías de la información. En la actualidad, las organizaciones que no están a la vanguardia en sistemas tecnológicos van perdiendo rápidamente competitividad.

Los líderes de TI deben tomar la iniciativa de desarrollar herramientas que agilicen la consecución de objetivos para la organización. Su iniciativa puede maximizar el cumplimiento y obtener la satisfacción al alcanzarlos. Son, además, los encargados de apoyar y guiar a sus seguidores hacia el cumplimiento de sus metas y la obtención de los resultados esperados.

En relación con la cualidad **Valora la creatividad**, Maxwell agrega: “Los buenos líderes siempre están atentos a las buenas ideas, siempre están buscándolas y cultivan esa atención y esa práctica como una disciplina regular” (2005, p. 199). Los líderes de TI no deben ser la excepción, deben recibir escuchar y recibir las ideas que vengan de su equipo de trabajo. Incentivarlos para que aporten ideas frecuentemente. Esto puede ayudar para que la consecución de objetivos organizacionales se logre de una manera más innovadora, creativa, y

rápida, que es una de las cosas que se pretende lograr desde la estrategia organizacional.

Los líderes de TI deben estar abiertos y atentos a las nuevas ideas y opciones que surjan en su equipo de trabajo, toda la creatividad que desplieguen les permitirá resolver problemas rápidamente. Posibilitará el crecimiento como equipo y mejorar día a día, con resultados probablemente más rápidos e innovadores. “Un líder que valora la creatividad puede ayudar a las personas creativas a esforzarse y a continuar generando ideas que beneficien a la organización”, sostiene Maxwell (2005, p. 200).

El 41.3% de las personas que respondieron la encuesta considera que su líder actual de TI es un líder **comprometido**. Esta es la quinta característica identificada en los líderes de TI actuales en Argentina.

El compromiso es una de las cualidades más importantes de cualquier empleado en una organización. Las empresas trabajan en pro del bienestar del empleado, tratando de satisfacer sus necesidades, brindando un buen ambiente laboral, donde el empleado se sienta feliz y tranquilo para el buen desarrollo de sus labores. Siempre con la idea de poder generar compromiso en ellos. Un líder comprometido es aquel que cree firmemente en la visión de la organización, que adopta sus valores y se apasiona por lo que hace. Es fundamental que esto sea muy evidente para que el resto del equipo se inspire y siga ese camino.

De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico de este trabajo y teniendo en cuenta la importancia de cada una de estas características en los líderes, es posible pensar, entonces, que un buen líder puede lograr la generación de compromiso en su equipo de trabajo. “El compromiso es la sensación de identificación, participación y lealtad que expresa el empleado hacia la compañía”, afirma Maxwell (2005, p. 224). Si el líder logra transmitir esta sensación en las personas que lo siguen, probablemente se puedan tener más empleados comprometidos en la organización, que trabajen en pro de la consecución de objetivos organizacionales y el beneficio mutuo.

Gráfico 7. Características que deberían tener los líderes de TI en Argentina



Valores expresados en porcentaje

Como se evidencia en este gráfico, hay tres características importantes que no aparecen entre las cualidades del gráfico anterior. Esto significa que, según las personas que respondieron la encuesta, los líderes de TI actualmente en Argentina no tienen buena comunicación, ni objetivos claros, ni son humildes, características fundamentales para desarrollar efectivamente su labor.

Para el 79.8% de las personas que respondieron la encuesta, la **buena comunicación** es una característica que deben tener los líderes de TI. El hecho de que la mayoría de las personas encuestadas coincidieran con que esta es una de las cualidades que deberían tener los líderes hace que la buena comunicación sea una característica sumamente importante en los líderes de TI. Y, evidentemente, según el primer gráfico, actualmente los líderes no cuentan con ella.

Es fundamental que un líder tenga buena comunicación con su equipo de trabajo, que sepa transmitir adecuadamente la visión de la organización. Asimismo, que sea muy claro con los objetivos que se deben lograr, que baje la información del equipo directivo de una manera fácil de comprender para el resto de los empleados. Es necesario que tenga una comunicación constante con los empleados

para entender necesidades, dificultades, pero también para escuchar oportunidades de mejora y nuevas ideas. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) sostienen que “La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella” (p. 421).

Una buena comunicación debe ser bidireccional, porque sirve para dar claridad, para guiar, para inspirar, para dar directrices, para explicar y enseñar, pero también funciona perfectamente para obtener conocimiento. Escuchar diferentes puntos de vista y posiciones del equipo de trabajo, con el fin de lograr los objetivos organizacionales y generar un mayor compromiso organizacional. Tal como sostiene Varona (citado en Ivancevich, Konopaske. Matteson, 2006), “La satisfacción con la comunicación bilateral en la organización contribuye al compromiso organizacional” (p.164).

Kotter (1990) afirma que “Son muchas las cosas que influyen en la credibilidad, como el historial de la persona que comunica el mensaje, el contenido de éste, la reputación de integridad y confiabilidad de quien comunica y la coherencia entre palabras y hechos” (p. 25). Es muy importante además que los líderes sean coherentes con lo que dicen o comunican y con lo que hacen, dado que les dará credibilidad ante las personas que los siguen. Es importante también que fortalezcan canales de comunicación con el equipo de trabajo, para asegurar que haya un entendimiento mutuo. Todo redundará en el logro de los objetivos organizacionales y en el compromiso de los empleados al sentir que se les tiene en cuenta, que se les escucha, que se les comparte información, y que forman parte de la organización.

