

# INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

---

---

CAMPUS ESTADO DE MÉXICO

23 AGO 2016

BIBLIOTECA



341400

## PROPUESTA DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO PARA EL SEGMENTO ICE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES: ALFREDO CÉSAR RAMÍREZ ANGULO

DANÁE TERESA ARCOS SNOWBALL

DIANA CAROLINA MARTÍNEZ RAMOS

ASESOR: DRA. MARCELA RAMÍREZ PASILLAS

DICIEMBRE 2010

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico sobre la satisfacción en el trabajo actual que presenta el segmento ICE de la empresa de servicios de auditoría, impuestos y asesoría a clientes KPMG; con el objetivo de identificar las principales causas que afectan la satisfacción en el trabajo.

Una vez identificadas las principales causas, según buenas y malas prácticas, análisis de lista de verificación aplicada, encuestas realizadas y grupos de enfoque; se procederá al desarrollo de una propuesta de mejora que implique el desarrollo de estrategias, objetivos, métricas y plan de acción determinado.

En KPMG, el departamento responsable de la satisfacción en el trabajo es el departamento de Recursos Humanos, quien está encargado de llevar a cabo una relación de procesos y utilización de herramientas para fomentar un clima laboral adecuado que permita el desarrollo eficiente del personal que labora en el segmento ICE. Entre dichos procesos y herramientas se encuentran el plan de automóviles para gerentes, bonos por titulación y ayuda para estudios de postgrado, planes flexibles de trabajo, plan de compensación variable, herramienta *Dialogue*, *Employer of Choice*, *Sponsors*, entre otros.

En ese sentido, para evaluar el nivel de satisfacción en el trabajo del segmento ICE se utilizaron dos herramientas principales. La primera fue el análisis de las encuestas y el segundo fue el análisis de grupos de enfoque, con respecto a las facetas que debería incluir una encuesta de Satisfacción en el Trabajo: paga, promoción, supervisión, beneficios complementarios, recompensas contingentes, condiciones de funcionamiento, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo, y comunicación (Spector, 1997).

De esta manera, se ha contrastado y analizado el modelo de marco teórico creado con respecto al departamento de Recursos Humanos, satisfacción en el trabajo y rotación de personal, con la información encontrada en el segmento ICE, para la elaboración de propuestas específicas con un plan de acción a seguir, que permita implementarse en el segmento, según sus condiciones actuales y contexto organizacional. En ese sentido, se llegó a la conclusión que la propuesta de mejora debería incluir acciones específicas para la mejora de la comunicación interna del segmento, seguimiento y cumplimiento de políticas establecidas, y cambio de estilo de dirección de la gerencia y niveles superiores.

Finalmente, se realiza un pequeño análisis de reflexión sobre las ventajas y desventajas de la propuesta y lo experimentado a través de la realización de este proyecto.

**Lista de Tablas**

Tabla 1: Facetas de la Encuesta de Satisfacción en el Trabajo .....	20
Tabla 2: Definición de las variables a utilizar en la encuesta de Satisfacción en el Trabajo .....	25
Tabla 3: Características de los Grupos de Enfoque .....	25
Tabla 4: Tabla resumen de entrevistas realizadas .....	27
Tabla 5: Composición de la población dentro del segmento ICE .....	28
Tabla 6: Proporción del Espacio muestral esperado con relación a la población del seg. ICE ...	29
Tabla 7: Proporción del espacio muestral cubierto con relación al espacio muestral esperado del segmento ICE .....	29
Tabla 8: Diseño de Grupos de Enfoque .....	30
Tabla 9: Validación del caso de estudio .....	31
Tabla 10: Comparativo de Encuesta Global KPMG 2006/2008 .....	52
Tabla 11: Resultados finales de encuestas sobre el Puesto de Trabajo .....	56
Tabla 12: Resultados finales de encuestas sobre Dirección del Segmento ICE .....	57
Tabla 13: Resultados finales de encuestas sobre el Ambiente de Trabajo .....	59
Tabla 14: Resultados finales de encuestas sobre Comunicación y Coordinación .....	60
Tabla 15: Resultados finales de encuestas sobre Condiciones Ambientales .....	62
Tabla 16: Resultados finales de encuestas sobre Capacitación y Formación .....	63
Tabla 17: Resultados finales de encuestas sobre Implicación en la mejora del personal .....	64
Tabla 18: Resultados finales de encuestas sobre Motivación y reconocimiento .....	65
Tabla 19: Diseño de Grupos de Enfoque .....	67
Tabla 20: Relación de aspectos discutidos según Spector (1997) (Parte 1) .....	68
Tabla 21: Relación de aspectos discutidos según Spector (1997) (Parte 2) .....	69
Tabla 22: Diagrama de Pareto según los resultados de los grupos de enfoque .....	70
Tabla 23: Definición de estrategias y ejes de acción .....	72
Tabla 24: Definición de objetivos y métricas .....	73
Tabla 25: Plan de acción a seguir (Parte 1) .....	74
Tabla 26: Plan de acción a seguir (Parte 2) .....	75
Tabla 27: Plan de acción a seguir (Parte 3) .....	76
Tabla 28: Ventajas y desventajas de la propuesta para KPMG – Segmento ICE .....	77

**Lista de Figuras**

Figura 1: Variables que inciden en la rotación .....	13
Figura 2: Patrón del Proceso de Motivación .....	18
Figura 3: Proceso de Reflexión .....	19
Figura 4: <i>The Strategy-Making, Strategy-Executing Process</i> .....	21
Figura 5: Diagrama de Pareto .....	26
Figura 6: Estructura organizacional del departamento de RH de KPMG .....	32
Figura 7: Composición por género de las entrevistas de salida 2009/2010 .....	53
Figura 8: Distribución por sueldos de personas que decidieron salir de KPMG .....	53
Figura 9: Entrevistas de salida según puesto laboral .....	54
Figura 10: Motivos de salida por género femenino .....	54
Figura 11: Motivos de salida por género masculino .....	55
Figura 12: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Puesto de Trabajo .....	56
Figura 13: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Dirección del Seg. ICE.	58
Figura 14: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Ambiente de Trabajo .	59
Figura 15: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Comunicación y Coordinación .....	61
Figura 16: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Capacitación y Formación	63
Figura 17: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Motivación y reconocimiento .....	66
Figura 18: Esquema gráfico de los resultados de los grupos de enfoque .....	70

## Tabla de contenido

1. Descripción del problema .....	10
2. Objetivo del proyecto .....	11
3. Marco teórico .....	12
3.1 Recursos Humanos y Satisfacción en el trabajo .....	12
3.1.1 Factores externos .....	15
3.1.2 Factores internos .....	17
3.2 Mapeo de Procesos relacionados con la creación de la satisfacción en el trabajo.	17
3.2.1 Proceso de Motivación .....	17
3.2.2 Proceso de Reflexión .....	18
3.3 Acciones para la Satisfacción en el trabajo .....	19
3.4 Estrategias, objetivos, métricas y plan de acción .....	21
4. Método de investigación .....	23
4.1 Diseño de estudio .....	23
4.1.1 Entrevistas de profundidad .....	23
4.1.2 Encuestas .....	23
4.1.3 Lista de verificación .....	26
4.2 Colección de datos .....	26
4.3 Análisis .....	30
4.4 Descripción de la Empresa .....	31
5. Resultados .....	32
5.1 Diagnóstico .....	32
5.1.1 Descripción del departamento responsable de la satisfacción de trabajo .	32
5.1.2 Descripción y análisis de los procesos para fomentar la satisfacción en el trabajo	33
5.1.2.1 Compensaciones – Anticipos de personal .....	34
5.1.2.2 Comedor y cafetería .....	35
5.1.2.3 Plan de automóviles para el grupo gerencia .....	36
5.1.2.4 Bono por titulación .....	38
5.1.2.5 Estudios Postgrado, Maestrías o Especialidades .....	39
5.1.2.6 Planes flexibles de trabajo: “Mamás Profesionistas” .....	40
5.1.3 Descripción y análisis de herramientas para fomentar la satisfacción en el trabajo	42
5.1.3.1 Dialogue .....	43

5.1.3.2	<i>Global Oppotunities (GO)</i> .....	44
5.1.3.3	Responsabilidad Social .....	45
5.1.3.4	<i>Employer of Choice</i> .....	45
5.1.3.5	Proyectos especiales .....	47
5.1.3.6	<i>Sponsors</i> .....	47
5.1.3.7	Eventos de integración .....	49
5.1.3.8	Campañas motivacionales .....	49
5.1.3.9	Plan de compensación variable .....	50
5.1.4	Identificación del nivel de satisfacción del trabajo con empleados .....	51
5.1.5	Identificación de causas de la falta de satisfacción del trabajo con ex empleados	52
5.1.5.1	Conclusiones .....	56
5.1.6	Análisis y resultados de encuesta de satisfacción en el trabajo .....	56
5.1.6.1	Puesto de trabajo .....	56
5.1.6.2	Dirección del segmento ICE .....	57
5.1.6.3	Ambiente de trabajo .....	59
5.1.6.4	Comunicación y coordinación .....	60
5.1.6.5	Condiciones ambientales .....	62
5.1.6.6	Capacitación y formación .....	63
5.1.6.7	Implicación en la mejora .....	64
5.1.6.8	Motivación y reconocimiento .....	65
5.1.7	Análisis y resultados de grupo de enfoque .....	66
5.1.7.1	Descripción del perfil de las personas reunidas .....	67
5.1.7.2	Objetivo del grupo de enfoque .....	67
5.1.7.3	Diseño del grupo de enfoque .....	67
5.1.7.4	Resultados .....	68
5.1.7.5	Análisis .....	70
5.2	Solución .....	72
6.	Análisis .....	77
6.1	Ventajas y desventajas de resultados .....	77
6.2	Limitaciones de la solución .....	78
6.3	Aspectos no incluidos .....	78
6.4	Experiencias y observaciones .....	78

7. Conclusiones .....	79
8. Bibliografía .....	81
9. Anexos .....	83
Anexo 1: Lista de apartados y preguntas específicas .....	83
Anexo 2: Lista de aspectos discutidos en los grupos de enfoque por nivel jerárquico .	85
Anexo 3: Lista de Verificación KPMG – Segmento ICE .....	86
Anexo 4: Encuesta de Satisfacción en el trabajo .....	87
Anexo 5: Procedimiento de la herramienta Dialogue .....	88



## 1. Descripción del problema

Según Flores, Badii y Abreu (2008), el abandono de la organización es una de las formas más usuales de manifestarse la insatisfacción laboral, la cual generalmente empieza con búsqueda de otro empleo y termina con la renuncia del trabajador cuando aparece y obtiene lo que está buscando. Por ello, la rotación de personal se ha vuelto uno de los problemas más habituales en algunos sectores de la economía Mexicana, cuyas consecuencias negativas se tornan cada vez más difíciles para las organizaciones que no pueden cubrir las vacantes laborales. Más aún, si los puestos de trabajo son poco atractivos y de baja remuneración, las personas pueden decidir marcharse por decisión propia con la expectativa de encontrar un puesto laboral que le permita satisfacer mejor sus intereses.

Sin embargo, el tema de satisfacción laboral es complicado y más aún si se relaciona con el desempeño de cada trabajador. No es solo cuestión de hacer feliz a alguien en su empleo y observar cómo su desempeño aumenta; sino que es necesario analizar y saber por qué ocurre eso. Por un lado, cuando un empleado está feliz en su puesto laboral, este se desempeña mejor, lo que ocasiona que se sienta bien, y al mismo tiempo conlleva a que su desempeño mejore cada vez más. Por otro lado, el empleado puede comenzar su empleo feliz y desempeñarse bien, pero cuando este no es reconocido, o es pobremente pagado; la productividad final, tanto del empleado como de la organización, se verá afectada (Judge, 2001).

Por ello, es que dicha insatisfacción laboral podría contribuir con la rotación del personal dentro de una organización, departamento y/o área en específico. Por lo tanto, será importante conocer los principales motivos por los que las personas desean marcharse de una organización. De esta manera, se podrá trabajar a tiempo en dichas causas mediante la propuesta de soluciones específicas que colaboren con la organización.

Algunas de las causas más comunes que provocan la insatisfacción laboral se refieren a una gestión inadecuada del departamento de Recursos Humanos, a la naturaleza y/o contenido del trabajo, sistema de pagos y/o salarios que no corresponden con la carga laboral, condiciones laborales y de funcionamiento, estimulación moral y material como beneficios complementarios y recompensas contingentes, pocas posibilidades de superación y promoción dentro de la organización, deficiencias en el estilo de dirección y supervisión, relación con los compañeros de trabajo, escasos beneficios, servicios y/o prestaciones; y, no menos importantes, motivos personales varios (Spector, 1997; Scwerett, 1981; Cuesta, 1990; Flores, Badii y Abreu, 2008). Estos factores serán evaluados mediante un estudio de caso realizado en el segmento ICE de la empresa de servicios de auditoría, impuestos y asesorías KPMG, oficina Ciudad de México.



## **2. Objetivo del proyecto**

### **Objetivo general**

El objetivo de éste estudio de caso es determinar las principales causas y/o factores que afectan la satisfacción en el trabajo en el segmento ICE.

### **Objetivos específicos**

- Investigar cómo afectan las actividades del departamento de recursos humanos, actividades y procesos, en la satisfacción del trabajo y rotación del personal.
- Estudiar la importancia que tiene el puesto de trabajo, la dirección, el ambiente de trabajo, la comunicación y coordinación, las condiciones ambientales, el involucramiento del empleado en mejoras dentro de la organización, y la motivación y reconocimiento, en la satisfacción en el trabajo.
- Elaboración de una propuesta estratégica que contemple objetivos, métricas y plan de acción para mejorar la satisfacción en el trabajo.

El objetivo general, se puede resumir bajo la siguiente pregunta:

**¿Cuáles son las principales causas y/o factores que afectan la satisfacción en el trabajo?**

### 3. Marco teórico

Este trabajo integra un modelo para identificar las principales causas y/o factores que afectan la satisfacción en el trabajo con la finalidad de integrar una propuesta para mejorar la satisfacción laboral dentro del segmento ICE y contribuir con la disminución de la rotación de personal considerando estrategias, objetivos, métricas y un plan de acción determinado.

La rotación de personal es un fenómeno que se presenta en una organización a través del flujo de entradas y salidas de los recursos humanos que reciben una compensación monetaria o salario de la compañía. Estos intercambios pueden producirse entre la organización y su entorno, o a través de entradas y salidas en un departamento o sección de la empresa (Dolan et al., 2007; Mobley, 1982, Arias Galicia, 1990). Arias Galicia (1990) indica que si el índice de rotación de personal es elevado, se considera una señal de la presencia de problemas; sin embargo Dolan et al. (2007) difiere, ya que menciona que intentar medir el índice absoluto de rotación parece inapropiado puesto que habría que distinguir entre la rotación involuntaria (consecuencia de salidas no decididas por la persona) y la rotación voluntaria (consecuencia de decisiones individuales).

Diversos autores consideran que la rotación de personal implica costos para la organización, puesto que se han generado gastos en actividades de recursos humanos como consecuencia de la salida y sustitución de una persona, los cuales incluyen costos para reclutar, seleccionar y capacitar al personal (Dolan et al., 2007; Arias Galicia, 1990; Heroles, 2007). Adicionalmente, Heroles (2007) considera que el cambio abrupto de puestos puede afectar a los individuos de una organización recortándoles la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

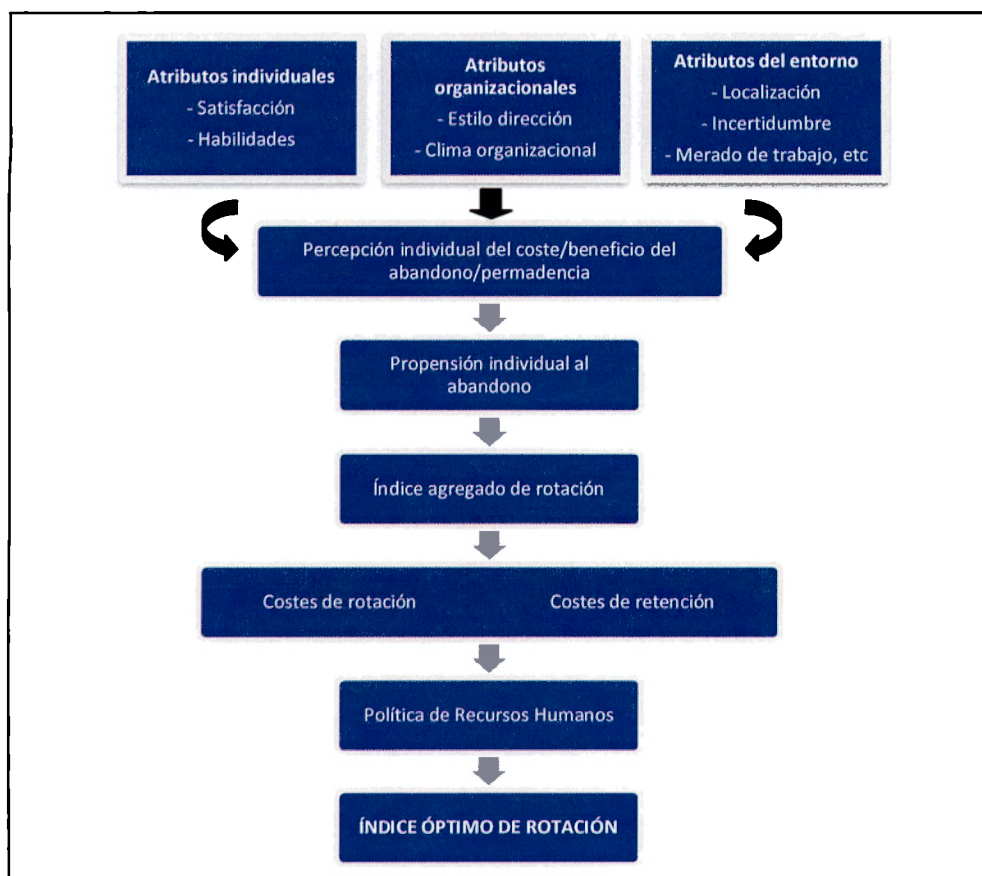
Por lo tanto, para conocer, analizar y comprender las razones por las que las personas deciden abandonar o no una organización, es necesario conocer qué motiva a sus empleados, ya que sólo así se podrá invertir adecuadamente en políticas de recursos humanos que conduzcan a un índice óptimo de rotación e incidir en la retención de empleados (Dolan et al., 2007; Cuadras, 2005).