Para el 57.7% de las personas que respondieron la encuesta, tener **objetivos claros** es la segunda cualidad más representativa que un líder de TI en Argentina debe tener y que actualmente no tiene.

El líder debe poseer objetivos claros, puesto que es la persona que inspira, que guía, que influye a las personas. Debe tener en claro hacia dónde va con su

equipo de trabajo, entender a la perfección cuáles son las metas y objetivos que como organización quiere alcanzar. En definitiva, tener claros los objetivos organizacionales para que pueda ponerlos en acciones, saber explicarlos y mostrar el camino a sus seguidores para poder alcanzarlos.

Como ya fue dicho, el foco de los líderes debe estar puesto en el alcance de objetivos de la organización y para esto debe tener conocimiento del negocio para marcar objetivos que inspiren al resto del equipo. La capacidad que debe tener el líder para movilizar el equipo en pro de la consecución de los objetivos es vital para la organización.

El líder debe hacer que el equipo crea en él para que realicen su trabajo con mucha dedicación. El líder debe asegurarse de entender muy bien hacia dónde va la organización, que no haya brechas entre el propósito y los objetivos que se le piden alcanzar. “Si la visión no es clara, las personas no la pueden ver. Simplemente no pueden averiguarla. Uno tiene que poner todas las fichas juntas para ayudarles a que la entiendan”, afirma Maxwell (2005, p. 47). Pasa exactamente lo mismo con los objetivos, si el líder no los tiene claros, es muy complicado para sus seguidores entenderlos.

Con un porcentaje de 48.1%, la tercera característica que las personas que respondieron el cuestionario considera que los líderes de TI en Argentina deben tener y que actualmente no tienen es la **humildad**.

“Los líderes comienzan a desarrollar sabiduría cuando se dan cuenta que no pueden hacer nada significativo por sí mismos, una vez que se dan cuenta de ello, los líderes pueden desarrollar más humildad y comenzar a trabajar para desarrollar un equipo”, sostiene Maxwell (2005, p. 262). Esta cualidad de humildad es, sin duda, una de las que se debe apreciar en un buen líder. Es una cualidad implícita, innata, que convence, convoca e invita al equipo de trabajo, desde la similitud, al compromiso, a la superación de problemas y a la satisfacción del deber cumplido. Pero también, a la realización personal y profesional, como personas sencillas, útiles, además de versátiles y proactivas.

“Los buenos líderes comprenden que ellos realmente no merecen todo el crédito por el éxito de una organización, el éxito es de las personas que hacen bien su trabajo”, agrega Maxwell (2005, p. 53). Los líderes deben tener humildad para reconocer el buen trabajo de su equipo, para escuchar las buenas y nuevas ideas, para apoyar la creatividad y el empeño que pongan en su trabajo.

Teniendo en cuenta estas tres características y poniéndolas en contexto con los conceptos referenciados en el marco teórico, se evidencia una situación que puede ser preocupante para las áreas de TI en Argentina. En el marco teórico de este trabajo se hizo explícita la importancia de una **buena comunicación** de los líderes con sus seguidores, la importancia de que tengan los **objetivos claros** para poder guiar a sus seguidores en el camino a la consecución de metas, pero también la importancia de que escuchen a sus seguidores y los reconozcan por su labor con **humildad**. Son tres características fundamentales que actualmente no están siendo reconocidas por los empleados que respondieron la encuesta en sus líderes de TI.

Uno de los objetivos de este trabajo era identificar estas características que son requeridas por los empleados de las áreas de TI en Argentina para que este líder de perfil TI opere con capacidad y competencia la labor, meta u objetivo asignado. Con este resultado hay una oportunidad para que Recursos Humanos por medio de *Workflows*, *coaching* profesional, programa de *mentoring* con foco en estas cualidades, pueda potenciarlas en los líderes.

Es importante desarrollar y potenciar en los líderes estos tres atributos que no se identifican en los líderes de TI, para que puedan conducir al equipo de trabajo que tienen bajo su responsabilidad de una manera comprometida, propositiva, creativa y asertiva hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como se expuso en el marco teórico de este trabajo.

Gráfico 8. Importancia del liderazgo en el área de TI



Valores expresados en porcentaje

El 91.3% de los empleados de TI que respondieron la encuesta considera que es “importante” y “muy importante” el liderazgo en el área de TI. En el marco teórico de este trabajo se pudo entender que el liderazgo es una habilidad que tienen algunas personas para acompañar, inspirar, ayudar en la consecución de metas. El líder orienta y guía con ejemplo a la realización y alcance de las metas u objetivos empresariales propuestos.