Adicionalmente, diversos autores realizaron estudios e investigaciones en donde se desarrollan modelos explicando y demostrando que la satisfacción en el trabajo, entre otros aspectos como factores económicos y estilos de dirección, tiene una influencia directa en la rotación de personal (Flores, Badii y Abreu, 2008; Mowday et al., 1982; Steer y Porter, 1983). Por lo que, en ese sentido, Dolan et al. (2007) distingue tres variables que inciden en la rotación de personal:

- **Atributos individuales:** todos aquellos relacionados con el nivel de satisfacción de las recompensas, naturales del trabajo, nivel de conocimientos y habilidades de las personas, entre otros.
- **Atributos organizacionales:** todas aquellas características organizativas como estilo de dirección, clima organizacional y/o ambiente la laboral, entre otros.

- **Atributos ambientales:** todos aquellos atributos del entorno como localización de la empresa, nivel de incertidumbre del sector, mercado de trabajo, entre otros.

La Figura 1 muestra cómo dichas variables inciden en la rotación de personal, generando costos y contribuyendo a crear políticas de recursos humanos que resulten en un óptimo índice de rotación.



**Figura 1: Variables que inciden en la rotación**

Fuente: Dolan et.al, 2007: PÁGINA

Pero, ¿qué motiva a los empleados? El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, tomando en cuenta cómo se sienten las personas a cerca de sus trabajos, lo cual surge de la evaluación de sus características. Una persona con un alto nivel de satisfacción tiene sentimientos positivos hacia éste porque le gusta su trabajo; en cambio, si una persona está insatisfecha, tiene sentimientos negativos hacia su trabajo porque no le gusta (Robbins, 2010; Spector, 1997). Más aún, Robbins (2010) menciona que cuando la gente habla de actitudes de los empleados, es porque generalmente se refieren a la satisfacción en el trabajo.

Diversos autores mencionan que las actitudes son enunciados de evaluación – favorable o desfavorable, positiva o negativa – que ejerce una influencia específica sobre el comportamiento de una persona, reflejando cómo se siente alguien respecto a objetos, personas o eventos (Robbins, 2010; Flores, Badii y Abreu, 2008; Schneider, 2003).

Adicionalmente, se menciona que para entender las actitudes se tienen que conocer los tres componentes principales de éstas, los cuales tienen una relación directa con el estado de ánimo de una persona, puesto que se rigen por su percepción, personalidad y motivación. Estos componentes son: el **componente cognitivo** de una actitud, que es la descripción o creencia de cómo son las cosas, el **componente afectivo** que es el segmento emocional o sentimental de una actitud; y el **componente del comportamiento** de una actitud, que es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo (Robbins, 2010; Schneider, 2003; Stein, 2007).

De esta manera, las personas tienen actitudes positivas o negativas hacia su trabajo según su nivel de satisfacción ante diversos factores que no sólo incluyen su trabajo y/o funciones en sí (Robbins, 2010). La satisfacción en el trabajo estará compuesta por la naturaleza del trabajo, supervisión y estilo de dirección, pago actual, oportunidades de ascender, relaciones con los compañeros y afiliación de grupos de trabajo, condiciones y ambiente laboral, beneficios monetarios y no monetarios, y políticas y procedimientos (Spector, 1997; Robbins, 2010; Schneider, 2003; Gibson et al., 1996:138).

La satisfacción en el trabajo, se debe entonces a una actitud positiva general ante los factores antes mencionados; sin embargo, Robbins (2010) difiere en que lo que motiva a una persona no necesariamente lo hace feliz. Tal es así que, Judge (2001) menciona que no es solo cuestión de hacer feliz a alguien en su empleo y observar cómo su desempeño aumenta; sino que es necesario analizar y saber por qué ocurre eso. Un empleado puede comenzar su empleo feliz y desempeñarse bien, pero cuando este no es reconocido, o es pobremente pagado; la productividad final, tanto del empleado como de la organización, se verá afectada.

Por un lado, cuando un empleado está feliz en su puesto laboral, este se desempeña mejor, lo que ocasiona que se sienta bien, y al mismo tiempo conlleva a que su desempeño mejore cada vez más. Por otro lado, el empleado puede comenzar su empleo feliz y desempeñarse bien, pero cuando este no es reconocido, o es pobremente pagado; la productividad final, tanto del empleado como de la organización, se verá afectada (Judge, 2001).

Finalmente, Spector (1997) indica que hay razones importantes por las cuales uno debe preocuparse por la satisfacción en el trabajo, las cuales pueden clasificarse según el punto de vista del empleado o de la organización. La primera es la perspectiva humanitaria en la que toda persona tiene el derecho de ser tratada con justicia y con respeto, ya que la satisfacción en el trabajo es el reflejo de un buen trato, considerado también un indicador de bienestar emocional y/o psicológico. Segundo, es la perspectiva utilitarista en la que la satisfacción en el

trabajo conlleva a que los empleados tengan un comportamiento que afecte el funcionamiento organizacional, según comportamientos positivos o negativos.

Los diferentes componentes del modelo se integran a continuación.

### **3.1 Recursos Humanos y Satisfacción en el trabajo**

Según Varela (2008; 212), “toda empresa necesita de personas para desempeñar las distintas funciones operativas” y requiere disponer del mejor personal. Para ello será necesario identificar el talento humano que se necesita y garantizar que esas personas harán eficientemente sus funciones; ya que “un recurso humano bien manejado y entrenado se valoriza con el paso del tiempo, a diferencia de los recursos físicos que, en general, se desvalorizan”.

El departamento de Recursos Humanos utiliza diferentes mecanismos posibles de intervención, aplicables a la organización, para lograr crear la satisfacción en el trabajo y hacer frente a la rotación de personal; sin embargo, estas difieren sustancialmente entre las empresas (Dolan et. al, 2007).

Para ello, es importante la planeación de los recursos humanos, la cual puede definirse como “la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerente de todos los niveles” (Wayne y Noe, 1997). Hoy en día, los gerentes están en busca de nuevos diseños estructurales que ayuden y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, para ello utilizan la estructura organización que es “la distribución formal de los puestos de una organización”, cuya estructura puede reflejarse visualmente en un organigrama (Robbins, 2010).

Dicho organigrama tiene como uno de sus fines la determinación de la cadena de mando, que comprende los conceptos de autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad permite conocer los derechos inherentes a una posición gerencial para realizar las tareas asignadas, convirtiéndose así, dicha tarea, en una responsabilidad. La unidad de mando, determina que una persona tiene que reportar a un gerente y/o responsable.

Si para el departamento de Recursos Humanos, uno de sus principales intereses es mantener a los empleados dentro de las organizaciones el mayor tiempo posible, entonces los responsables deben estar conscientes de que el personal tiene que tener satisfacción laboral y personal. (Flores, Badii y Abreu, 2008).

Las principales funciones de un departamento de Recursos Humanos relacionadas con la motivación laboral y por ende con la satisfacción del trabajo se pueden dividir en factores externos y factores internos (Porret, 2007).

#### **3.1.1 Factores externos**

Son todos aquellos factores procedentes del entorno que determinan de forma crucial el comportamiento del individuo en el trabajo, que conducen a un resultado final, ya sea satisfacción o no en el trabajo.

- **La autonomía:** Hoy en día el empleado no solo se conforma con conseguir un empleo, sino que su tendencia va en busca de un puesto laboral que le permita expresar su creatividad, iniciativa e ideas. Esto le permite actuar como su “propio jefe”, impulsándolo a lograr objetivos, a ser competente y buscar la mejora continua.
- **La retribución económica:** Si bien la retribución económica no lo es todo, el dinero es el medio más importante para subsistir y procurar cumplir con sus obligaciones familiares. Por lo que, este factor tiene que ser suficiente para que su calidad de vida no se vea afectada; y puede ser dividido tanto en compensaciones monetarias como no monetarias.
- **Las ventajas sociales:** Se comprenden entre las compensaciones no monetarias. Ayudan a crear un clima de bienestar y a sentirse más satisfecho con su trabajo y de pertenecer a una organización, puesto que son premios o ventajas que no forman parte del salario fijo. Por ejemplo un viaje paga por la empresa, entrega de acciones de la empresa, entradas a algún espectáculo, entre otras.
- **La seguridad en el entorno laboral:** Se refiere a la publicación interna de planes de protección que contemple salud, integridad física y psíquica de quienes forman parte de la organización, proporciona seguridad, un buen clima laboral y en consecuencia motivación y satisfacción en el trabajo.
- **El desarrollo profesional y la promoción:** El empleado siempre buscará crecer profesionalmente, mejorar su formación, experiencia, conocimientos y por ende compensación económica. Esto le permitirá escalar puestos en la organización con mayores responsabilidades.
- **La estabilidad en el empleo:** La inestabilidad laboral genera inseguridad en el empleo, por lo que será importante generar un compromiso entre la organización y el empleado para que su interés en trabajar no se reduzca.
- **El prestigio profesional:** La consecución de determinadas cotas de éxito comporta un prestigio tanto dentro de la organización como fuera de ella. El éxito y prestigio son factores estimulantes para los empleados, porque los considera gratificantes.
- **La comunicación:** La información que proporciona la empresa, las evaluaciones y existencia de retroalimentación oportuna, y la recepción de información

proporcionada por los mismo empleados, ayuda a integrarlos y a sentirse partícipes de los objetivos organizacionales y/o los proyectos empresariales.

- **El estilo de liderazgo:** La forma en la que los directivos se relacionan con sus colaboradores, y estos con sus superiores, es importante para establecer un buen clima laboral. En la medida que los superiores hagan partícipes en las decisiones y proyectos a sus colaboradores, estos se sentirán mejor con su trabajo ya que se sienten parte del éxito.

### 3.1.2 Factores internos

Se refieren a todos aquellos factores que se derivan de la propia personalidad de la persona, es decir, que nacen de él y que al analizar la información que recibe del exterior, tiende a definir su actitud o reacción frente a su trabajo.

- **Estados de ánimo interno:** Las personas, todos aunque unos más que otros, pasan tanto por épocas buenas como por épocas malas. Lo importante será detectar las situaciones depresivas dentro de un ambiente laboral para encontrar soluciones que no afecten la actividad en el trabajo, ni su desempeño y productividad.
- **Tendencia a la creatividad:** La empresa debe saber detectar a las personas con esta tendencia, para proporcionarles de medios técnicos e intelectuales para desarrollarlas, ya que más adelante serán capital importante de la misma.
- **Situaciones de estrés:** Si bien hay personas que soportan adecuadamente el estrés sin perjudicar su rendimiento o variar su comportamiento; hay otras que no lo soportan. Por ello, la organización debe tener los medios necesarios para ayudar al empleado que se encuentre en esta situación.

### 3.2 Mapeo de Procesos relacionados con la creación de la satisfacción en el trabajo

Los procesos son la esencia o corazón de la organización. Si uno no está consciente de los procesos y pasos que la organización sigue e improvisa mucho de los servicios que ofrece, entonces se puede perder el momento de la verdad y fomentar el quiebre en el servicio que se ofrece al cliente, tanto interno, como externo.

Suárez Barraza (2007, p.204) lo define como “un grupo de actividades que sigue una secuencia o flujo lógico, continuo y simple, las cuales transforman elementos de entrada (insumos) en un producto final (producto/servicio) y mientras esta transformación se produce se le debe agregar el máximo valor para el cliente final que recibe el resultado”.

Los procesos relacionados con la **creación de la satisfacción en el trabajo** que debería realizar el departamento de Recursos Humanos son principalmente dos (Porret, 2007):

### 3.2.1 Proceso de Motivación

El proceso de motivación comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión expresado como un deseo de conseguir algo, ya sea una cosa, una meta, un reconocimiento, un premio, entre otros. Esto estimula los impulsos del individuo generando un comportamiento de búsqueda para encontrar lo que desea.

Una vez alcanzada la meta, la necesidad queda satisfecha y la tensión provocada disminuirá. En la figura 2 se grafica el proceso para su entendimiento.

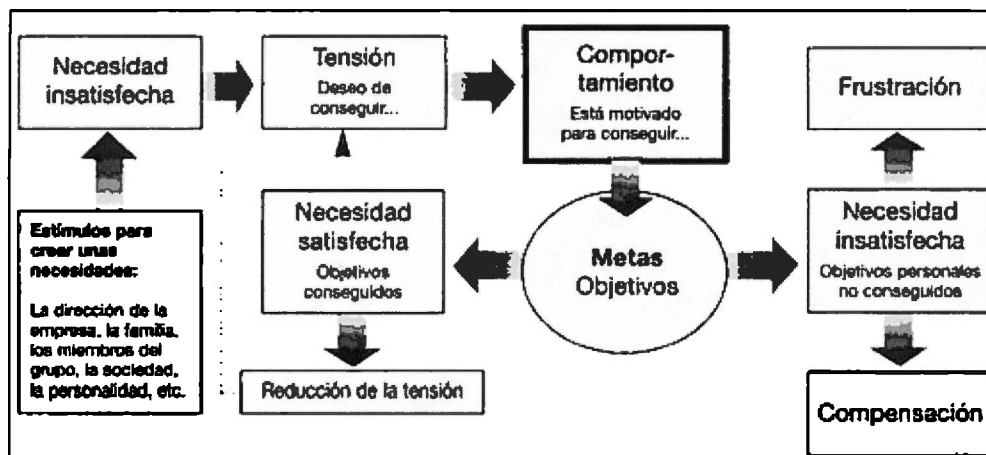


Figura 2: Patrón del Proceso de Motivación

Fuente: Porret Gelabert, Miquel, 2007:87

En este sentido, el individuo alcanzará una meta como consecuencia de que una serie de factores, que condicionan las necesidades humanas, estimulan su comportamiento de manera concreta. Estos factores se agrupan en tres bloques básicos:

- La amenaza de castigos
- La esperanza de premios
- El convencimiento de que vale la pena trabajar y conseguir resultados positivos para la organización. Este incluye la estructura de la organización (jerarquía, centralización, departamentalización, etc.); la cultura organizacional (actitud frente al cambio, estándares establecidos, sistemas de recompensas y reproches, comunicación y supervisión, espíritu de equipo, etc.); y el puesto de trabajo (funciones, autonomía, oportunidades de amistad, sentimiento de logro, oportunidades de desarrollo personal, satisfacción en el trabajo, etc.)

Conocer estos factores y utilizarlos adecuadamente ayudará a guiar de forma favorable el comportamiento humano de los empleados, ya que el departamento de Recursos Humanos podrá utilizar los factores externos e internos, mencionados en el apartado anterior 3.1, para fomentar la satisfacción en el trabajo.



### 3.2.2 Proceso de Reflexión

Debido a que el ser humano recibe estímulos representados por los factores internos y externos detallados en el punto 3.1, es necesario que el departamento de Recursos Humanos conozca el proceso que se desarrolla previamente a su reacción, presentado en la Figura 3.

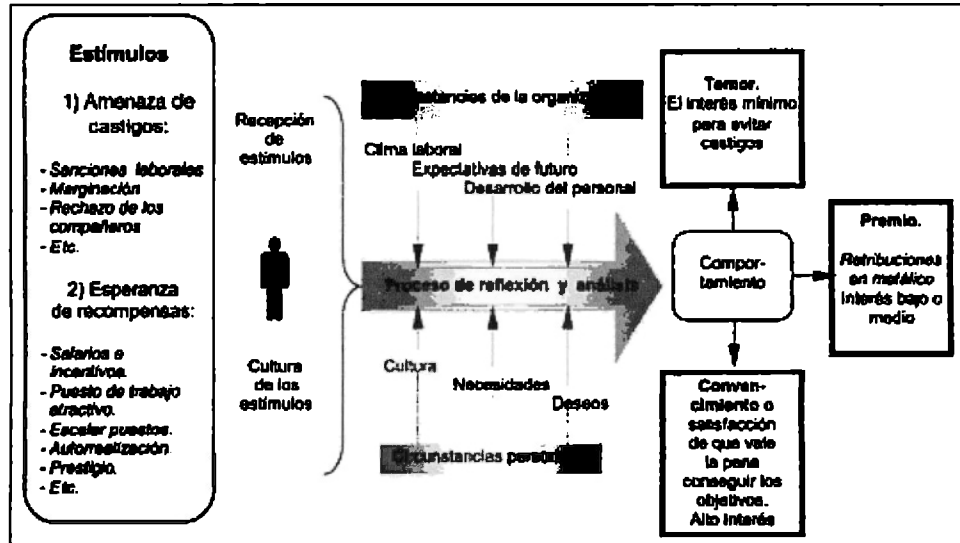


Figura 3: Proceso de Reflexión

Fuente: Porret Gelabert, Miquel, 2007:93

Ante estos estímulos, el individuo los clasificará según su experiencia pasada, la expectativa que producen nuevos hechos, las necesidades que tenga en ese momento, y las consecuencias posibles de su propia actuación. Por lo tanto, es difícil que todas las personas en una organización reaccionen igual a los estímulos proporcionados, por lo que será importante conocer los comportamientos de los empleados y saber qué causas existen, para que se puedan tomar medidas concretas que solucionen el problema presentado.

### 3.3 Acciones para la Satisfacción en el trabajo

Para Velázquez (2005) las principales razones por las que los trabajadores piensan y/o deciden cambiar de puesto laboral antes de cumplir un año en una organización son:

- El empleado tomó el empleo mientras encontraba algo mejor, quizás por urgencia de un ingreso financiero o porque es más fácil y mejor buscar trabajo con cierta seguridad.
- El empleado no se identifica con la cultura de la organización, ni con el liderazgo, lo cual se considera puede originar un bajo compromiso con la entidad.
- El empleado se siente defraudado por alguna promesa incumplida por parte de la organización.

Por lo tanto, Flores, Badii y Abreu (2008) resumen que muchos expertos acuerdan en que es necesario proveer a los empleados de mejores oportunidades laborales, que sean atractivas e impliquen desarrollo profesional, salarios competitivos y/o beneficios, y un adecuado clima laboral.

En ese sentido, las operaciones para crear satisfacción en el trabajo se relacionarán con diferentes acciones bajo los siguientes criterios que se describen a continuación en la tabla 1, clasificados por Spector (1997), las cuales servirían para identificar las herramientas que se desarrollan para producir satisfacción en el trabajo.

**Tabla 1: Facetas de la Encuesta de Satisfacción en el Trabajo**

Facetas	Descripción
Paga	Satisfacción con salario y aumento de sueldos
Promoción	Satisfacción como oportunidades de promoción
Supervisión	Satisfacción con el supervisor inmediato
Beneficios complementarios	Satisfacción con beneficios complementarios
Recompensas contingentes	Satisfacción con recompensas (no necesariamente monetarias) ofrecidas por buen desempeño
Condiciones de funcionamiento	Satisfacción con políticas y procedimientos
Compañeros de trabajo	Satisfacción con los compañeros de trabajo
Naturaleza del trabajo	Satisfacción con el tipo de trabajo realizado
Comunicación	Satisfacción con la comunicación en la organización

Fuente: Paul Spector, 1997:8

Según Varela (2008), el objetivo, hoy, es lograr que la gente haga lo que no se le ha dicho que haga, que sea activa, creativa, innovadora, productiva, intensa, propensa al mejoramiento, que alcance logros que las satisfagan, que piense, que participe, que aporte ideas. Para ello, las actividades concretas que se pueden realizar para mejorar la satisfacción en el trabajo, y en consecuencia estimule a la gente a trabajar y no solo a mantener un empleo deberán ser:

- Desarrollar la capacidad intelectual de la persona
- Desarrollar sus ideas e iniciativas
- Satisfacer sus ambiciones y metas
- Crear una motivación efectiva hacia el logro de metas personales y organizacionales
- Otorgar un mayor nivel de independencia y responsabilidad individual
- Crear empleos que respondan necesidades reales y que sean significativos en términos humanos

Por lo tanto, Varela (2008) indica que es necesario que el departamento de recursos humanos analice con cuidado los siguientes aspectos:

BIBLIOTECA 3 41400

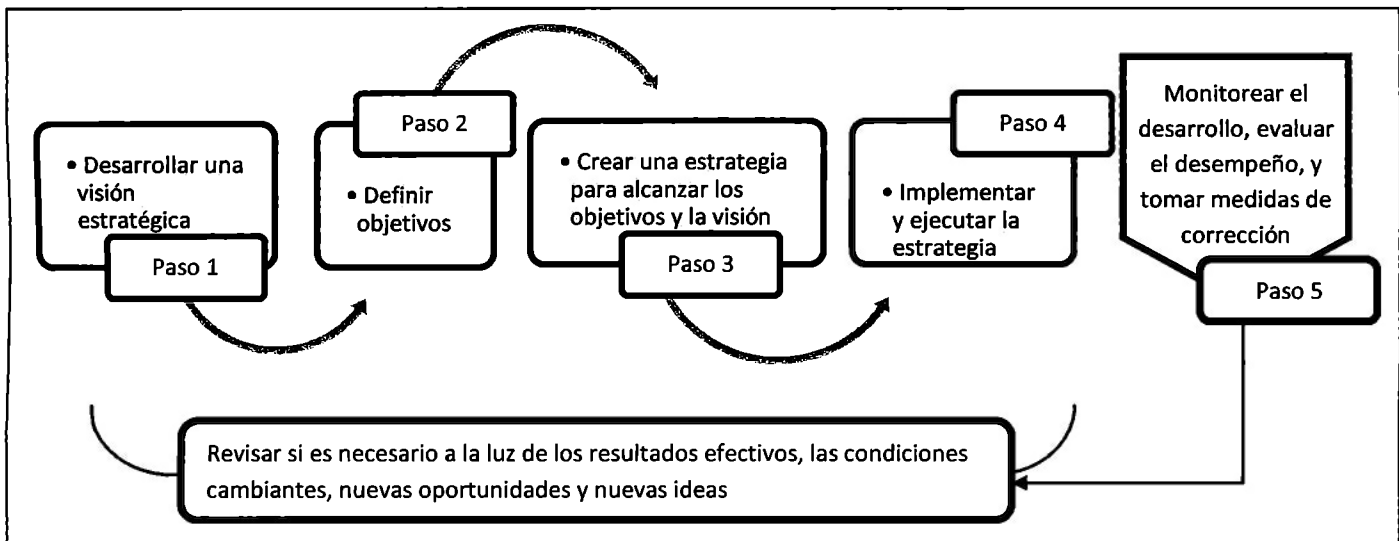


- Condiciones laborales de cada empleado, para solucionar los problemas de ambiente laboral que lo puedan afectar.
- Detectar necesidades de capacitación para que el empleado pueda ser más productivo.
- Revisar las situaciones de remuneración del personal, para así otorgar los estímulos monetarios oportunamente.
- Incentivo y motivación permanente para que los empleados se integren a la organización y se sientan parte de ella.
- Revisión constante de la carga de trabajo a fin de garantizar una distribución equitativa del mismo, acorde a sus obligaciones, responsabilidades y remuneración.

### 3.4 Estrategias, objetivos, métricas y plan de acción

Según Thompson, Strickland y Gamble (2007), una estrategia consiste en movimientos competitivos y enfoques de negocios utilizados por los gerentes para administrar una organización. El plan de acción de una administración será principalmente hacer crecer el negocio, atraer y satisfacer clientes, competir exitosamente, conducir operaciones, y alcanzar ciertos niveles de desempeño organizacional. Según los autores, una estrategia es importante porque ayudará proactivamente a cómo los administradores deberán conducir la firma.

Para ello, el proceso de crear y ejecutar una estrategia se lleva a cabo a través de cinco pasos que se muestran a continuación en la figura 4:



**Figura 4: The Strategy-Making, Strategy-Executing Process**

Fuente: Thompson Jr., A. A. and Strickland III, A. J., Gamble, J.E., 2007.

#### Paso 1: Desarrollar una visión estratégica

Una visión estratégica describe la ruta que una empresa intenta tomar para desarrollar y fortalecer su organización, ya sea bajo una futura dirección o cambios en la firma con respecto al producto, mercado, clientes y/o tecnología a mejorar.

**Paso 2: Definir objetivos**

Definir objetivos ayudará a convertir la visión en metas específicas, bajo la creación de ciertas métricas para medir su desempeño. Estos objetivos deben ser específicos, cuantificables, alcanzables, reales, medibles y tener un determinado tiempo para ser alcanzados. Para ello, será necesario entonces, crear métricas que puedan ayudar a conocer si los objetivos están o no siendo alcanzados.

**Paso 3: Crear una estrategia para alcanzar los objetivos y la visión**

Desarrollar una estrategia implica emprendimiento, ya que se busca activamente oportunidades para hacer nuevas cosas o hacerlas mejor, si en caso ya existiesen.

Muchas de las estrategias se llevarán a cabo haciendo las cosas diferentes al competidor, innovando procesos, siendo más eficientes e imaginativos, o adaptándose fácilmente a los cambios.

Las estrategias podrán ser a nivel corporativo, a nivel de la empresa y/o firma, a nivel funcional y a nivel operativo.

**Paso 4: Implementar y ejecutar la estrategia**

Para implementar una estrategia se requerirá que la empresa sea capaz de generar el cambio, tendrá que asignar recursos a actividades críticas, establecer políticas para apoyar a la implementación de las estrategias, definir buenas prácticas y programas para un mejoramiento continuo, motivar a las personas a alcanzar los objetivos, ofrecer reconocimientos por los resultados obtenidos, crear y/o apoyarse en la cultura organizacional, ejecutar liderazgo para llevar a cabo todos los procesos.

Para la ejecución de una estrategia será importante la búsqueda de la excelencia operativa, implica un equipo directivo responsable, cooperación de todos los involucrados, empuje de la necesidad de cambio dentro de las unidades de la organización, y de incrementalmente alcanzar buenos resultados que ayuden a alcanzar progresivamente la visión de la firma.

**Paso 5: Monitorear y Evaluar**

Implementar y ejecutar una estrategia no es cuestión de hacerlo una sola vez. Se necesitan medidas correctivas conforme el ambiente va evolucionando, realizando ajustes para que las estrategias puedan adaptarse a los cambios que aparecen. En ese sentido, cambiaran los objetivos, se modificará la estrategia o se mejorará su implementación y ejecución.

#### 4. Metodología de investigación

El presente trabajo ha sido realizado utilizando el método de estudio de caso explicativo. Según Yin (1994, pág.13), el método de estudio de caso es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto son claramente evidentes. (...) y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia (...) y se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”.

De esta manera, el método de estudio de caso proporciona un panorama amplio en el que fácilmente se puede evaluar y combinar la teoría y la práctica, y así poder realizar un análisis comparativo de lo que debería de ser y lo que realmente está sucediendo y buscar así soluciones óptimas e innovadoras al problema. Para esto, en primer lugar, se ha desarrollado un marco teórico recolectando información sobre el tema de interés, departamento de recursos humanos y satisfacción laboral. Posteriormente, en segundo lugar, se utilizará dicha información para contrastarlos con los resultados obtenidos de las herramientas utilizadas en la colección de datos.

El estudio de caso implica, de forma general, los siguientes pasos (George et al., 2005; Yin, 1994), aplicados al caso de estudio del presente proyecto:

##### 4.1 Diseño de estudio

El estudio es tanto cualitativo como cuantitativo, para que ambos métodos se complementen, y se realiza por fases. Por un lado, el estudio es cualitativo porque se basa en una serie de descripciones de situaciones, eventos, procesos, y personas, que son conversados y observados. Por otro lado, el estudio es cuantitativo porque se decide conseguir datos primarios significativos a través de una muestra definida.

A continuación se detallan las principales herramientas que se utilizaron:

- 4.1.1 Entrevistas de profundidad:** Relación de preguntas abiertas y cerradas a las personas claves de recursos humanos que están relacionados con el tema de satisfacción laboral.
- 4.1.2 Encuestas:** Según Spector (1997), la satisfacción del trabajo se mide generalmente con entrevistas o cuestionarios administrados a los empleados en cuestión. A pesar de que las entrevistas son utilizadas en muchos casos, muchas investigaciones se realizan con cuestionarios porque son menos caras y el tiempo de aplicación es menor.

Con una encuesta y/o cuestionario se puede evaluar a una mayor cantidad de personas, cuantificar, y estandarizar las respuestas del cuestionario. Sin embargo, durante una entrevista, se pueden generar preguntas y comentarios que no estaban siendo considerados; por lo que la investigación preliminar puede empezar con el diseño de un cuestionario, y luego, las áreas que no sean cubiertas poder desarrollarlas durante entrevistas. (Spector, 1997).

Para Spector (1997), existen muchas ventajas para utilizar una escala existente de satisfacción en el trabajo. Primero, porque muchas de las escalas ya utilizadas comprenden en su mayoría las facetas de la satisfacción en el trabajo, mencionadas en el apartado anterior. Segundo, porque muchas de las escalas han sido utilizadas un número suficiente de veces para proveer de normas en la medición de cada faceta.

En ese sentido, se optó por escoger la encuesta de satisfacción laboral 2004 – 2005 realizado a todo el personal de Administración y Servicios de la Universidad de Salamanca. Dicha encuesta utiliza un tipo de cuestionario de preguntas cerradas, utilizando el método de aplicación de envío y respuesta a través de correo interno. Dicho cuestionario compone un total de 43 preguntas distribuidas según los temas de puesto de trabajo, la dirección de la unidad, el ambiente de trabajo y la interacción con los compañeros, la comunicación y coordinación, las condiciones ambientales, infraestructura y recursos, formación, la implicación en la mejora, y la motivación y el reconocimiento. La escala de medida de la satisfacción se representa en una valoración que va desde 1 como totalmente en desacuerdo hasta 5 como totalmente de acuerdo con el contenido expresado.

Para efectos del proyecto, se utilizó los mismos temas con adaptaciones a las preguntas dirigidas al segmento de ICE de la oficina de KPMG Ciudad de México; utilizando 44 preguntas cerradas con escala de 4 niveles (totalmente desacuerdo, desacuerdo, acuerdo y totalmente de acuerdo); y el mismo método de aplicación, utilizando el correo interno de KPMG segmento ICE.

Asimismo, se tomó en cuenta los epígrafes determinados por la Universidad de Salamanca (2004 – 2005) y las facetas de la encuesta de satisfacción en el trabajo propuestas por Paul Spector (1997), para determinar cada apartado de la encuesta, los cuales se resumen en la tabla 2. Para mayor detalle sobre los apartados y las preguntas específicas ver Anexo 1: Lista de apartados y preguntas específicas.

**Tabla 2: Definición de las variables a utilizar en la encuesta de Satisfacción en el Trabajo**

Universidad de Salamanca	Paul Spector	Definición adaptada
Puesto de trabajo	Naturaleza del trabajo	Puesto de Trabajo
Dirección de la unidad	Supervisión	Dirección del Segmento ICE
Ambiente de trabajo e interacción con compañeros	Compañeros de trabajo	Ambiente de Trabajo
Comunicación y coordinación	Comunicación, supervisión, condiciones de funcionamiento	Comunicación y Coordinación
Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	Condiciones de funcionamiento	Condiciones ambientales
Formación	Condiciones de funcionamiento	Capacitación y Formación
Implicación en la mejora	Recompensas contingentes	Implicación en la mejora
Motivación y reconocimiento	Paga, beneficios complementarios, recompensas contingentes, promoción	Motivación y Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

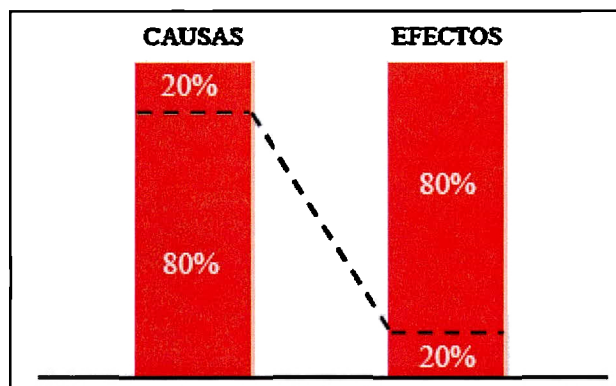
Para cubrir las áreas que no fueron exploradas en profundidad mediante la encuesta realizada, se recurrió al desarrollo de grupos de enfoque. El grupo de enfoque es una dinámica grupal, la cual se distingue entre las técnicas de investigación porque a través de ella se puede investigar el subconsciente del individuo, ya que permite profundizar sobre sus sentimientos, actitudes, motivaciones y/u opiniones específicas sobre un tema en particular referidas a su conducta. Los grupos de enfoque son dirigidos por un moderador que realiza la dinámica siguiendo una guía de pautas elaborada para el caso. Las características de los grupos de enfoque se resumen en la tabla 3. En el anexo 2 se presenta una lista de aspectos discutidos en los grupos de enfoque por nivel jerárquico.

**Tabla 3: Características de los Grupos de Enfoque**

Característica	Descripción
<b>Concepto</b>	Dinámica grupal, creador de nuevas ideas, carecen de representatividad estadística
<b>Moderador</b>	Psicólogos o especialistas en el área
<b>Características de integrantes</b>	Homogéneos, no deben asistir más de una vez al año, no deben haber más de 2 o 3 amigos
<b>Número de integrantes</b>	Promedio 8, no más de 12 ni menos de 6
<b>Duración</b>	De 1hr 30min a 2hrs
<b>Instrumento de trabajo</b>	Guía de Pautas
<b>Función principal</b>	Permitir la interrelación de los participantes en forma espontánea
<b>Ambiente físico</b>	Sala de espejo ciego
<b>Registro de la información</b>	Observador en sala y/o fuera de la sala, a través de vídeo o grabación

Fuente: Elaboración propia

Para analizar la información obtenida de los grupos de enfoque se utilizará el Diagrama de Pareto, cuya idea principal es localizar los pocos defectos, problemas o fallas vitales para concentrar los esfuerzos de solución o mejora en éstos. De esta manera, los resultados se analizan en una gráfica de barras que clasifica, en forma descendente, el tipo de fallas o factores que se analizan en función de su frecuencia acumulada. En ese sentido, este principio se puede representar como en la figura 5.



**Figura 5: Diagrama de Pareto**

Fuente: Elaboración propia

El Principio de Pareto indica que el 80% de las cosas son de poca importancia y solo un 20% son muy importantes. Por lo tanto, el 20% de las causas producen el 80% de los problemas.

- 4.1.3 Lista de Verificación:** Elaboración de lista de acciones que debería tener el área de trabajo bajo los enfoques de recursos materiales, medio ambiente, y trato y liderazgo. Ver Anexo 3: Lista de Verificación KPMG – Segmento ICE

#### 4.2 Colección de datos

El estudio de caso se diseñó integrando colectas de datos cualitativas como cuantitativas, para que ambos métodos se complementen. Por un lado, el estudio es cualitativo porque se basa en una serie de descripciones de situaciones, eventos, procesos, y personas, que son conversados y observados. Por otro lado, el estudio es cuantitativo porque se decide conseguir datos primarios significativos a través de una muestra definida. A continuación se detallan las fases realizadas durante la investigación.

##### Enfoque Cualitativo

La primera fase de la investigación se realizó en base a datos secundarios proporcionados por la firma, en la que se detallan los resultados de las encuestas nacionales (anual) y globales (cada dos años) sobre la satisfacción laboral y ambiente de trabajo.



La segunda fase de la investigación se realizó a partir de dos entrevistas de profundidad. La tabla 4 resume las entrevistas realizadas. Como se puede observar, la primera entrevista se efectuó con el dueño del problema Manuel Jiménez Lara, socio representante de recursos humanos en el segmento de ICE; y la segunda entrevista fue con Luis Carrero, socio líder del segmento ICE; y la tercera entrevista fue con Arturo Graue, director nacional de recursos humanos de KPMG oficina Ciudad de México. Todas las entrevistas fueron realizadas de manera informal, por lo que no se utilizó ninguna lista de temas específicos, más si tenían un objetivo particular.