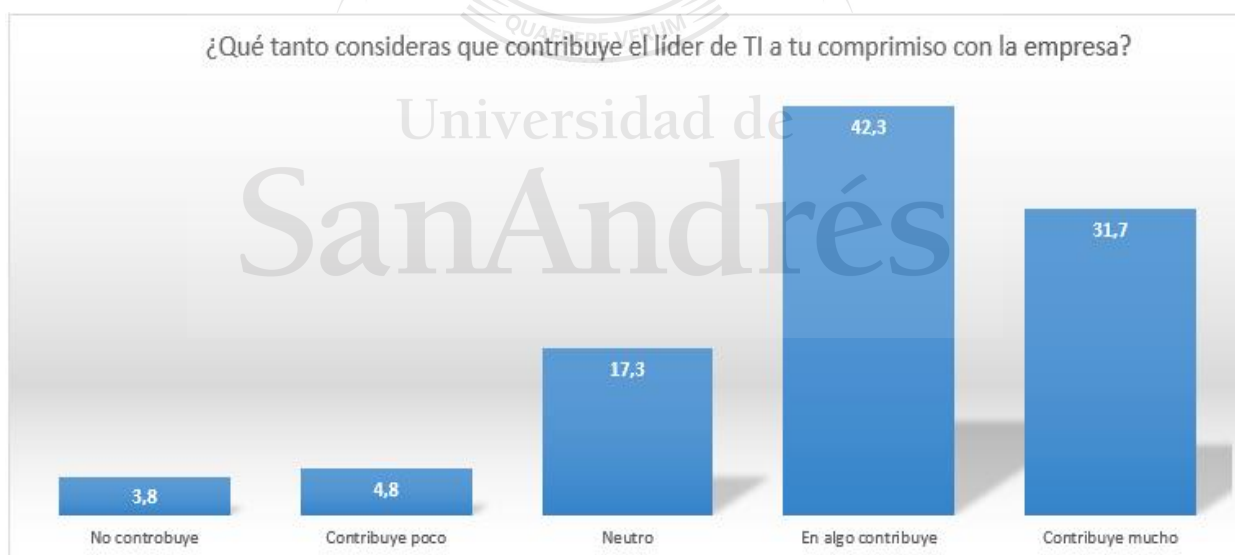
El hecho de que los empleados consideren el liderazgo como algo importante es porque le están dando un valor al rol del líder. Esto podría traducirse en la importancia que tiene para los empleados de las áreas de TI en Argentina poder ser guiados, acompañados. En otras palabras, poder contar con ese líder que les muestre el camino que los llevará a lograr los objetivos propuestos.

Maxwell (2005) comenta: “si usted valora el liderazgo, los líderes surgirán para darle valor a la organización” (p. 297). Pero no solo para darle valor a la organización, sino también para trabajar en equipo con sus seguidores en la consecución de objetivos. En consecuencia, hacer que sus seguidores cumplan sus objetivos y así crecer tanto profesional como personalmente.

Maxwell (2005) refiere que “el liderazgo es importante, aunque uno no lo quiera. Su organización no funcionará igual sin líderes fuertes en cada departamento o división” (p. 269). Para las organizaciones, el liderazgo es importante porque los líderes son directamente responsables del éxito de la organización. Para los empleados, el liderazgo es importante porque saben que el líder tiene la capacidad de obtener recursos, movilizar al equipo y brindar apoyo para alcanzar resultados.

El hecho de que el 91.3% de las personas que respondieron la encuesta considere que el liderazgo en el área de TI es importante, confirma que el rol del líder en el área de TI en las empresas de Argentina es sumamente valorado por los empleados.

Gráfico 9. Contribución de la forma de liderazgo en el compromiso con la empresa



Valores expresados en porcentaje

Más del 70% de los empleados del área de TI en Argentina que respondieron el cuestionario para esta investigación considera que su líder “contribuye” y “contribuye mucho” en la generación de compromiso en los empleados. El

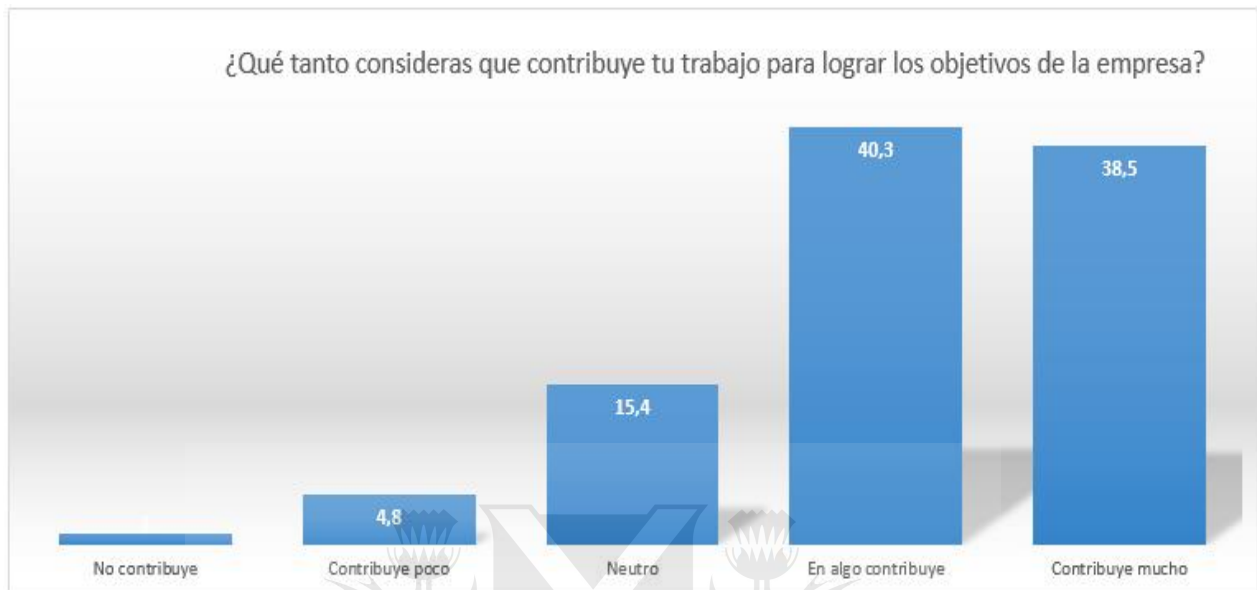
compromiso se refiere a la identificación de un empleado con la organización y sus objetivos, el deseo de permanecer en la empresa, y su participación activa en pro del logro de los objetivos.