**Tabla 4: Tabla resumen de entrevistas realizadas**

Entrevistador	Entrevistado	Puesto	Fecha	Duración	Objetivo
Socio Segmento ICE César Ramírez	Manuel Jiménez Lara	Socio representante de RH en segmento ICE	27.09.2010	1hr	Proyecto de maestría, información general
	Luis Carrero	Socio líder del segmento ICE	11.10.2010	1hr	Realización de grupos de enfoque en el segmento
	Arturo Graue	Director nacional RH KPMG Ciudad de México	12.11.2010	1hr	Importancia de procesos y diagrama de flujos

Fuente: Elaboración propia

La tercera fase se realizó observación. En esta fase se visitó la oficina del segmento de ICE en la Ciudad de México para aplicar una lista de verificación que contemple los recursos materiales, medio ambiente laboral, y trato y liderazgo, con el fin de hacer un *check list* para saber si ciertas acciones bajo los criterios implicados fueron o no realizados y registrar alguna incidencia observada. En el anexo 3 se incluye la lista de Verificación KPMG – Segmento ICE, la cual se llevó a cabo el día 05 de noviembre del 2010 en las instalaciones del segmento ICE.

#### **Enfoque Cuantitativo**

En el enfoque cuantitativo o cuarta fase se aplicó 113 encuestas a los colaboradores del segmento de ICE, para determinar, según su percepción, las principales causas de insatisfacción en el trabajo, y definir puntos y áreas de mejora en dichos aspectos. Para determinar el número de encuestas, se utilizará la técnica de muestreo estratificado proporcional, según los niveles jerárquicos del segmento ICE. Las especificaciones de éste muestreo son:

- ✓ **Elemento muestral:** El encuestado será elegido según su nivel jerárquico dentro del segmento ICE.
- ✓ **Unidad muestral:** Todos los niveles jerárquicos del segmento en cuestión.
- ✓ **Ámbito muestral:** Segmento ICE.
- ✓ **Universo/Población:** La población está compuesta por los 170 colaboradores del segmento ICE, divididos por los siguientes niveles jerárquicos, los cuales se resumen en la tabla 5:

**Tabla 5: Composición de la población dentro del segmento ICE**

Nivel Jerárquico	No. de personas
Socios	8
Director	5
Gerente senior	7
Gerente	14
Supervising	15
Senior	35
Staff	34
Asistentes	52
Total	170

Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Tamaño de muestra:** Debido a que se contó con una población finita, el número de personas a estudiar se determinó de la siguiente manera:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Se utilizó un 95% de nivel de confianza, un margen de error del 5%, y una proporción esperada del 50%. Entonces, las variables fueron:

$N$  = total de población es 170 miembros del área ICE

$Z_a^2$  = 1.96 (con un nivel de confianza del 95%)

$p$  = proporción esperada del 50% o 0.5

$q$  =  $1-p$ , en este caso sería  $1-0.5 = 0.5$

$d$  = precisión, para este caso utilizaremos un 4%

$$n = \frac{170 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.04^2 \times (170 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 132.65 \approx 133$$

Finalmente, se concluyó que, el número de personas a encuestar sería de 133. Ver Anexo 4: Encuesta de Satisfacción en el Trabajo. En la tabla 6, se presenta como se planea la aplicación proporcional de las 133 encuestas de acuerdo a los niveles jerárquicos del segmento ICE. En esta tabla se observa el espacio muestral que se espera cubrir con el número de encuestas objetivo, con relación a la población del segmento ICE.

**Tabla 6: Proporción del Espacio muestral esperado con relación a la población del seg. ICE**

Nivel Jerárquico	No. de personas	Proporción	Espacio muestral esperado
Socios	8	4.71%	6
Director	5	2.94%	4
Gerente senior	7	4.12%	5
Gerente	14	8.24%	11
Supervising	15	8.82%	12
Senior	35	20.59%	27
Staff	34	20.00%	27
Asistentes	52	30.59%	41
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100.00%</b>	<b>133</b>

Fuente: Elaboración propia

La colecta de datos con la encuesta tuvo una tasa de respuesta del 84.96% representado por un total de 113 encuestas efectivas de las 133 previamente estimadas. En la tabla 7 se puede ver la conformación del espacio muestral final.

**Tabla 7: Proporción del espacio muestral cubierto con relación al espacio muestral esperado del segmento ICE**

Nivel Jerárquico	No. de personas	Proporción	Espacio muestral esperado	Espacio muestral cubierto
Socios	8	4.71%	6	-
Director	5	2.94%	4	5 – 125%
Gerente senior	7	4.12%	5	17 – 106.25%
Gerente	14	8.24%	11	
Supervising	15	8.82%	12	5 – 41.66%
Senior	35	20.59%	27	26 – 96.30%
Staff	34	20.00%	27	22 – 81.48%
Asistentes	52	30.59%	41	38 – 92.68%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100.00%</b>	<b>133</b>	<b>113 – 84.96%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Enfoque Cualitativo**

La quinta, y última fase, será la realización de diferentes grupos de enfoque con los colaboradores del segmento ICE de distintos niveles jerárquicos. La finalidad de la técnica es obtener mayor información sobre preferencias en calidad de vida y satisfacción laboral a través de la interrelación de los miembros del segmento ICE y poder proponer áreas de mejora y nuevas ideas para su futura implementación.

La tabla 8 resume el diseño que se adoptó con los grupos de enfoque. Este diseño implica la realización de 4 grupos de enfoques, los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 8: Diseño de Grupos de Enfoque**

Fecha	Nivel Jerárquico	Sexo	Edad	Duración	Núm. Mín. Participantes esperados
21.10.2010	Asistentes	Ambos	Promedio	2.3hrs	47
	Staff	Ambos	Promedio	2.3hrs	30
22.10.2010	Senior/supervising	Ambos	Promedio	2.3hrs	45
	Gerentes	Ambos	Promedio	2.3hrs	18

Fuente: Elaboración propia

El grupo de enfoque se realizó mediante un desayuno por cada nivel, desde asistentes hasta gerentes, en donde de manera informal se conversó y discutió que cosas se hacen bien y mal dentro del segmento de ICE. En cada desayuno los participantes fueron de ambos sexos y aproximadamente existió un faltante del 10% de participantes por cada nivel.

No se aplicó una guía de pautas para no sesgar las preguntas y opiniones de los participantes, puesto que la finalidad del desayuno, considerado un grupo de enfoque, fue escuchar los comentarios de los empleados de manera libre y sin preguntas específicas. Estos desayunos se realizaron durante cuatro días consecutivos, 21, 22, 25 y 26 de octubre del 2010. En el anexo 2 se presenta una lista de aspectos discutidos en los grupos de enfoque por nivel jerárquico. Estos aspectos no estuvieron preestablecidos; por el contrario, fueron opiniones en común que los participantes del grupo de enfoque tuvieron interés.

**4.3 Análisis:**

Se analizó la información obtenida con el fin de encontrar una relación positiva entre los distintos factores que afectan la satisfacción laboral y que pueden repercutir negativamente en la organización generando rotación de personal significativa. Esta información, fue contrastada con el marco teórico planteado, y finalmente se obtuvieron propuestas de implementación estratégica para la mejora de la satisfacción en el trabajo.

Los métodos de validación utilizados para el presente proyecto, se resumen en la tabla 9 que se muestra a continuación:

**Tabla 9: Validación del caso de estudio**

<b>Método de Validación</b>	<b>Táctica de caso de estudio</b>	<b>Fase de la investigación en la que ocurre la táctica</b>
<b>Validez de las construcciones conceptuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de múltiples fuentes de evidencia: encuestas globales KPMG, entrevistas de profundidad, lista de verificación, encuestas y grupos de enfoque</li> <li>- Establecer cadena de evidencia: análisis de la información recolectada</li> <li>- Revisión de informante clave: Socio representante RH del segmento ICE Manuel Jiménez Lara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolección de datos</li> <li>- Recolección de datos</li> <li>- Preparación del informe</li> </ul>
<b>Validez interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de modelos lógicos: Se utilizó el criterio, fundamentado con razonamientos y conclusiones derivados de las múltiples fuentes de evidencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de datos</li> <li>- Análisis de datos</li> </ul>
<b>Validez externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalización analítica: uso de la teoría para garantizar los resultados del estudio de caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de la investigación</li> </ul>
<b>Fiabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de protocolo del caso y base de datos con información del caso de estudio de KPMG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolección de datos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4 Descripción de la Empresa**

KPMG es una red global que ofrece servicios de auditoría, impuestos y asesoría a clientes. KPMG ha asistido al mercado mexicano por más de 60 años, basándose en los principios de experiencia global y con amplio conocimiento local de sus necesidades. De esta manera, KPMG se compromete con sus clientes ofreciéndoles los mejores resultados para aminorar riesgos y aprovechar oportunidades, logrando así que la relación de confianza represente el motor de KPMG en México.

KPMG México está conformada por 121 socios y más de 2,200 profesionales distribuidos en 17 oficinas ubicadas en las ciudades más importantes del país.

Específicamente en la oficina de la Ciudad de México, el área de auditoría está dividida en cuatro segmentos: 1) Servicios financieros, 2) Productos de Consumo A, 3) Productos de Consumo B y 4) Información, Comunicación y Entretenimiento (ICE).

Para efectos del proyecto, la investigación se enfocó en el segmento ICE, el cual está integrado por 8 socios y 162 profesionales, que incluyen directores, gerentes y staff profesional.

5. Resultados

5.1 Diagnóstico

5.1.1 Descripción del departamento responsable de la satisfacción de trabajo

El departamento responsable de monitorear el clima laboral en la firma es Recursos Humanos. En la Figura 6 se puede apreciar la composición del organigrama del Departamento de Recursos Humanos.

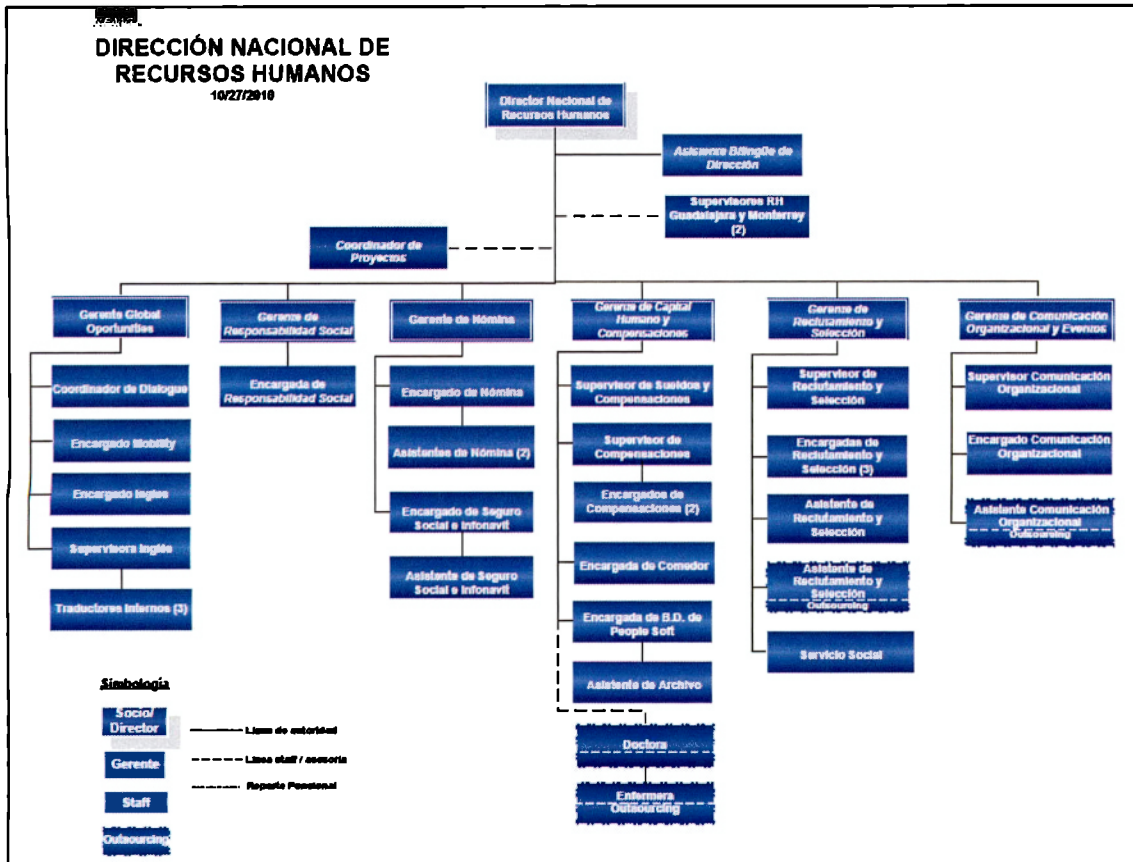


Figura 6: Estructura organizacional del departamento de RH de KPMG

Fuente: Departamento de Recursos Humanos KPMG Ciudad de México

Se realizó una entrevista con el Director de Recursos Humanos a nivel Nacional, el Lic. Arturo Graue, quien comenta que en el departamento de recursos humanos el área encargada de implementar campañas o eventos y medir el clima laboral en la oficina es el de Comunicación Organizacional y Eventos. Esta área está integrado por 4 personas, un gerente y 2 personas *staff* y una persona por *outsourcing*.

El objetivo del área dentro de la firma es fomentar el logro de una mayor eficiencia organizacional, lo cual se considera una condición indispensable para ser competitivos en la actualidad.

Por lo tanto, es importante que para lograr una mayor eficiencia al interior de la firma, es necesario conocer y comprender todos los elementos que influyen en el rendimiento de los individuos en el trabajo. Es así que dicha área busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias y demandas de la organización misma.

Entre las actividades que se realizan en esta área son:

- Un boletín interno mensual conocido como “La Firma” en el cual se da a conocer información interna del despacho segmentado en seis secciones. Este boletín es de acceso general.
- Un documental mensual en video denominado “KPMG Noticias” en donde de igual forma se dan a conocer aspectos relevantes de KPMG.
- Comunicados de comunicación organizacional abordando temas como “Trabajamos con Pasión”, “Tenemos Visión a Futuro”, “Construyendo la Diferencia”, “Tenemos la Experiencia”.
- Comunicados internos relacionados a recursos humanos, seguridad en IT, KPMG en los medios, entre otros.
- Campañas motivacionales para el personal.
- Portal de servicios de KPMG

#### **Buenas prácticas**

Las actividades que realiza este departamento son bien aceptadas por el personal y logran su objetivo final.

#### **Malas prácticas**

En general, no se detectan malas prácticas en las actividades que realiza este departamento. Quizá un aspecto de mejora sería definir cómo seleccionan a las personas del *staff* que van a entrevistar para efecto de incluir el reportaje en “La Firma”, por lo general es gente que se ha ido de transferencia en el programa “*Global Opportunities*”, y no se consideran a personas que han realizado actividades importantes en los proyectos nacionales. Esto genera que el personal se sienta desmotivado.

### **5.1.2 Descripción y análisis de los procesos para fomentar la satisfacción en el trabajo**

En KPMG a nivel nacional existe una dirección de Recursos Humanos y un comité de RH, formado por el socio o socios responsables de cada segmento, y otras personas más. Adicionalmente en el segmento ICE existen dos socios y un gerente encargados de los aspectos relacionados a RH (dueño del problema).

Dentro del área de Recursos Humanos el proceso que más relación tiene con lo referente al ambiente laboral es el de administración de percepciones, el cual está conformado por los siguientes beneficios o planes:

- Compensaciones – Anticipos al personal.
- Comedor y Cafetería.
- Plan de Automóviles para el Grupo Gerencia.
- Bono por Titulación.
- Estudios de Posgrado, Maestrías o Especialidades.
- Planes Flexibles de Trabajo: “Mamás Profesionistas”.

#### **5.1.2.1 Compensaciones – Anticipos al personal**

El objetivo de esta política es coordinar y controlar los préstamos al personal de la Firma. Esta política es de observancia de todos los Socios y el personal de KPMG México (país).

En KPMG existe un comité verificador, el cual está integrado por el Director Nacional de Recursos Humanos de oficina México, el Contralor de la Firma y el Socio a cargo de Oficina, Práctica y/o Segmento. Todos tienen la facultad de verificar y valorar toda situación que cuestione la ejecución de esta política. Es responsabilidad del personal la realización del trámite del préstamo a solicitar con la institución en convenio. La institución en convenio es la Unión de Crédito para la Contaduría Pública.

El procedimiento para solicitar un crédito con esta institución es como sigue:

- El Solicitante para poder solicitar un préstamo con esta empresa debe cumplir con una antigüedad en la Firma mínima de 1 año (para préstamos de \$3,000 sólo requiere antigüedad mínima de 6 meses) y contar con contrato de tiempo indeterminado.
- El monto posible de los préstamos solicitados puede ser hasta del 35% del salario neto) de cada empleado, además de;
- Los préstamos al personal en general serán desde \$3,000.00 hasta \$100,000.00, a excepción de los Socios, quienes podrán solicitar un monto de hasta \$150,000.00
- Los plazos de pago dependerán del monto del préstamo, de \$3,00 a \$10,000 será de 6 meses y de \$10,001 a \$100,000 será de 12 meses.
- Una vez negociada la cantidad a prestar con el Representante de Unión de Crédito para la Contaduría Pública, el Solicitante deberá entregar copia de la Credencial de Elector, copia de la Credencial de KPMG, copia de sus 3 últimos recibos de nómina, copia de comprobante de domicilio oficial vigente, de preferencia recibo telefónico, el número de cuenta bancario, para poder recibir el depósito del préstamo, el plazo máximo de respuesta después de la autorización será de 72 horas, el empleado deberá llenar la Solicitud respectiva, así como firmar un “Pagaré”, junto con la Carta Compromiso. También le será entregada la *Tabla de Amortización* para que esté enterado de sus descuentos, mismos que se realizarán vía nómina.
- En caso de que el Solicitante quisiera liquidar de manera anticipada su deuda con Unión de Crédito para la Contaduría Pública, lo podrá realizar. Para estos efectos sólo se le descontarán los intereses adeudados hasta ese momento y se le cobrará un 2% sobre *Saldo Insoluto*.



**Buenas prácticas**

Esta prestación es muy bien aceptada por el personal, ya que brinda una buena opción para obtener un crédito de manera sencilla y sin riesgo, con la facilidad de que el crédito se va descontando de los pagos de nómina del personal.

**Malas prácticas**

No se encuentran aspectos de mejora en este beneficio otorgado al personal.

**5.1.2.2 Comedor y cafetería**

Esta política establece los lineamientos del uso de comedor y cafetería para los empleados de la Firma, con el fin de facilitar el servicio de alimentación dentro de las instalaciones de la compañía. Esta política es de observancia general para todo el personal de la Firma en oficina México.

El servicio de comedor y cafetería se brinda a través de un concesionario que cumple con los estándares de calidad e higiene en la preparación y manejo de los alimentos.

En caso de alguna licitación el responsable es el área de Capital Humano y Compensaciones para la selección del concesionario a contratar, así como de la revisión anual, renovación de contrato o cambio del concesionario prestador de este servicio. La autorización de la contratación, renovación o cambio de concesionario, está a cargo de la Dirección Nacional de Recursos Humanos con el Visto Bueno del Socio Director Nacional de Operaciones.

El Servicio de comedor tendrá un costo cuyo importe absorberá una parte la Firma y otra el empleado, teniendo como base lo señalado en el art.27, fracción V de la LSS.

Dicho importe se descontará vía nómina de manera quincenal de la siguiente forma, Personal Interno de Nivel inferior a Gerencia: \$14.00, Personal Interno desde Nivel Gerencia: \$22.00, Personal Externo con la compra de "Cupón de servicio de comedor" \$22.00 exclusivamente para *Outsourcing* y CAU (enviando un e-mail a la Encargada de Comedor de parte de su jefe inmediato) o \$39.00 para los empleados y/o visitantes que olviden o extravíen la credencial de la Firma.

Anualmente se revisará el costo de la comida por lo que dichas cantidades no serán permanentes y estarán sujetas a modificarse con previa autorización del Director Nacional de Recursos Humanos.

**Buenas prácticas**

Este beneficio es de gran valor para un buen ambiente laboral en el despacho, ya que otorga los alimentos a un costo bastante razonable y con la seguridad de que los alimentos son preparados con higiene.

### **Malas prácticas**

Un aspecto de mejora es la calidad de los alimentos proporcionados en el comedor. A pesar de que se tiene la seguridad de que estos son preparados con higiene, hay ocasiones en que la calidad de los mismos no es del gusto de todo el personal.

#### **5.1.2.3 Plan de automóviles para el grupo gerencia**

El objetivo es regular y controlar el buen funcionamiento de Plan de Automóviles para el Grupo Gerencia, con el fin de brindar apoyo en la adquisición de un automóvil.

Este beneficio aplica para todo el personal de **Grupo Gerencia** (Directores, Gerentes Sr. y Gerentes), que cuenten con contrato por tiempo indeterminado. La firma proporciona apoyo para arrendar un automóvil a través de un tercero.

El personal de Grupo Gerencia tendrá dos opciones para adquirir su auto:

- **Opción A:** El empleado acude directamente a la concesionaria de su elección en la localidad en donde vive.
- **Opción B:** El empleado solicita a Unión de Arrendamiento Puro cotización de la unidad seleccionada (precios preferenciales).

Las características del plan son:

- Se podrá ingresar al Plan de Autos en cualquier época del año.
- **No** aplica pago de contado.
- **No** aplican los adelantos.
- Al término del plazo se realiza la operación de traspaso de propiedad, previo pago del 20% de valor factura, del usuario para la arrendadora.
- El ajuste al salario, incluye la renta mensual, intereses, tenencia, gestoría, seguro, placas y primera verificación (doble cero).
- Al término del plazo la Firma otorgará una compensación extraordinaria para el pago del remanente, este monto **NO** necesariamente cubrirá el 20% del valor factura.
- En caso de baja de la Firma, sin importar motivo o circunstancia, el Director/Gerente tendrá la opción de liquidar el monto remanente para quedarse con el automóvil; en caso de regresar la unidad a la Firma tendrá que pagar las reparaciones necesarias o servicios faltantes y perderá todo lo que se lleve pagado hasta ese momento.
- En caso de no tener liquidez, se podrá realizar la transferencia de la obligación de manera individual con la arrendadora. Sin embargo el Director/Gerente tendrá que regresar el vehículo a la Firma en lo que se lleva a cabo los trámites correspondientes.

Los pasos a seguir para tomar este beneficio son los siguientes:

- Cálculo de tabla de rentas. El Encargado del plan de autos realiza una tabla de arrendamiento para cada Gerente a fin de conocer el monto de la renta y si cumple con los requisitos establecidos.

- Aprobación de ejercicio de reducción de sueldo. El Encargado del plan de autos solicita al área de Nóminas un ejercicio de ajuste de sueldo con base a la renta calculada para cada Gerente. El Encargado notificará al Gerente del ajuste de sueldo. En caso de que no esté de acuerdo con la renta o ésta última esté fuera de los límites establecidos, podrá solicitar otro cálculo diferente (Máximo 3 ejercicios).
- Una vez con la aprobación correspondiente el Gerente da su visto bueno por medio de un correo electrónico.
- Entrega de carta de Autorización de Socio. El Gerente le entrega al Encargado del plan de autos la carta autorización debidamente llenada y firmada por el Socio o Director.
- Entrega confirmación de compra. El Gerente le entrega la carta firmada de confirmación de compra al Encargado del plan de autos donde especificará las características del auto.
- Elaboración de Anexo (contrato de arrendamiento). La Unión de Crédito elabora y entrega los documentos de arrendamiento a KPMG. Este proceso es variable y depende en su totalidad de dicha instancia.
- Revisión y Firma de anexo por parte de los representantes legales de KPMG y Arrendadora. El proceso de firmas por parte de los ejecutivos de KPMG es variable y depende de la disponibilidad de los mismos para autorizar estos documentos.
- Se paga la unidad. Una vez cubierto los gastos (verificación, placas, tenencia, seguro) y entregado el anexo con las firmas correspondientes la Unión de Crédito liquida la unidad.
- Entrega de unidad. La Unión de Crédito notifica al empleado sobre el día de la entrega de la unidad. Se agenda una cita para su entrega.
- Firma de documentos. Es requisito indispensable que el empleado firme los siguientes documentos para ingresar al plan: Carta compromiso, carta responsiva, carta trabajadores, carta asignación.

#### **Buenas prácticas**

El personal de la gerencia acepta muy bien este plan, ya que es una manera sencilla y segura de adquirir un auto, puesto que el personal se olvida completamente de tramitar el seguro y pagos de tenencia. Esta prestación sirve como un factor de motivación al personal para llegar a pertenecer al grupo gerencia.

#### **Malas prácticas**

Un aspecto de mejora en el plan es que el despacho tome la deducción para efecto del Impuesto sobre la Renta de los gastos de mantenimiento de dichos autos que son pagados

por el personal del grupo gerencia, adicional a que se reembolse al personal el IVA pagado en dichos gastos de mantenimiento.

#### **5.1.2.4 Bono por titulación**

El objetivo de este plan es estimular al personal en la oportuna obtención de su título profesional y promover su continuo desarrollo profesional. Aplica para todo el personal de la Firma con 6 meses de antigüedad como mínimo y que logre titularse durante su estancia en KPMG.

- La Firma otorga la prestación de un mes de salario mínimo vigente correspondiente a la zona geográfica a la que pertenezca la oficina del empleado, a todo aquel que obtenga su título profesional, mientras labore en KPMG.
- Si el empleado ingresa a la Firma ya titulado de ninguna manera tendrá derecho al bono.
- La titulación deberá ser a nivel licenciatura o a nivel maestría.
- En caso de titularse con mención honorífica o por maestría recibirá un monto equivalente a dos meses de salario mínimo.
- Para poder recibir el bono, una vez egresados de la carrera universitaria (es decir, una vez que haya cursado todas las materias) no deberán dejar pasar más de un año para titularse. Excepto en el caso que estudien una maestría ya que para titularse de la Licenciatura puede transcurrir poco más de un año.
- Una vez realizado el examen profesional, si ya tenían seis meses dentro de la Firma a esta fecha, no deberán dejar pasar más de un año para solicitar el bono, de lo contrario no se aplicará.

Para tramitar el Bono por Titulación se debe entregar una fotocopia o documento escaneado al Jefe de Compensaciones (Piso 1, Recursos Humanos), en oficina México, o al Encargado Administrativo, en oficinas foráneas, de los siguientes documentos:

- Carta de Aprobación de examen profesional / Constancia o Acta de titulación / Diploma de titulación (título) / Cualquier otro documento oficial que certifique la titulación y donde se especifique en qué fecha fue.
- Boleta global de calificaciones de la carrera, donde se especifique el promedio obtenido en la carrera y el período en que se cursaron las últimas materias de la misma. En este caso se aceptan impresiones de boletas que aparecen en las páginas Web de las escuelas, siempre y cuando contengan estos datos.

El empleado es responsable de dar aviso al Jefe de Compensaciones que se ha titulado, como parte de la actualización en la base de datos, así como de entregar los documentos requeridos junto con sus datos para tramitar el pago del bono. El Jefe de Compensaciones es el responsable de la coordinación con el departamento de administración de personal para la realización del trámite del bono en nómina y de actualizar los datos del empleado en *Peoplesoft*.

**Buenas prácticas**

Por sí mismo, este beneficios es muy aceptado por el personal.

**Malas prácticas**

No se detectaron aspectos de mejora en este plan de beneficio.

**5.1.2.5 Estudios Postgrado, Maestrías o Especialidades**

El objetivo del proceso es mejorar la preparación y continuo desarrollo profesional y personal de los Socios, Directores, Gerentes Senior y Gerentes de alto potencial de la Firma, con el fin de elevar los estándares de eficiencia y productividad.

La Dirección Nacional de Recursos Humanos será responsable de formular las condiciones del financiamiento para realizar los estudios de Postgrado de acuerdo con la estrategia de la Firma, el desarrollo de los Socios, Directores, Gerentes Senior y Gerentes el retorno de la inversión y el presupuesto estimado para ese año. Para ello:

- La Firma se obliga a absorber una proporción de los gastos para realizar los estudios de Postgrado.
- El Socio, Director, Gerente Senior y/o Gerente seleccionado para recibir el beneficio se obliga a cubrir la proporción restante de los gastos para realizar los estudios de Postgrado.
- Si el Socio, Director, Gerente Senior y/o Gerente obtiene por parte de la Institución Educativa, un apoyo o descuento; es decir, si la Institución Educativa otorgará un 50% de apoyo al Socio, Director, Gerente Senior y/o Gerente el otro 50% restante será pagado entre la Firma y el empleado en el porcentaje que se haya acordado y autorizado previamente. En este caso la Firma absorberá una cantidad razonable de dicho descuento que será acordado por el Socio PIC1 y aprobado por el Socio Director General y el Socio Director Nacional de Operaciones.
- El periodo máximo a pagar por parte de la Firma será de dos años.
- Los Socios, Directores, Gerentes Senior y/o Gerentes interesados en recibir este beneficio, deberán demostrar haber cursado y terminado el nivel inmediato anterior de estudios al que están aplicando, con un promedio mínimo de 80 sobre 100.
- Los Socios, Directores, Gerentes Senior y/o Gerentes que reciben el beneficio para cursar estudios de Postgrado deberán ser identificados por su alto potencial, con base en su evaluación de desempeño correspondiente a las calificaciones de 1, 2 y 3 en 9-Box durante las dos últimas Revisiones Finales de Dialogue. No hay excepciones.
- El Socio encargado de la práctica, segmento u oficina será el único con la facultad para proponer a los Socios, Directores, Gerentes Senior y Gerentes que podrán cursar los estudios de Postgrado, cumpliendo con las especificaciones anteriores y presentando razones por las cuales el candidato es acreedor a tal apoyo económico (se deberá presentar por parte del Socio que propone, las razones por las cuales considera que dicho Postgrado es el apropiado y cuáles son los beneficios que el Socio, Director, Gerente

Senior y Gerente y la Firma recibirán por llevar a cabo este apoyo económico, con el suficiente nivel de detalle).

- La propuesta debe ser presentada al Socio Director General antes de comentarla con el posible candidato, será facultad del Socio Director General limitar a cierto número de personas al año, el apoyo descrito en esta política.
- El Socio Director General de la Firma se apoyará con el Socio de Estrategia de Recursos Humanos y con el Socio Nacional de Operaciones para la selección y aprobación final de los candidatos que soliciten el apoyo económico para cursar estudios de Postgrado, tomando en consideración el presupuesto destinado para este rubro por su práctica o segmento y los resultados de la Firma conocidos a la fecha.
- Sólo se aprobarán estudios de Maestría que estén relacionados de manera directa con las actividades laborales del Socio, Director, Gerente Senior y Gerente dentro de la Firma.
- El beneficio del financiamiento para la realización de estudios de Postgrado se otorgará solamente una vez.
- La persona que sea seleccionada para obtener el apoyo económico que cubra sus estudios de Postgrado deberá suscribir una carta compromiso para permanecer en la Firma dos años posteriores a la terminación de sus estudios. En caso de incumplimiento, el Socio, Director, Gerente Senior y/o Gerente deberá pagar la parte correspondiente aportada en cualquier caso por la Firma.

En el caso de que el Socio, Director, Gerente Senior y/o Gerente dejara de prestar sus servicios a la Firma por causas imputables a él, entonces deberá pagar el monto total equivalente a las aportaciones que haya hecho la Firma hasta ese momento, si la separación fuera por causas ajenas al Socio, Director, Gerente Senior y/o Gerente la Firma condonará dicho adeudo.

#### **Buenas prácticas**

Este beneficio es muy bien aceptado por el personal de los niveles jerárquicos altos, ya que es un apoyo para obtener un grado académico superior.

#### **Malas prácticas**

Un aspecto de mejora en este plan es posterior a que se concluye la maestría, esta solo queda como una satisfacción personal y no es un diferenciador para la asignación de sueldos al personal, ya que el personal que tiene maestría no obtiene un beneficio adicional al que tienen todos los demás empleados con licenciatura únicamente.

#### **5.1.2.6 Planes flexibles de trabajo: “Mamás Profesionistas”**

El objetivo de este plan es dar a la mamá profesionalista una mejor calidad de vida en el periodo en que se encuentre imposibilitada de trasladarse físicamente a la empresa, para que cumpla en forma exitosa con sus funciones para las cuales fue contratada.

La Opciones del PFT'S son dos básicamente:

- **Mamás Profesionistas con jornada de tiempo completo:**
  - La cual puede ser a distancia, cumpliendo las horas por las que fueron contratadas y cumpliendo los objetivos que se pacten.
  - El cual puede escoger su jornada laboral diaria en forma semanal siempre y cuando cumpla a la semana las 40 horas por las que fue contratada.
  - El cual puede escoger laborar en dos o tres días todas las horas semanales de la jornada por la que fue contratada.
- **Mamás Profesionistas con jornada pactada:**
  - Reduce su jornada a treinta horas a la semana y reduce su ingreso en forma proporcional.
  - Reduce el pago de prestaciones proporcionalmente a la jornada pactada sin exceder los mínimos legales que marca la Ley Federal del Trabajo.

Serán beneficiadas empleadas del área profesional de KPMG, quienes sean Mamás Profesionistas, quienes deberán cumplir con el siguiente perfil:

- ✓ Tener por lo menos dos años de antigüedad en la Firma.
- ✓ Contar con calificaciones de “desempeño sólido o excepcional”, es decir, 9Box 1, 2, 3 ó 5.
- ✓ Tener hijos de entre 0 meses a 13 años de edad.

Los pasos a seguir para obtener este beneficio son los siguientes:

- La empleada -mamá profesionalista-, redacta una propuesta, usando para ello el Formato de Propuesta de PFT (Plan Flexible de Trabajo).
- La empleada, presenta el formato a su gerente de desempeño y le envía copia al Socio a cargo de la práctica y a un Socio del Comité de RH.
- El Socio a cargo de la práctica, el Socio del Comité de RH y el gerente de desempeño analizan la propuesta aceptándola o rechazándola.
- La empleada, y el gerente de desempeño comentan la propuesta y realizan las modificaciones pertinentes. En caso de requerirse, ambos consultan con su equipo de trabajo y el Director Nacional de Recursos Humanos.
- El Socio a cargo de la práctica y el gerente de desempeño explican su decisión a la empleada. Las tres partes firman el Formato de Convenio de PFT (Plan Flexible de Trabajo), el cual documenta las razones para haber tomado la decisión así como los términos del convenio. El original del Formato de Propuesta de PFT (Plan Flexible de Trabajo) deberá enviarse al Director Nacional de Recursos Humanos.
- Trimestralmente (o al menos semestralmente), el gerente de desempeño, el Director Nacional de Recursos Humanos y la empleada, monitorean las mediciones de éxito convenidas. Cualquier revisión o cambio al PFT (Plan Flexible de Trabajo) deberá enviarse al Director Nacional de Recursos Humanos empleando un nuevo formato de PFT (Plan Flexible de Trabajo).
- El Socio a cargo de la práctica y el gerente de desempeño resolverán los problemas que se presenten, dando aviso inmediato al gerente local de RH.

Los gerentes de desempeño y las empleadas que tengan PFT'S (Planes Flexibles de Trabajo) deberán incorporar todas las siguientes mediciones al convenio de PFT (Plan Flexible de Trabajo):

- Volumen de trabajo/productividad
- Satisfacción de la empleada, mamá profesionalista
- Satisfacción del cliente
- Satisfacción de los colegas/equipo
- Efecto en los colegas o equipo
- Calidad del trabajo
- Rediseño de los procesos de trabajo
- Percepción/aceptación de la gerencia senior
- Desempeño(individual, equipo)
- Cargabilidad
- Asistencia/puntualidad
- Moral/lealtad
- Rotación/retención
- Reclutamiento (atracción)
- Relaciones públicas
- Desarrollo de carrera

El avance se deberá monitorear trimestralmente, de tal suerte que todas las partes puedan evaluar el éxito del PFT (Plan Flexible de Trabajo). Las mediciones que se han establecido para evaluar un PFT (Plan Flexible de Trabajo) son las mismas que las que se usan en el proceso de administración del desempeño de KPMG, integrando la discusión sobre los PFT's (Planes Flexibles de Trabajo) en las pláticas de administración de desempeño que se programan con regularidad.

#### **Buenas prácticas**

Este beneficio ha sido muy bien aceptado por las mamás profesionalistas que desean continuar trabajando en KPMG y tener más tiempo de calidad con sus hijos o familia.

#### **Malas prácticas**

Existe una gran posibilidad de que la mamá que toma este beneficio, enfrente problemas para su desarrollo profesional en la firma, ya que al dedicar solo parte de su tiempo al trabajo, está en desventaja con las mujeres que si están el 100% de su tiempo trabajando.