El líder es la persona que conoce la organización, conoce sus objetivos, los transmite a sus seguidores, y guía en el camino que lleva a su consecución. Es tarea del líder que el empleado comprenda el funcionamiento de la organización, sus objetivos y su visión. Es tarea del líder hacer que exista una buena relación con su equipo de trabajo, que se sientan a gusto en la organización. Es tarea del líder hacer que sus seguidores participen activamente en la organización.

El líder contribuye mucho a la generación de compromiso de los empleados, por eso es necesario contar en las organizaciones con buenos líderes. Líderes que sepan transmitir información, conocimiento, valores, pero que además escuchen y entiendan necesidades. Las empresas precisan líderes que tengan las cualidades necesarias para inspirar a las personas, que trabajen por el beneficio de la empresa y de los empleados.

Que el 75% de las personas que respondieron la encuesta considere que el liderazgo contribuye o contribuye mucho con la generación de compromiso en la organización, se alinea con los datos expuestos en el marco teórico de este trabajo. Donde se propone que Recursos Humanos se apalanque en los líderes para generar mayor compromiso en las áreas de TI de las empresas en Argentina.

Gráfico 10. Nivel de contribución laboral personal en los objetivos de la empresa



Valores expresados en porcentaje

Más del 78% de los encuestados considera que su trabajo “contribuye en algo” o “contribuye mucho” en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esto quiere decir que consideran que su labor es importante para la organización. Los empleados sienten que están aportando al crecimiento de la compañía por medio de su trabajo al conseguir el resultado esperado de acuerdo con los objetivos.

Cuando los empleados se sienten útiles, consideran que están haciendo las cosas bien, y que con su actuar están obteniendo resultados, les dan ganas de hacer más, para lograr más. Un buen líder puede guiar de una mejor manera esas ganas de hacer las cosas, esa intención de aporte, de crecimiento, de logro de objetivos. Maxwell (2005) refiere

si las personas a las que usted dirige tienen éxito en lograr hacer un trabajo debido a su contribución al equipo, ellas se fijarán más en usted para que los dirija. Ellos lo siguen por lo que usted ha hecho por la organización. (p. 6)

Gráfico 11. Contribución de una buena relación del empleado con el líder para sentirse bien en la empresa



Valores expresados en porcentaje

El 72.1% de los empleados de TI que respondieron la encuesta considera que tener una buena relación con su líder contribuye mucho al hecho de sentirse bien en la empresa. Es muy importante que exista una buena relación con su líder, ya que esto influye directa y positivamente en el sentimiento de bienestar propio dentro de la organización. Sentirse bien en la organización ayuda a construir el deseo de permanencia que conlleva al compromiso organizacional.

Maxwell (2005) sostiene que “Todo buen liderazgo está basado en las relaciones. Las personas no irán con usted si no se llevan bien con usted” (p. 117). Los líderes deben generar un ambiente laboral donde sea posible interactuar de forma cercana, permitiendo que se creen y fortalezcan relaciones. Los empleados que logren tener una buena relación con el líder, muy probablemente podrán obtener mejores resultados en la organización.

Si los líderes quieren desarrollar mejor su trabajo dentro de la organización, deben invertir tiempo en la construcción de relaciones sólidas. Como refiere Maxwell

(2005), “Las buenas relaciones hacen la que influencia sea posible” (p. 174). Un líder sin seguidores no es un líder, por eso la importancia de generar buenas relaciones para que su equipo de trabajo lo siga. Maxwell (2005) agrega: “Construir una relación siempre es el fundamento de un liderazgo eficaz” (p. 211).

Gráfico 12. Satisfacción con el trato recibido por el Líder de TI



Valores expresados en porcentaje

El 47.1% de los empleados de TI que respondieron al cuestionario se siente muy satisfecho con el trato que le da su líder de TI. Si bien este porcentaje no es malo, se debe tener en cuenta que de las personas que respondieron la encuesta hay un 52,9 % que no están del todo satisfechas con el trato que les da su líder de TI.

El buen trato del líder hacia los miembros del equipo hace que se cree una buena relación entre líder y seguidores, y esto hará que la influencia sea posible y por ende, la consecución de objetivos. Teniendo en cuenta los resultados de los últimos dos gráficos, se puede decir que hay un 25% de las personas que

respondieron la encuesta que considera que una buena relación con el líder contribuye mucho para sentirse bien en la empresa. Sin embargo, no están muy satisfechos con el trato que líder les está dando.