### **5.1.3 Descripción y análisis de herramientas para fomentar la satisfacción en el trabajo**

KPMG como una empresa preocupada por la satisfacción que tienen sus empelados dentro del trabajo, utiliza varias herramientas con la finalidad de conocer, mejorar y crear nuevas estrategias para y técnicas para que los empelados se encuentren contentos.



### 5.1.3.1 Dialogue

Dialogue es la herramienta global de KPMG para la administración del desempeño. Todo el personal de KPMG, desde socios hasta asistentes, utilizan la herramienta Dialogue para capturar sus metas y registrar sus índices de desempeño.

Dialogue es un proceso cuyo objetivo es establecer metas, monitorear y evaluar el desempeño individual y desarrollar a la gente. Así es el proceso de administración del desempeño en KPMG, en el cual no solamente es preocupación lo que se logra en términos de desempeño financiero o de negocios, sino también cómo se logra a través de la manifestación de los valores, habilidades y comportamientos globales de KPMG. Además, Dialogue alinea las metas de cada persona con la estrategia y los objetivos generales de KPMG, ayudando a maximizar el potencial tanto como para los individuos como para la Firma. En el anexo 5, se presenta los pasos a seguir en cada una de las etapas de esta herramienta.

#### **Buenas prácticas**

Como tal el proceso es una buena herramienta para evaluar el desempeño del personal. Como parte del proceso de Dialogue, las reuniones con los gerentes de desempeño son una parte fundamental, ya que representan las tres etapas más importantes durante el año, cuando el asesorado y su gerente de desempeño se reúnen para analizar y dialogar sobre el desempeño y el desarrollo dentro de la Firma.

Otro aspecto sobresaliente es que Dialogue no es algo que sucede cada seis meses, sino está diseñado para ser un proceso continuo, en el cual existe una comunicación abierta y continua entre el asesorado y el gerente de desempeño, así como con los gerentes de los proyectos en los que participa el asesorado y con los colaboradores. El éxito del proceso en las etapas de revisión formal depende, en buena medida, de la continuidad.

#### **Malas prácticas**

Las malas prácticas identificadas son:

- El uso del Dialogue no se ejecuta de manera correcta, por lo que contrario a su naturaleza de ser un proceso continuo, este se usa únicamente cuando se acercan las épocas de las juntas de evaluación para determinar las promociones y despidos, generalmente esto se da en abril de cada año, por lo que las evaluaciones de proyecto generalmente no son objetivas y son tendenciosas.
- Los empleados no reciben retroalimentación y reconocimiento oportuno. Consideramos esta mala práctica debe ser erradicada, ya que genera un descontento de los empleados.
- Dialogue es la herramienta para evaluar el desempeño del personal y para medir el desarrollo profesional del mismo pero no se utiliza de esta forma.

### 5.1.3.2 *Global Opportunities (GO)*

Es el programa de movilidad internacional cuya finalidad es alcanzar el objetivo de KPMG de ser una Firma líder a nivel global, así como ofrecerles a sus profesionales la oportunidad de enriquecer una visión y experiencia de carrera en distintos países alrededor del mundo. Los candidatos a ser considerados para participar en el programa *Global Opportunities (GO)* deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Nivel de Senior, Supervising Senior, Gerente, Gerente Senior, Director o Socio.
- Un mínimo de 3 años de experiencia profesional en el ramo.
- Calificación mínima Self Access English Examination (SAEE) de 83%.
- Calificación 9-Box de Desempeño Excepcional (DE) 1, 2, 3, ó Desempeño Satisfactorio (DS) 4 o 5 en los últimos dos años.
- Antigüedad de 2 años (2 ejercicios fiscales completos) en la Firma.
- Cumplir con el perfil profesional requerido por la práctica del país receptor.
- Contar con un plan de carrera en KPMG posterior a la asignación.

El área de *Global Opportunities (GO)* será el único medio para gestionar todo lo referente a la asignación, con el objetivo de coordinar correctamente todo el proceso y sus implicaciones. Su *Global Mobility Professional (GMP)* será su representante en México para apoyarlo y orientarlo en el programa antes de irse y durante la asignación. Para ello:

- El Socio a cargo de la Práctica notifica al Gerente de *Global Opportunities*.
- El Gerente de GO coordinará junto con el GMP el proceso.
- EL GMP contactará e informará al candidato el proceso a seguir.
- EL GMP estará informando acerca de los avances tanto al Gerente de GO así como al Socio Coordinador.

#### **Buenas prácticas**

Dentro de las metas anuales del segmento, es el enviar al menos a una persona a una transferencia internacional, situación que se ha logrado hasta la fecha, con esto se logra fomentar un aspecto motivacional para aquellas personas que cubren los requisitos mencionados anteriormente.

#### **Malas prácticas**

Las malas prácticas identificadas son:

- Mala planeación en las personas que se envían de transferencia, lo cual se debe a que existen ciertas preferencias por algunas personas y se les apoya sin ser la mejor opción, ya que aunque cumplen con el requisito del nivel del inglés no cumplen el perfil en algunas competencias. Una consecuencia de este tipo de prácticas es que otros candidatos se desmotivan y pueden llegar a ser una renuncia o bajan su nivel de actuación. Adicionalmente, se tiene el riesgo de que la oficina a la cual se envía a la persona de transferencia opte por regresar a la misma a la oficina de origen.

- Incluir en el programa de GO a competir por una transferencia a una persona por más de dos ocasiones, aún y cuando no ha acreditado los exámenes de nivel de inglés, o bien invertir en cursos de inglés de esta persona.

#### **5.1.3.3 Responsabilidad Social**

Se trata de toda una estrategia estructurada que da soporte al valor de compromiso de KPMG con la sociedad. Entre las actividades que se encuentran dentro de dicha estrategia podemos mencionar las colectas de víveres para las víctimas de desastres naturales, la campaña para Teletón, pláticas de prevención y sesiones informativas al personal empleado sobre temas de salud e interés general, donativos a instituciones de asistencia y el Día de Ayuda KPMG.

##### **Buenas prácticas**

Con esta herramienta y las actividades que se realizan, da a KPMG la denominación y reconocimiento de empresa socialmente responsable, que es un aspecto que en la actualidad está de moda o es la tendencia.

##### **Malas prácticas**

Las malas prácticas identificadas son:

- Sensación de participación de manera obligatoria. Aunque por el personal es aceptada y en términos generales se logra la participación del mismo en estos programas, existen comentarios de desacuerdo en que en algunas ocasiones el participar en los programas se convierte en una obligación impuesta por la dirección.
- Un porcentaje alto de los socios no participan en este tipo de eventos de responsabilidad social, como el "Día de Ayuda KPMG".

#### **5.1.3.4 Employer of Choice**

Iniciativa global enfocada al posicionamiento de KPMG como una de las mejores empresas para trabajar. Una de las actividades principales es el establecimiento de equipos de trabajo como agentes de cambio, encargados de elaborar, en conjunto con el área de Desarrollo Organizacional, los planes de acción que den respuesta a las principales inquietudes del personal reflejadas en la encuesta de clima organizacional.

Existen dos tipos de encuesta, una de manera anual y otra que se aplica cada dos años. La encuesta que se realiza de manera anual es una que se realiza en conjunto con la revista Expansión, lo que se busca es ver de manera anual como se coloca KPMG como una empresa amigable para trabajar o como una de las empresas donde mejor desarrollo profesional se puede tener. Los resultados de estas encuestas es que KPMG es uno de los mejores lugares para lanzar la carrera profesional.

Esta encuesta se realiza aproximadamente desde hace 6 años. Los responsables de las encuestas es la revista Expansión en coordinación con el área de comunicación organizacional, y los comités de recursos humanos y responsabilidad social.

En relación a la encuesta global de ambiente laboral, esta es realizada por un consultor externo a nivel Global, es totalmente administrada por el proveedor del servicio y solo se presentan los resultados sobre los cuales se tiene que realizar un plan de acción acorde a los resultados. La última se realizó en 2008, ya que la de 2010 no se han obtenido aún los resultados. Los resultados se clasifican como semáforo, los aspectos donde no hay problema se clasifican como verdes, los que requieren mejora como amarillos y los aspectos más críticos de atención inmediata como rojos. Los resultados de 2008 fueron los siguientes:

- **Aspectos verdes:** Actuamos con integridad, investigamos los hechos y transmitimos conocimientos, compromiso con la sociedad, compromiso de los empleados, comunicación abierta y honesta y predicar con el ejemplo.
- **Aspectos amarillos:** Trabajo en equipo, percepción y reputación de la marca, desarrollo de carrera y respeto a los individuos.
- **Aspectos rojos:** Recompensa y reconocimientos absolutos y entorno de apoyo.

El plan de acción que se propuso fue dar entrenamiento de *couching* a socios, directores y socios, equilibrar las compensaciones, reglamentar los pagos de tiempo extra, respeto a horarios, vacaciones y días libres, reconocimiento personal y por equipo de manera pública por medio de los recursos internos de comunicación, y establecer un mejor programa de beneficios.

#### **Buenas prácticas**

En esencia es una buena práctica el realizar este tipo de encuestas, ya que son un buen termómetro para determinar la satisfacción del personal al trabajar en KPMG, y en su caso, poder implementar de manera oportuna los planes de acción a seguir.

#### **Malas prácticas**

Las malas prácticas o aspectos de mejora identificadas son:

- Hay un número grande de personas que se abstienen de contestar las encuestas por apatía, debido a que hay ocasiones en que los planes de acción que dan respuesta a las principales inquietudes del personal no son adecuadamente implementados, por lo que se pierde credibilidad en los mismos.
- Aún y cuando las encuestas son anónimas, hay preguntas sobre nivel, sexo, edad, etc., que bien se podría saber que persona respondió la encuesta por lo que se perdería el anonimato, sobre todo cuando en los departamentos hay pocas personas integrándolos.

#### 5.1.3.5 Proyectos especiales

Diversos proyectos e iniciativas de Desarrollo Organizacional, en apoyo a las diversas áreas de la empresa. Entre otros, podemos mencionar los siguientes:

**Líderes Potenciales:** Es un programa de administración del talento que apoya a la Firma en términos de:

- Identificación y desarrollo de líderes potenciales
- Optimización de planes de sucesión y tablas de reemplazo
- Creación de planes de desarrollo individual
- Retención de personal clave
- Aumento en la competitividad profesional
- Reducción del riesgo de pérdida del talento

**Upward Feedback:** Encuesta de retroalimentación a nivel gerencial y superior, con el objetivo de tener un diagnóstico certero sobre las áreas de oportunidad y fortalezas de los individuos, que servirá como base para el establecimiento de programas de desarrollo.

**Aplicación de encuestas de 360°:** A petición de las áreas, con el soporte de Desarrollo Organizacional para la elaboración del cuestionario, aplicación, obtención de resultados y presentación de los mismos. Estas evaluaciones se han realizado con muy buenos resultados. Los resultados de las encuestas son comunicados a los socios, directores o gerentes evaluados, y dichos resultados son analizados en la entrevista de Dialogue de cada uno de los socios, directores o gerentes. En dicha entrevista se realiza un plan de acción para dar seguimiento a los aspectos de mejora que son percibidos por el personal subordinado.

#### **Buenas prácticas**

Definitivamente el aplicar estas herramientas en una muy buena práctica.

#### **Malas prácticas**

Las malas prácticas identificadas son:

- En el caso específico de las encuestas de 360°, cuando se quiere proteger a una persona, las encuestas se asignan sus conocidos, por lo que los resultados obtenidos no son objetivos.
- Falta de seguimiento oportuno a los aspectos de mejora mencionados por los evaluadores. Cae en las malas prácticas del Dialogue.

#### 5.1.3.6 Sponsors

***"Sponsors"***, es un programa mediante el cual se busca una activa participación de los Socios, dónde son ellos los que le dan supervisión y seguimiento del entorno laboral en un grupo específico de colaboradores. El rol de liderazgo de cada Socio es clave para

gestionar un ambiente de colaboración y eficiencia, por lo que cada Socio actúa como "Sponsor" y está a cargo del grupo de profesionales asignado. Cada Socio conjuntamente con los Directores y Gerentes, deben coadyuvar en la importante labor de acercamiento con el equipo del que estén a cargo, a fin de trabajar en la creación de un clima laboral productivo y cordial para contribuir en la disminución de los índices de rotación de personal. El Socio encargado del segmento junto con el Socio encargado de RH (dueño del problema) son los encargados de definir y asignar los grupos de colaboradores y son quienes supervisan la instrumentación de acciones que permitan tener un mayor contacto entre los Socios y los equipos, atendiendo así a las necesidades, inquietudes e ideas de cada persona.

### **Buenas prácticas**

Las buenas prácticas identificadas son:

- En este programa, como ya se mencionó anteriormente, participan todos los socios a nivel nacional.
- Se crean vínculos de confianza con el objeto de obtener la apertura de los integrantes de la familia o grupo, y se pueda crear una relación laboral de confianza en donde se expongan aquellos aspectos de mejora o aquellos problemas que incomodan al personal con el objeto de darles un seguimiento más oportuno y con esto dar solución a los problemas y mantener contenta a la gente.
- Con cada uno de los asesorados hay un plan a corto y largo plazo en relación a su carrera profesional en KPMG, a este plan se le da seguimiento por medio de reuniones o llamadas telefónicas.
- La forma de monitorear los resultados es por medio de la rotación del personal de cada uno de los grupos o familias.

### **Malas prácticas**

Las malas prácticas o aspectos de mejora identificados son:

- No se asigna al personal adecuado en cada uno de los grupos o familias, es decir, que se asigne a personal con el que no se trabaja o no existe una relación de confianza; o bien que se cambien los integrantes de cada grupo y familia sin algún fundamento válido y lógico.

En realidad este programa es reciente, por lo que no se han identificado malas prácticas que realmente se hayan llevado a cabo.

#### **5.1.3.7 Eventos de integración**

En ICE se realizan al menos dos veces por año una reunión social pagada por los socios y gerentes, con el objeto de convivir con el personal profesional de todo el segmento y contribuir a un ambiente de confianza y cordialidad.

##### **Buenas prácticas**

Las buenas prácticas identificadas son:

- Los eventos de integración surgieron como una iniciativa para convivir con el personal, ya que cada año se tiene nuevo personal al cual es difícil conocerle en el ambiente de trabajo, estas reuniones se han estado realizando desde el año 2000 aproximadamente. Se inicio con una reunión por año durante los meses de abril o mayo, antes del inicio de una época de mucha carga de trabajo, posteriormente en el 2007 comenzó a organizar una reunión de fin de año ya que la fiesta anual a nivel firma se canceló. Desde ese año se hacen la reunión de verano y de fin de año. Estas reuniones son financiadas por los socios en gran porcentaje con el apoyo de directores y gerentes.
- Adicional a estas reuniones, se realizan eventos deportivos como torneos de futbol, basquetbol, box, entre otros.
- Los efectos que se han tenido con este tipo de eventos es que se convive con el personal y se rompen de alguna manera las barreras entre los niveles jerárquicos, con lo que se crea un mejor ambiente de trabajo y un compromiso hacia al trabajo.

##### **Malas prácticas**

Las malas prácticas identificadas son:

- No se cuenta con una técnica formal de medición sobre el cambio en el ambiente laboral por este tipo de eventos, pero es muy perceptible el cambio.

#### **5.1.3.8 Campañas motivacionales**

En las épocas de mayor carga laboral, se realizan campañas para motivar al personal con el objeto de crear un compromiso hacia el trabajo. Estas son comunicadas vía email y se regalan detalles al personal haciendo alusión al tema de la campaña. Un ejemplo importante es que durante verano, los viernes todo el personal de KPMG sale a las 14:00 hrs, para darles espacio de hacer diversas actividades personales.

##### **Buenas prácticas**

Las buenas prácticas identificadas son:

- Este tipo de campañas es muy bien aceptada por el personal.

- **Horario de Verano:** Consiste en que durante la época de menor carga laboral, los viernes se sale a las 2:30pm y el código de vestir es “Casual de Negocios”
- Campañas motivacionales por ejemplo en este 2010 se aprovechó la celebración del mundial de futbol para hacer diversas actividades, como el ver en el comedor de empleados los juegos de México y compartir el desayuno, en estas reuniones participaban algunos socios incluyendo al socio director general de KPMG a nivel nacional. Asimismo se repartieron camisetas verdes con el logo de KPMG y se lanzó una campaña de ponte la verde de KPMG con el objeto de buscar un compromiso de los empleados hacia la firma, esta campaña coincidió con una época de mucha carga de trabajo.

#### **Malas prácticas**

Un aspecto de mejora es que las campañas motivacionales se realicen durante el año y no solo en eventos especiales o en épocas de bastante carga laboral.

#### **5.1.3.9 Plan de compensación variable**

Se tiene un plan de bonos a partir del primer nivel de encargado que se le conoce como *staff*. El Plan de Compensación variable o bono ha sido diseñado para medir y reconocer el desempeño extraordinario en el logro de metas financieras y no financieras, en base al presupuesto y actuación en general, que permitan cumplir y exceder con los objetivos de la Firma y, que en consecuencia, la organización esté dispuesta a reconocer a sus empleados en términos económicos.

Este bono es factible de pago, siempre y cuando la Oficina, Segmento o Práctica logre el cumplimiento del Presupuesto de Ingresos, o en caso que éste no se obtenga, se alcance la utilidad presupuestada a repartir.

Los niveles que abarca el presente plan dentro de la estructura del personal profesional es del nivel Director o Gerente Senior (Grupo Gerencial) y de *Supervising Senior* a *Staff* (*Staff* Profesional y no incluye nivel Asistente) que lleven a cabo su establecimiento de metas y objetivos de manera oportuna en el formato electrónico de Dialogue. Se considerará oportuno el establecimiento de metas y objetivos en Dialogue si se aprueba el formato correspondiente antes del 31 de octubre de cada año por parte del Gerente de Desempeño. Se debe tomar en cuenta que el personal deberá tener concluido forzosamente el *Year End Review* del ejercicio inmediato anterior, para establecer las metas por el ejercicio siguiente (*Goal Setting*).

Para poder ser elegible y tener derecho al bono deberán cumplir con lo siguiente:

- Deberán cubrir el 90% del entrenamiento asignado por el área de desarrollo profesional, incluyendo el auto-estudio (siempre que la ausencia no sea limitación de asignación de clientes e.g. IFRS, USGAAP, etc.). Esta variable se corroborará contra los reportes emitidos por dicha área al cierre de la temporada de entrenamiento.