El líder es un ejemplo a seguir, es una persona que inspira, que influye en los demás, por eso es importante que tenga don de gente. Que sepa tratar bien a las personas, que reconozca en ellas las buenas acciones. Los líderes deben siempre tener un buen trato con los empleados, independientemente de su desempeño, agradecer por la dedicación y apoyar en los malos momentos. Maxwell (2005) refiere que “Las personas merecen lo mejor de su líder, aunque ellos no estén dando lo mejor de sí” (p. 224).

Y agrega, “Cada persona tiene valor como ser humano y merece ser tratado con respeto y dignidad” (Maxwell, 2005, p.224). El empleado que se siente bien tratado por el resto de personas de la organización está más a gusto en ella. Los líderes deben ser ejemplo del buen trato en la organización, dado que puede atraer más seguidores y por ende, un mejor ambiente laboral.



Universidad de
San Andrés

Gráfico 13. Deseo de continuidad en la Empresa



Valores expresados en porcentaje

El 71.1% de los empleados del área de TI que respondieron el cuestionario en Argentina desea continuar en la empresa en la que trabaja actualmente. Ese es uno de los puntos más importantes del compromiso organizacional que se relaciona con el deseo de permanencia.

Como se ha evidenciado a lo largo de este trabajo, el liderazgo cumple con un papel fundamental para que los empleados quieran estar y permanecer en la organización. Los líderes que manifiestan destreza comunicativa pueden escuchar y entender las necesidades de los empleados, saber cuáles son sus objetivos personales. Si un líder entiende los objetivos personales de sus seguidores, es altamente probable que les indique trabajar en proyectos que impliquen acciones que permitan su desarrollo profesional y personal.

De acuerdo con lo establecido en el marco teórico de este trabajo, el 73.1% de las personas que respondieron la encuesta siente un compromiso afectivo con la organización actualmente.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

En este trabajo se propuso indagar las características más importantes que los líderes de TI en Argentina debían tener, cualidades que aportaran a la generación de compromiso en el resto de los empleados del área de TI en las organizaciones.

Para ello, se analizaron los conceptos de liderazgo y compromiso organizacional que permitieron entender la función del líder y su relación con la generación de compromiso organizacional en los empleados.

Partiendo de esos conceptos y de la información obtenida en el trabajo de campo, se puede concluir que:

Características actuales de los líderes del área de TI en Argentina	Características que deberían tener los líderes de TI en Argentina
<ul style="list-style-type: none">• Es Respetuoso	<ul style="list-style-type: none">• Buena Comunicación
<ul style="list-style-type: none">• Es Flexible	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos Claros
<ul style="list-style-type: none">• Tiene Iniciativa	<ul style="list-style-type: none">• Ser Respetuoso
<ul style="list-style-type: none">• Valora la Creatividad	<ul style="list-style-type: none">• Ser Humilde
<ul style="list-style-type: none">• Es Comprometido	<ul style="list-style-type: none">• Tener Iniciativa

- De las características de los líderes en general, las más importantes para los líderes de TI son: tener buena comunicación, tener objetivos claros, ser respetuoso, ser humilde y tener iniciativa. De estas cinco cualidades, los líderes actuales de TI cuentan con las siguientes: ser respetuoso y tener iniciativa.

Hay un punto absolutamente claro para que los responsables de Recursos Humanos empiecen a trabajar con los líderes de las áreas de TI en Argentina. Si bien los líderes de TI demuestran buenas e importantes cualidades, hay tres características que los empleados del área que respondieron la encuesta consideran que estos líderes no poseen, y esas son: la buena comunicación, los objetivos claros y la humildad.

Este, definitivamente, es un punto para que los responsables de Recursos Humanos de las empresas se ocupen lo más pronto posible para desarrollar y potenciar en los líderes de TI esas características. A lo largo de este trabajo se ha dejado evidencia de la importancia de la presencia de estas cualidades en los líderes de TI para la generación de compromiso en los empleados. Desarrollar las tres características faltantes en los líderes es fundamental para que las empresas cuenten con buenos líderes en el área de TI y, por el mismo camino, se genere mayor compromiso en todos los empleados del área de TI.

El líder de TI indiscutiblemente debe tener una buena comunicación, saber transmitir la misión y objetivos de la organización. Pero también debe saber escuchar, dado que le permitirá establecer una mejor relación con sus seguidores y conocerlos más, tal como se evidenció en el marco teórico de este trabajo.

El líder debe tener absolutamente claros los objetivos de la organización para guiar correctamente a los empleados del área de TI en el camino para la consecución. Es imperioso además que el líder sea humilde para poder entender y comprender necesidades del equipo, y así poder inspirar, motivar, ayudar y generar un mayor compromiso de los empleados hacia la organización.

- El 91.3% de los empleados del área de TI en Argentina que respondieron el cuestionario considera que el liderazgo en el área de TI es “importante” o “muy importante”. Este dato es clave para que Recursos Humanos se apalanque en los líderes para generar mayor compromiso en los empleados del área. Pues el líder es la persona que guía, influencia, inspira a seguir un camino para obtener metas y cumplir con objetivos.

Contar con los líderes para hacer algún cambio a nivel organizacional es lo mejor que le puede pasar a Recursos Humanos. Recursos humanos debe aprovechar que los empleados creen en el liderazgo para gestionar por ese medio la generación de compromiso organizacional para los empleados del área de TI por medio de un plan de desarrollo de equipo que haga en conjunto con el líder del área.

- El 74% de las personas encuestadas considera que la forma del liderazgo de su líder TI “contribuye” o “contribuye mucho” con la generación de compromiso en la empresa. Es sumamente importante que Recursos Humanos entienda las necesidades en cuanto a forma de liderazgo que requiere el área de TI. En esta investigación se muestran las cualidades que el líder del área debe tener.

Se sabe que la forma de liderazgo para el área de TI puede generar mayor compromiso, entonces Recursos Humanos debe trabajar junto con el líder para asegurar que el área cuente con los líderes idóneos. Puede hacerlo creando un programa de formación continua para los líderes, cuyos objetivos sean desarrollar las competencias y habilidades pertinentes, como la comunicación, para lograr un mejor acercamiento a su equipo de trabajo. Este acercamiento generará, a futuro, compromiso en los empleados del área y esto último colaborará, notablemente, en la disminución de la rotación.

- El 78.8% de las personas encuestadas considera que su trabajo “contribuye” y “contribuye mucho” para lograr los objetivos de la empresa. Evidentemente, la mayoría de los empleados saben lo importante que es su labor, saben que cumpliendo adecuadamente con la tarea y desempeñando su rol de la mejor manera, es probable lograr los objetivos en tiempo y forma.

Que los empleados puedan tener la satisfacción de hacer bien su trabajo y cumplir con los objetivos es tarea del líder. El líder debe influir en los empleados

para que crean en la misión de la empresa y trabajen para alcanzar sus objetivos. En esta línea, Recursos Humanos puede brindar *Workshops* de capacitación, orientados a desarrollar en los líderes las cualidades en las que muestran falencias, como también, facilitar que el líder sea asistido por un *coaching* profesional o un *mentoring* organizacional con mayor experiencia.

- El 91.3% de las personas encuestadas considera que tener una buena relación con su líder “contribuye” o “contribuye mucho” con el hecho de sentirse bien en la empresa. Para la mayoría de los empleados encuestados del área de TI en Argentina es muy importante tener una buena relación con su líder.

Este es un punto importante para que Recursos Humanos se focalice en los temas que más vinculados con el ser que con el hacer de los líderes. Nuevamente, pueden proponerse capacitaciones para que los líderes desarrollen las competencias relacionadas con el trabajo en equipo y la comunicación. Temas que aparentan ser muy básicos, pero son supremamente importantes. Las características que tienen que ver con el ser son fundamentales para la consecución de las buenas relaciones y por ende, la generación de mayor compromiso en los empleados.

También es importante que Recursos Humanos entrene a los líderes del área de TI en el proceso de *feedback*. Que los líderes aprendan a dar y a recibir *feedback* es fundamental para construir una buena relación y conocer mejor a los empleados. Esto le permitirá al líder entender los objetivos personales de cada integrante de su equipo de trabajo y, en consecuencia, mejorará la comunicación.

- El 47.1% de las personas encuestadas refiere sentirse muy satisfecho con el trato que le da su líder. No obstante, un 52.9% no se siente completamente satisfecho con el trato de su líder. Es de suma importancia que Recursos Humanos genere acciones para revertir la situación en el menor tiempo posible.

Es absolutamente necesario que los líderes tengan don de gente, que valoren a las personas como son y por lo que son, las traten con respeto, que sean empáticos y sensibles. Recursos Humanos debe implementar acciones en las organizaciones en las que el tema sea más evidente. Entrenar a los líderes en cómo hacer un buen *feedback*, implementar un plan de reconocimientos, promover la participación activa de los empleados y fomentar un buen ambiente laboral por medio de talleres, son algunas de las acciones que pueden alcanzar el objetivo. El don de gente y el respeto deben formar parte de la cultura organizacional. Es un tema que debe atravesar a toda la organización independientemente de la posición jerárquica.

- El 73.1% de las personas encuestadas tiene el deseo de seguir perteneciendo a la empresa. Realmente, el dato es muy alentador. Brinda la seguridad a Recursos Humanos de que las acciones que se implementen para generar mayor compromiso serán perdurables en el tiempo.

Si bien el panorama es alentador, se debe trabajar más con las personas que conforman el porcentaje que manifiesta no querer seguir perteneciendo a la compañía. Recursos Humanos debe implementar acciones para que ese pensamiento cambie, tales como apoyarse en el líder para lograr fidelizar a esos empleados, entender qué es lo que buscan y analizar si desde la compañía y con ayuda del líder de TI se les puede brindar (nuevos proyectos, crecimiento, salario, mejor liderazgo).

- Hay retos muy importantes para Recursos Humanos. Primero, identificar en las empresas las características expuestas en este trabajo que se solicitan para el líder del área. Esto puede concretarse por medio de evaluaciones de competencias, centros de valoración, reuniones periódicas que permitan una comunicación cercana con los líderes y con el equipo de trabajo, la encuesta

anual de clima organizacional. Asimismo, se puede recabar información en *focus group* con la participación de todo el equipo y desarrollar planes de acción específicos para el líder.