- Haber concluido su Dialogue como se menciona en el párrafo anterior, y en caso del Grupo Gerencial deberán asegurarse del término del Dialogue de todos sus asesorados y su entrega oportuna (paso 7 concluido).
- Para todos los niveles elegibles, es requisito tener calificación del 1 al 6 según el 9-Box de Dialogue para poder ser elegible al Bono.

Las áreas a evaluar son las siguientes:

**Grupo Gerencia:** Ingreso contable, días de cartera promedio anual, cargabilidad, realización y cuota por hora, contribución neta, oportunidad de entregables, participación en entrenamientos como instructor o en universidades, búsqueda y captación de nuevos clientes, inglés y calidad en el servicio y actuación general. Los días máximos de bono son 90 días.

**Encargados:** Cargabilidad, entrega oportuna de estados financieros y cartas a la gerencia, cumplimiento con horas presupuestadas (eficiencia vs año anterior), inglés, calidad en el servicio y actuación general.

#### **Buenas prácticas**

Por si misma esta herramienta es una buena práctica, ya que brinda al personal un aspecto motivacional para cumplir con las metas individuales de carrera, desarrollo personal, etc. Lo que lleva a una mejor manera de hacer las auditorias.

#### **Malas prácticas**

Las malas prácticas identificadas son:

- Desafortunadamente en este proceso también se ven reflejadas ciertas preferencias por algunos miembros de *staff*, por lo que se pierde la objetividad del proceso.
- Se usan distintos criterios de evaluación o asignación de los días por parte de los evaluadores, lo que genera que no sea objetiva la asignación de los días de bono.
- En ocasiones no se otorga el bono por aspectos sobresalientes que realice las persona a ser evaluada, sino se asigna como un compensación adicional sin considerar realmente aspectos objetivos.

Cada una de estas herramientas se enfoca a detectar aquellos puntos de mejora que puedan contribuir a crear un mejor ambiente laboral.

#### **5.1.4 Identificación del nivel de satisfacción del trabajo con empleados**

A continuación se presenta el comparativo que realizó KPMG sobre los resultados obtenidos de la encuesta realizada a nivel global. Se presentan los datos comparando los resultados no solo por años, sino también por localidad, es decir Global, Latinoamérica y Nacional.

En la tabla 10, se puede apreciar que, de acuerdo a las encuestas realizadas de manera global en 2008 y nacional en 2009, el personal se siente relativamente satisfecho en los siguientes aspectos:

- Se predica con el ejemplo
- Transmisión del conocimiento
- Comunicación abierta y honesta
- Existe un compromiso con la sociedad
- Se actúa con integridad
- Existe un compromiso con los empleados

**Tabla 10: Comparativo de Encuesta Global KPMG 2006/2008**

	2006		2008		2006		2008		06 vs 08
	Global	Global	LATAM	LATAM	KPMG	KPMG	Diferencia		
1 Predicamos con el ejemplo	72%	72%	71%	78%	74%	81%	+ 7%		
2 Trabajamos juntos	71%	75%	72%	76%	74%	77%	+ 3%		
3 Respetamos a los individuos	67%	76%	67%	72%	71%	74%	+ 3%		
4 Investigamos los hechos y transmitimos conocimientos	78%	79%	81%	85%	82%	87%	+ 5%		
5 Nos comunicamos de forma abierta y honesta	72%	79%	74%	79%	79%	83%	+ 4%		
6 Estamos comprometidos con la sociedad	77%	85%	73%	82%	82%	88%	+ 6%		
7 Actuamos con integridad	82%	80%	82%	85%	84%	89%	+ 5%		
8 Recompensa y reconocimiento absolutos	46%	68%	44%	49%	52%	61%	+ 9%		
9 Desarrollo de Carrera	64%	65%	67%	71%	70%	76%	+ 6%		
10 Entorno de apoyo	65%	60%	63%	65%	66%	66%	0%		
11 Compromiso de los empleados	76%	85%	79%	82%	84%	86%	+ 2%		
12 Percepción y reputación de marca	61%	65%	63%	68%	68%	77%	+ 9%		
<b>TOTALES</b>	<b>69%</b>	<b>74%</b>	<b>70%</b>	<b>74%</b>	<b>74%</b>	<b>79%</b>	<b>+ 5%</b>		

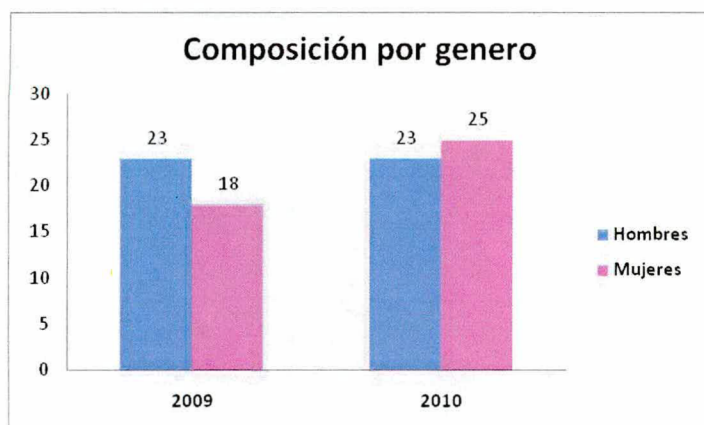
Fuente: KPMG Global Personal Survey

Los buenos resultados de estas encuestas, específicamente en estos aspectos, han generado que KPMG sea vista como una de las opciones para lanzar la carrera y desarrollo profesional.

#### 5.1.5 Identificación de las causas de la falta de satisfacción del trabajo en ex empleados

KPMG tiene como política que una vez que el empleado a decidió separarse de la compañía, deberá tener una encuesta o entrevista de salida dónde se determinen los motivos por los que han tomado la decisión.

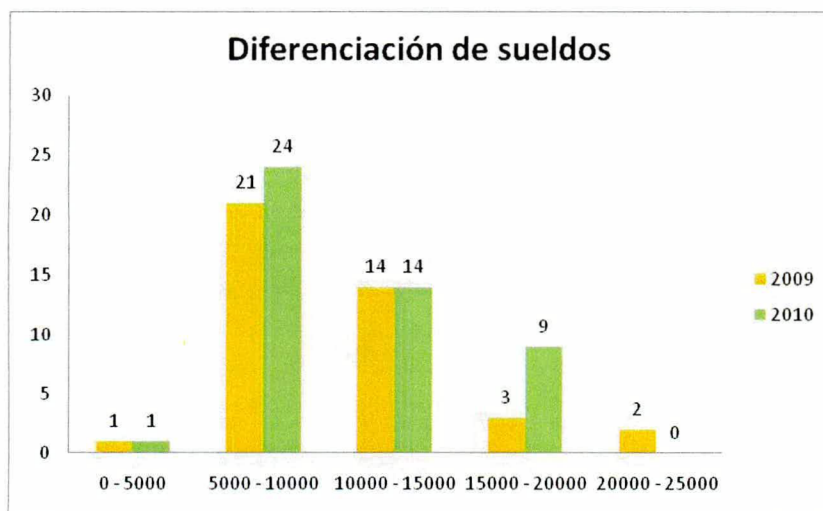
Enfocándonos en el área de estudio que es el segmento de ICE, se indica que durante el 2009 se realizaron 41 entrevistas de salida, en comparación, en el 2010 se tuvo un incremento del 17%, ya que se realizaron 48 entrevistas de salida. En la figura 7 se puede apreciar la composición por género de las entrevistas realizadas, en donde está compuesta en el 2009 por 23 hombres y 18 mujeres, y en el 2010 por 23 hombres y 25 mujeres, siendo el incremento del 17% solamente por el sexo femenino.



**Figura 7: Composición por género de las entrevistas de salida 2009/2010**

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información proporcionada, la distribución por sueldos de las personas que decidieron salir de KPMG, se representa en la figura 8.

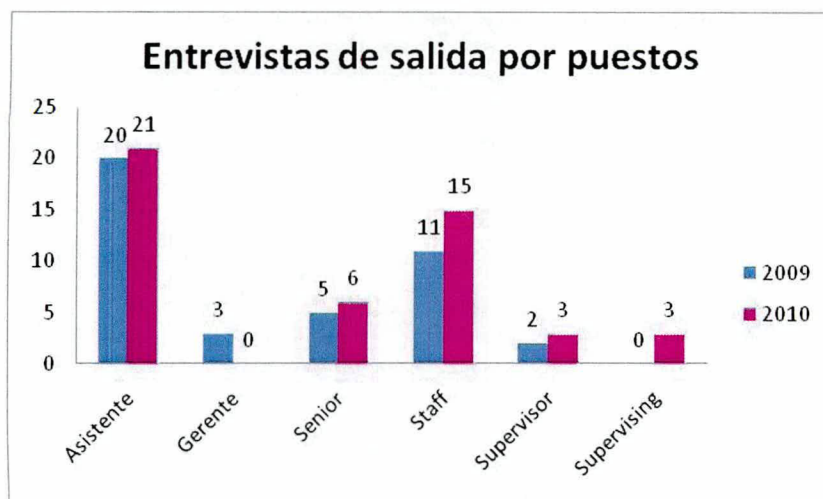


**Figura 8: Distribución por sueldos de personas que decidieron salir de KPMG**

Fuente: Elaboración propia

Analizando la figura 8 se puede observar que la mayor concentración de bajas es en el personal que tiene un sueldo promedio de \$5.000 a \$10.000, representando así el 50% de las bajas durante ambos años.

Más aún, la figura 9 muestra las bajas de personal de acuerdo a su puesto laboral en el momento de solicitar su separación de la empresa.

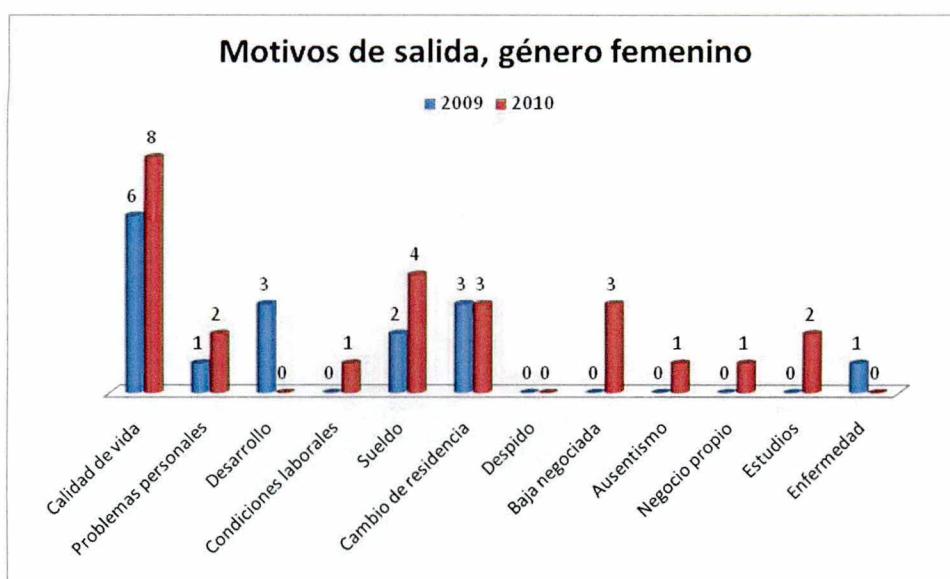


**Figura 9: Entrevistas de salida según puesto laboral**

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la figura 9 se puede observar que durante el 2009 y 2010, la mayor composición de las bajas laborales se concentra en los puestos de asistente y staff. Durante el 2009, éstas representan el 76%; y durante el 2010 representan el 80%, de todas las bajas del segmento de ICE respectivamente.

Las siguientes dos figuras muestran los motivos por los cuáles el personal ha decidido separarse de la empresa, género y año para hacer una comparación.



**Figura 10: Motivos de salida por género femenino**

Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 se puede apreciar que el género femenino le da mayor importancia a su calidad de vida, representando en cada año más del 30% del motivo de separación de la empresa.

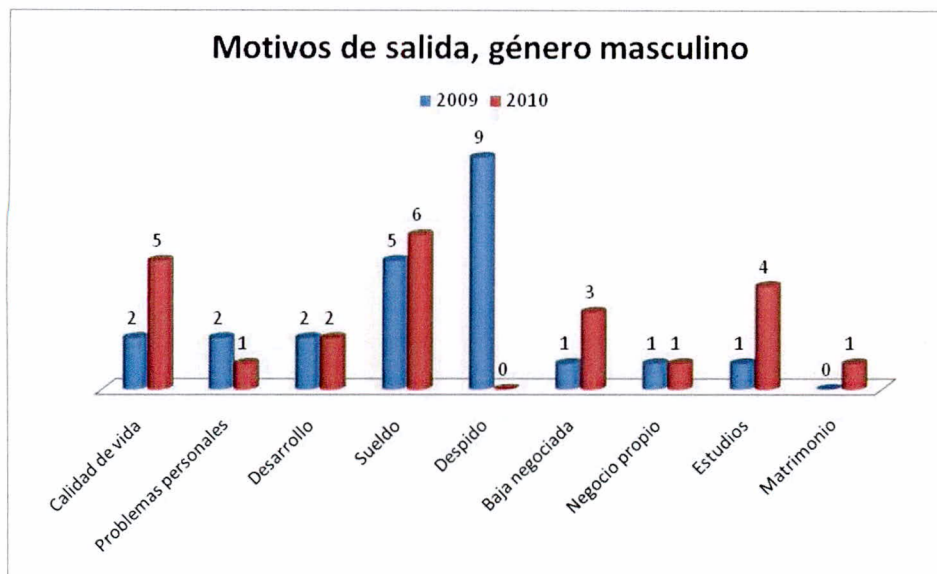


Figura 11: Motivos de salida por género masculino

Fuente: Elaboración propia

En la figura 11 se puede apreciar que la decisión del género masculino va enfocada al sueldo que perciben o en su caso son despedidos por la compañía.

Si hacemos el comparativo entre la figura 10 y figura 11, se puede observar que el género masculino tiene una mayor tendencia a ser despedido en comparación al género femenino, es decir que el motivo de salida ocurre por causas involuntarias. Por otro lado las mujeres tienen motivos de salida por enfermedad, cambios de residencia y ausentismo, que en el figura 6 del género masculino no se refleja.

#### 5.1.5.1 Conclusiones

Después de analizar la información que arrojaran las encuestas de salida del 2009 y 2010 podemos determinar lo siguiente:

- El incremento porcentual del 17% del 2010 con relación al 2009 es generado solo por el sexo femenino.
- El 70% es generado por los empleados que estaban como asistentes y staff, además de que es consistente con el rango de sueldo al momento de salir.
- Los motivos más representativos por los cuáles el personal decide separarse de la compañía, es; en el caso del sexo femenino, por calidad de vida, sueldo o cambio de residencia y en el caso del sexo masculino, por sueldo o en su caso porque han sido despedidos.

- En general el sexo femenino se separa más por decisión propia, y el sexo masculino tiene una tendencia mayor a ser despedidos de la compañía.

### 5.1.6 Análisis y resultados de encuesta de satisfacción en el trabajo

Se realizaron 113 encuestas de las cuales 58 se realizaron a hombres y 55 a mujeres. La distribución por nivel jerárquico fue como sigue: 5 directores, 17 gerentes, 5 supervisores, 26 senior, 22 staff y 38 asistentes (27 de tiempo completo y 11 de medio tiempo).

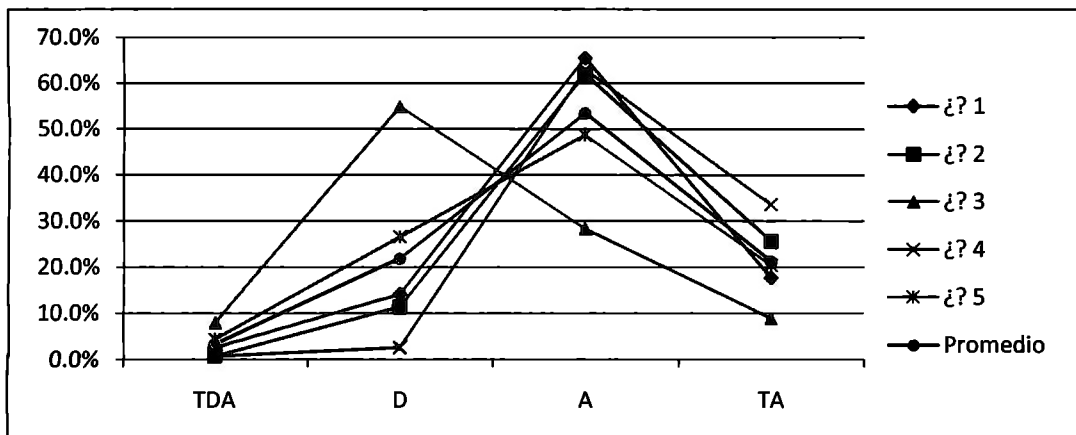
Las encuestas se clasificaron en 8 aspectos relevantes: Puesto de trabajo, Dirección del segmento ICE, Ambiente de trabajo, Comunicación y coordinación, Condiciones ambientales, capacitación y formación, Implicación en la mejora, y Motivación y reconocimiento. Los resultados obtenidos se mostrarán a continuación por cada aspecto.

#### 5.1.6.1 Puesto de trabajo

**Tabla 11: Resultados finales de encuestas sobre el Puesto de Trabajo**

		TDA	D	A	TA
<b>Puesto de Trabajo</b>					
1	Consideras que la forma de trabajar es organizada	2.7%	14.2%	65.5%	17.7%
2	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas	0.9%	11.5%	61.9%	25.7%
3	En ICE la carga de trabajo es equilibrada	8.0%	54.9%	28.3%	8.8%
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades	0.9%	2.7%	62.8%	33.6%
5	Recibo oportunamente retroalimentación sobre mi desempeño y áreas de mejora	4.4%	26.5%	48.7%	20.4%
<b>Promedio</b>		<b>3.4%</b>	<b>21.9%</b>	<b>53.5%</b>	<b>21.2%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 12: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Puesto de Trabajo**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 11 y figura 12, las preguntas con el mayor número de personas en desacuerdo o total desacuerdo son la 3 “En ICE la carga de trabajo es equilibrada” y la 5 “Recibo oportunamente retroalimentación sobre mi desempeño y áreas de mejora”.