- En segundo lugar, si evidencian que la decisión de rotar depende de la relación con el líder, pueden realizar acciones para generar mayor compromiso en los empleados y evitar, en la medida en que se pueda, la rotación de personal en el área de TI.
- Otro reto importante es identificar si las tres características que, según los empleados del área de TI, se evidencian o no en los líderes actuales del área de TI en la empresa donde trabajan. Esto puede realizarse por medio de una evaluación de competencias 360° o *focus group* con las personas que están bajo el mando del líder, o también con una evaluación del desarrollo de equipo, en la que se puedan identificar falencias del líder.
- Es importante que Recursos Humanos pueda mantener las características que hasta hoy presentan los líderes en el área de TI. Son características igual de importantes que las que en esta investigación se identificaron como faltantes.
- Recursos Humanos debe tener las características más importantes mapeadas para que, a la hora de hacer una selección de personal para el área de TI, se tenga un perfil más completo. Esto implica que no solo se evalúe la parte técnica que, si bien es fundamental, la parte del ser también es muy esencial.
- Es importante evitar la rotación de los perfiles TI por medio de la generación de compromiso con la ayuda del líder. Así también, se debe promover un buen ambiente laboral y propiciar políticas flexibles. Los empleados del área de TI son realmente importantes para la compañía. Son quienes trabajan por

mantener en perfecto funcionamiento toda la plataforma tecnológica de la organización para garantizar que el resto de las áreas tengan las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

- Recursos Humanos no solo debe trabajar para disminuir la rotación, si no también debe apoyarse en el líder del área de TI para generar compromiso en los empleados del área de TI en las empresas de Argentina.



Referencias bibliográficas

- Agüera Ibáñez, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social: hacia un nuevo tipo de liderazgo (estratégico, ético y compromiso social)*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Bayona Sáez, C.; Goñi Legaz, S. y Madorrán García, C. (2000) Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*. 9, (1), 139-149.
- Betanzos, N. y Paz, F. (septiembre, 2011). Beneficios del compromiso normativo para las organizaciones. Recuperado de: <http://direccionestrategica.itam.mx/ES/beneficios-del-compromiso-normativo-para-las-organizaciones/>
- Booz, M. (Marzo, 2018). Estas 3 industrias tienen las tasas de rotación de talento más altas. Recuperado de: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
- Cardona, P. y Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto business review*. 180, 46-56
- Castro, A. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*. 89, 7-28
- Cruz, V. y Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. *Forum de Recerca*. 16, 861-874.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. D.F. México: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Garrido, I. (2017). Seleccionar al perfil IT del futuro sin morir en el intento. Recuperado de: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/seleccionar-al-perfil-it-del-futuro-sin-morir-intento>.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*. 2, (2), 61-77.

- Hernández, G., y Castro, D. (2015). Responsabilidad social como estrategia activadora del compromiso organizacional de los trabajadores. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*. 30, 123-141.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (1998). *Metodología de la investigación*. D.F. México. McGraw Hill.
- Hawes, G. y Corvalán, O. (2005). Construcción de un perfil profesional (Proyecto Mecesup Tal 0101). Chile: Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. Universidad de Talca. Recuperado de: http://www.iide.cl/medios/iide/publicaciones/revistas/Construccion_de_un_Perfil_Profesional.pdf
- Ivancevich, J. M, Konopaske. R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (2001). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weirich H. (2011). *Administración. Una perspectiva global*. México D.F. Mc Graw Hill.
- Maella, P. (2010). ¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz? España: IESE Business School Universidad de Navarra.
- Martin Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas profesión*. 5, (17), 23-29.
- Maxwell, J. (2005). *Líder de 360°*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Thousand Oaks*: C.A: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Herscovitch, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, 20–52
- Nehmeh, R. (2009). What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it? Suiza: SMC Working paper. 05. Recuperado de:

- https://www.smcuniversity.com/working_papers/Nehmeh_What_is_Organizational_commitment,_why_should_managers_want_it_in_their_workforce_and_is_there_any_cost_effective_way_to_secure_it.pdf
- Peralta Gómez, M; Santofimio, A y Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. 19. 81-109.
- Perrin T. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report. Recuperado de: http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/200309/Talent_2003.pdf (October 30, 2008)
- Ríos, M., Pérez, L., & Ferrer, J. (2015). Impacto de las variables moderadoras en las dimensiones del compromiso organizacional. *Teoría y Praxis*, 11, (1), 37-58.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Salomón, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. 5, (12), 89-96.
- Stoner, J. (2005). *Administración*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Ulrich, D. S. (2013). What is leadership? Recuperado de: https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_what_is_leadership.pdf
- Vance R. J. (2006). Employee Engagement and Commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. USA: *SHRM Foundation*, Recuperado de: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Employee%20Engagement%20and%20Commitment.pdf>

Varona, F. (1995). Communication satisfaction and organizational commitment: A study in three Guatemalan organizations. *Dissertation Abstracts International*, marzo, 53(9-A), p. 3048.



Universidad de
San Andrés

Anexo

Presentación del Cuestionario

El papel del compromiso en las organizaciones

La presente encuesta forma parte del trabajo final de graduación de la maestría en Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés.

Tiene como objetivo indagar sobre aquellos aspectos que se relacionan con el compromiso de los perfiles de TI dentro del ambiente organizacional.

La información recolectada será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Serían 3 secciones:

1. Sobre vos
2. Sobre la percepción de tu trabajo actual
3. Sobre tus preferencias

El tiempo total para completarlo es de aproximadamente 7 minutos.

Gracias.

***Obligatorio**

El papel del compromiso en las organizaciones

Sobre vos: Queremos conocer algunos datos tuyos que nos permitirán organizar nuestra información una vez consolidemos todo.

1. Edad*

2. Sexo*: Marca solo uno.

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

Otro:

3. Nacionalidad

San Andrés

4. Nivel educativo*

Primario

Secundario

Terciario completo

Terciario incompleto

Universitario completo



Universitario incompleto

Posgrado

5. Antigüedad en la organización actual*

Menor a 1 año

Entre 1 año y 2 años

Entre 2 años y 3 años

Entre 3 y 4 años

Entre 4 y 5 años

Mayor a 5 años



6. Posición en la que me desempeño

7. Antigüedad en la posición actual*

Menor a 1 año

- Entre 1 año y 2 años
- Entre 2 años y 3
- Entre 3 años y 4 años
- Entre 4 años y 5 años
- Mayor a 5 años

8. Selecciona 5 de las siguientes características que consideras que debe tener un buen líder*:

Selecciona todos los que correspondan

Inspira a seguir sus pasos

Se muestra comprometido con la

Tiene iniciativa

Es humilde

Es flexible

Es respetuoso

Posee buena comunicación

Valora la creatividad

- Es optimista
- Tiene clara la visión de la
- Tiene claro los objetivos
- Demuestra pasión por lo que hace

Otro:

9. ¿Consideras que tu líder se destaca en algunas de estas características?
¿Cuáles?

*Selecciona todos los que correspondan

- Inspira a seguir sus pasos
- Se muestra comprometido con la
- Tiene iniciativa

- Es humilde
- Es flexible
- Es respetuoso
- Posee buena comunicación

- Valora la creatividad
- Es optimista
- Tiene clara la visión de la empresa
- Tiene claro los objetivos
- Demuestra pasión por lo que hace
- Ninguna

Otro:

10. ¿Qué tan importante consideras que es el liderazgo en tu área de trabajo? *

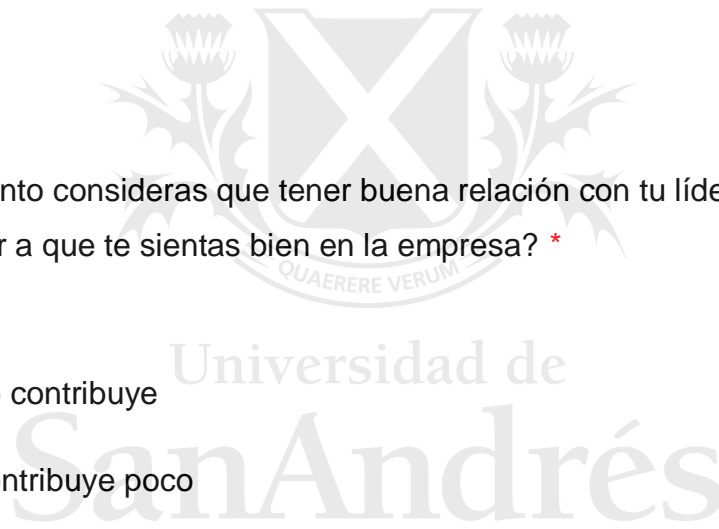
- Nada importante
- Poco importante
- Neutro
- Importante
- Muy Importante

11. ¿Qué tanto crees que contribuye tu trabajo a los objetivos de la empresa? *

- No contribuye
- Contribuye poco
- Neutro
- Contribuye
- Contribuye mucho

12. ¿Qué tanto consideras que tener buena relación con tu líder puede contribuir a que te sientas bien en la empresa? *

- No contribuye
- Contribuye poco
- Neutro
- Contribuye
- Contribuye mucho



13. ¿Qué tanto consideras que contribuye la forma en que te guía tu líder en tu compromiso con la empresa? *

- No contribuye
- Contribuye poco
- Neutro
- Contribuye
- Contribuye mucho

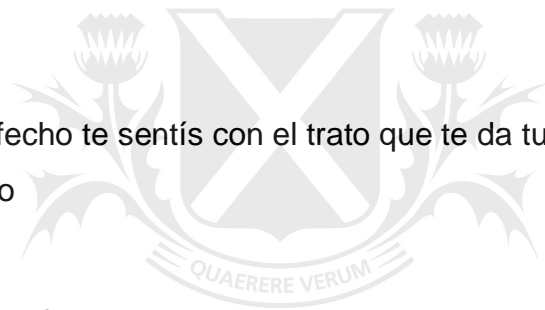
14. ¿Qué tan satisfecho te sentís con el trato que te da tu líder? *

Marca solo uno

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutro
- Satisfecho
- Muy satisfecho

15. ¿Te imaginas seguir trabajando en esta organización? *

Marca solo uno



Universidad de
San Andrés

SI

NO



Universidad de
San Andrés