Si estas preguntas se analizan por nivel jerárquico se puede observar lo siguiente:

	Director	Gerente	Supervisor	Senior	Staff	Asist.
<b>Pregunta 3</b>	80% D	82% D	60% D	4% TD y 58% D	18% TD y 45% D	10% TD y 42% D
<b>Pregunta 5</b>	40% TD	41% D	40% D	27% D	9% TD y 36% D	3% TD y 16% D

A partir de estos resultados se puede concluir que a mayor nivel jerárquico la percepción de que las cargas de trabajo no son equilibradas es mayor que cuando se es asistente.

A pesar de que la retroalimentación oportuna es muy importante, en los niveles donde más se percibe esa oportunidad de mejora es de supervisor a director y en el nivel *staff*. Esta tendencia es lógica ya que cuando se es *staff* se requiere de mucha retroalimentación, puesto que es el primer nivel en el que se es encargado de auditoría y se tiene personal a su cargo. En los últimos niveles se necesita mayor retroalimentación debido a que se aspira al puesto de socio, director o gerente, por parte de los actuales directores, gerentes y supervisores.

#### 5.1.6.2 Dirección del segmento ICE

**Tabla 12: Resultados finales de encuestas sobre Dirección del Segmento ICE**

Dirección del Segmento ICE		TDA	D	A	TA
6	El socio, director o gerente demuestra un dominio técnico y conocimiento en sus funciones	0.9%	0.0%	47.8%	51.3%
7	El socio, director o gerente da solución a los problemas de manera eficaz	0.9%	2.7%	63.7%	32.7%
8	El socio, director o gerente delega eficazmente funciones de responsabilidad	0.9%	9.7%	60.2%	29.2%
9	El socio, director o gerente toma decisiones con la participación del personal de ICE	0.0%	23.9%	54.9%	21.2%
10	El socio, director o gerente me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	2.7%	24.8%	53.1%	19.5%
<b>Promedio</b>		<b>1.1%</b>	<b>12.2%</b>	<b>55.9%</b>	<b>30.8%</b>

Fuente: Elaboración propia

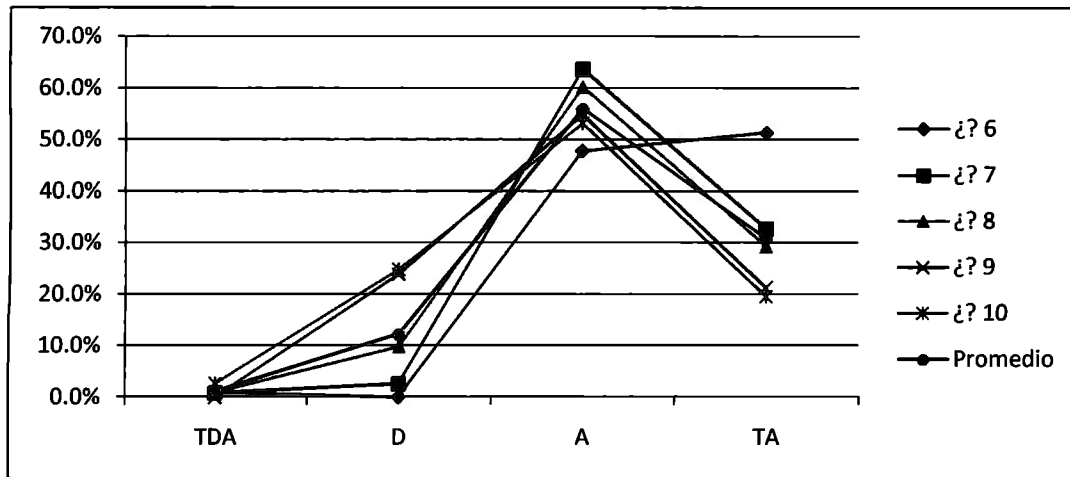


Figura 13: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Dirección del Seg. ICE

Fuente: Elaboración propia

Aún y cuando los % de desacuerdo en este aspecto de “Dirección del Segmento ICE”, según la tabla 12 y figura 13, no es tan alto como en el de “Puesto de Trabajo” es importante considerar los asuntos de la pregunta 9 “El socio, director o gerente toma decisiones con la participación del personal de ICE” y la 10 “El socio, director o gerente me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo”, como dos asuntos a dar seguimiento para que no se vayan a convertir en algo crítico.

Si lo analizamos por nivel jerárquico podemos observar lo siguiente:

	Director	Gerente	Supervisor	Senior	Staff	Asist.
<b>Pregunta 9</b>	60% D	18% D	20% D	15% D	27% D	26% D
<b>Pregunta 10</b>	40% TD	23% D	40% D	27% D	23% D	3% TD y 26% D

Los resultados tienen sentido, ya que al nivel de director, estos ya participan en las juntas con los socios; sin embargo, en decisiones importantes los directores no son tomados en cuenta, lo cual es lógico ya que finalmente los socios (accionistas) son los dueños del negocio.



5.1.6.3 Ambiente de trabajo

Tabla 13: Resultados finales de encuestas sobre el Ambiente de Trabajo

Ambiente de Trabajo		TDA	D	A	TA
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena	0.9%	3.5%	58.4%	37.2%
12	Es habitual la colaboración entre las personas con el fin de conseguir resultados	0.9%	12.4%	47.8%	38.9%
13	Me siento parte de un equipo de trabajo	0.9%	1.8%	57.5%	39.8%
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo	3.5%	16.8%	46.9%	32.7%
15	El ambiente de trabajo me produce estrés	8.0%	46.0%	38.1%	8.0%
<b>Promedio</b>		<b>2.8%</b>	<b>16.1%</b>	<b>49.7%</b>	<b>31.3%</b>

Fuente: Elaboración propia

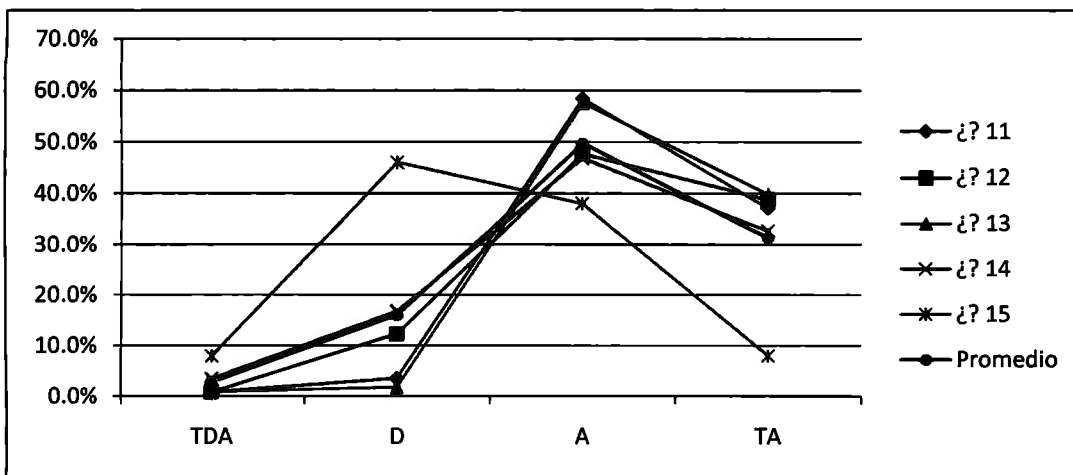


Figura 14: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Ambiente de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar claramente tanto en la tabla 13 del resultado de las preguntas de la encuesta, como en la figura 14, el asunto a darle seguimiento es acerca de que el trabajo produce estrés en la gente, ver pregunta 15.

El análisis por nivel jerárquico es como sigue:

	Director	Gerente	Supervisor	Senior	Staff	Asist.
Pregunta 15	80% TD	6% TD y 41% D	80% D	15% TD y 46% D	50% D	10% TD y 37% D

Adicionalmente, se identifica que el 40% de los directores y supervisores encuestados consideran que no es habitual la colaboración entre las personas con el fin de conseguir resultados (ver pregunta 12). En el mismo sentido el 47% de los gerentes consideran que hay problemas con expresar sus opiniones (ver pregunta 14).

Consecuentemente se enfrenta a tres problemas en esta sección. Primero el estrés es resultado la presión en el trabajo en épocas en el año muy bien identificadas, se puede considerar el periodo de enero a mediados de marzo y junio a julio, el problema radica en que la gente se siente estresada la mayor parte del tiempo. Esta situación es resultado de muchos factores como una mala planeación en el trabajo, una mala y oportuna supervisión por parte de encargados y del grupo gerencia, factores externos como el tráfico, situaciones familiares, entre otros.

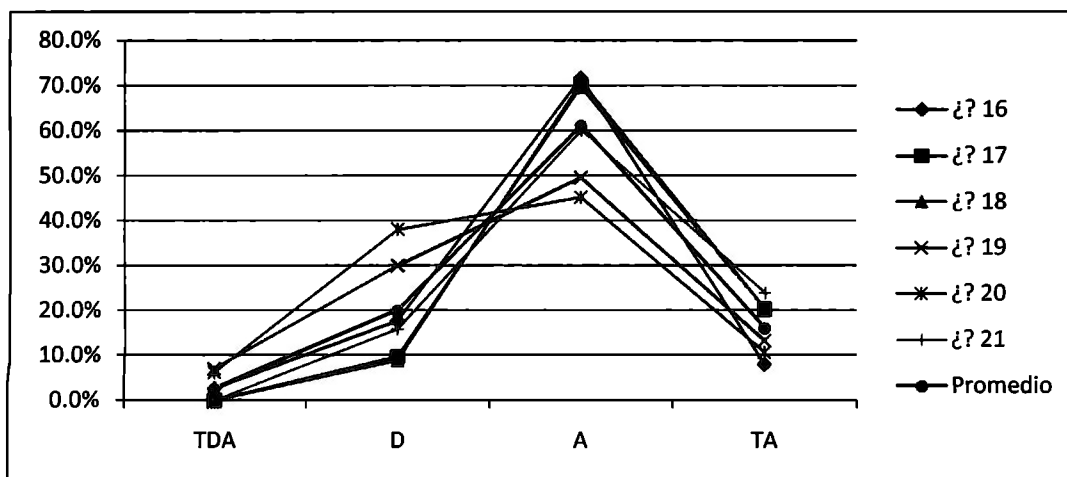
Más aún, en relación al trabajo en equipo, este no se hace de manera colaborativa y se considera una mala práctica que se permea desde el grupo de socios, ya que los que observan esta situación son los directores. Adicionalmente, los gerentes sienten que su opinión no es tomada en cuenta, esta situación tiene dos vertientes, que los socios no toman en cuenta la opinión de los gerentes en aspectos de mejora o bien no son tomados en cuenta por equipo de auditoría al momento de desarrollar el trabajo de campo.

#### 5.1.6.4 Comunicación y coordinación

**Tabla 14: Resultados finales de encuestas sobre Comunicación y Coordinación**

Comunicación y Coordinación		TDA	D	A	TA
16	La comunicación interna dentro de ICE funciona correctamente	2.7%	17.7%	71.7%	8.0%
17	Me resulta fácil la comunicación con el socio, director o gerente	0.0%	9.7%	69.9%	20.4%
18	Recibo la información o instrucciones necesarias para desarrollar correctamente mi trabajo	0.0%	8.8%	70.8%	20.4%
19	Puedo decir lo que pienso sin temor a represalias	7.1%	30.1%	49.6%	13.3%
20	Tenemos una adecuada coordinación con otros segmentos y áreas de KPMG	6.2%	38.1%	45.1%	10.6%
21	Estoy satisfecho con mi participación en las decisiones que afectan mi trabajo	0.0%	15.9%	60.2%	23.9%
<b>Promedio</b>		<b>2.7%</b>	<b>20.1%</b>	<b>61.2%</b>	<b>16.1%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 15: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Comunicación y Coordinación**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 14 y figura 15, en relación a la comunicación y coordinación, existen dos aspectos importantes a los que se les debe dar seguimiento, la comunicación abierta sin temor a represalias (pregunta 19), y la comunicación y coordinación con los demás equipos de trabajo y departamentos de apoyo a la auditoría como impuestos, actuaría, instrumentos financieros, entre otros.

Las respuestas por nivel jerárquico se muestran a continuación:

	Director	Gerente	Supervisor	Senior	Staff	Asist.
<b>Pregunta 19</b>	0%	65% D	20% TD y 40% D	38% D	4% TD y 18% D	16% TD y 18% D
<b>Pregunta 20</b>	60% TD	12% TD y 23% D	20% D	11% TD y 38% D	45% D	5% TD y 39% D

Es muy importante considerar que el hecho que el personal no se sienta en libertad de expresar lo que piensa por temor a represalias, es una práctica que se debe eliminar. Esto con el objeto de crear un ambiente laboral de confianza, por lo que se considera que el programa sponsor debe tener mucho efecto en este problema.

5.1.6.5 Condiciones ambientales

**Tabla 15: Resultados finales de encuestas sobre Condiciones Ambientales**

<b>Condiciones Ambientales</b>					
22	Mi grupo de trabajo opera con eficiencia	0.9%	11.5%	71.7%	15.9%
23	Las condiciones ambientales de ICE facilitan mi actividad diaria	0.9%	15.0%	69.0%	15.0%
24	Las instalaciones de mi lugar de trabajo son satisfactorias	6.2%	22.1%	51.3%	20.4%
25	Las herramientas informáticas que utilizo están adaptadas a mi trabajo	0.9%	7.1%	70.8%	21.2%
<b>Promedio</b>		2.2%	13.9%	65.7%	18.1%

Fuente: Elaboración propia

No se incluye la representación gráfica de éstas preguntas debido a que es más importante ver en la tabla 11, qué nivel jerárquico es el que está en desacuerdo con el acondicionamiento del lugar de trabajo. Los resultados son los siguientes:

	<b>Director</b>	<b>Gerente</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Senior</b>	<b>Staff</b>	<b>Asist.</b>
<b>Pregunta 24</b>	0%	12% D	40% D	4% TD y 19% D	14% TD y 32% D	8% TD y 24% D

Como se puede observar los resultados por nivel jerárquico, la mayor concentración de personas que no están de acuerdo con las instalaciones es el *staff* profesional. La razón principal es que durante la época de la revisión de los dictámenes fiscales la mayoría del personal está en las oficinas de KPMG y el espacio asignado al *staff* no es suficiente.

5.1.6.6 Capacitación y formación

Tabla 16: Resultados finales de encuestas sobre Capacitación y Formación

Capacitación y Formación		TDA	D	A	TA
26	Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	0.9%	15.0%	60.2%	23.9%
27	El plan de formación y/o capacitación de KPMG es útil	0.9%	12.4%	63.7%	23.0%
28	Mis necesidades con respecto al plan de capacitación de KPMG han sido atendidas	1.8%	29.2%	54.9%	14.2%
29	Cuando es necesario, se me facilita capacitación al margen del plan de capacitación de KPMG	0.9%	27.4%	57.5%	14.2%
30	Cuando KPMG implementa una nueva aplicación, la capacitación y/o formación es suficiente	1.8%	29.2%	57.5%	11.5%
<b>Promedio</b>		<b>1.2%</b>	<b>22.7%</b>	<b>58.8%</b>	<b>17.3%</b>

Fuente: Elaboración propia

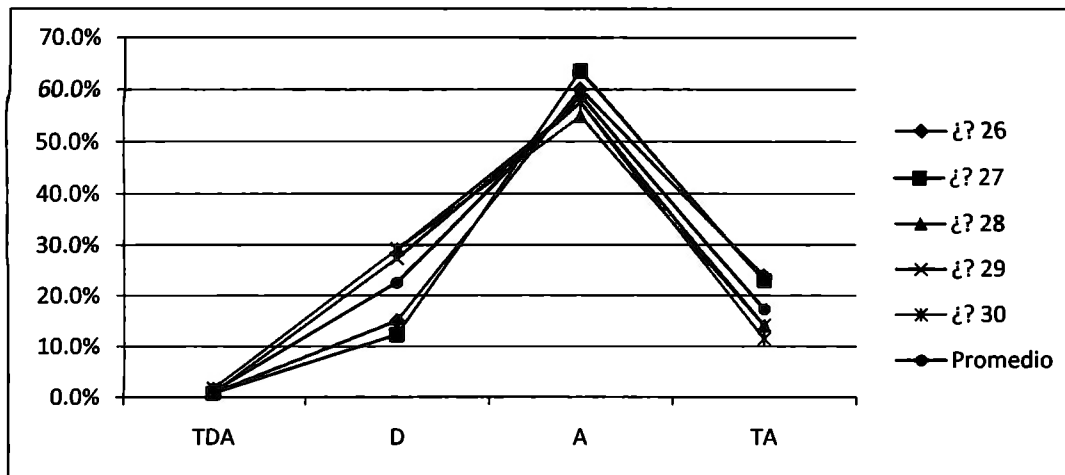


Figura 16: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Capacitación y Formación

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las encuestas, según la tabla 16 y figura 16, muestran que se tiene que hacer un plan de capacitación adicional al plan de capacitación de KPMG, ya que el 30% del personal percibe que sus necesidades de capacitación en temas específicos no es del todo cubierto y cuando se implementa una nueva herramienta, como es el caso en los tres últimos años, los papeles electrónicos en KSmart y eAudit, la capacitación diseñada e impartida no es suficiente.

Esto sucede porque cuando el personal se encuentra en el trabajo de campo, hay demasiados cuestionamientos por aspectos que no se aclararon en su momento o bien se presentaron hasta que se pone en práctica el sistema.

Los resultados por nivel jerárquico en relación a estos aspectos son los siguientes:

	Director	Gerente	Supervisor	Senior	Staff	Asist.
<b>Pregunta 28</b>	40% TD	29% D	40% D	42% D	27% D	24% D
<b>Pregunta 29</b>	60% D	29% D	20% D	23% D	45% D	3% TD y 16% D
<b>Pregunta 30</b>	40% TD	12% D	20% D	35% D	36% D	5% TD y 29% D

En el segmento ICE hay un socio encargado del entrenamiento por lo que se espera poder planear con él un programa de cursos de temas específicos de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los niveles.

#### 5.1.6.7 Implicación en la mejora

**Tabla 17: Resultados finales de encuestas sobre Implicación en la mejora del personal**

Implicación en la Mejora		TDA	D	A	TA
31	Entre los objetivos de ICE, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios	0.9%	1.8%	69.9%	27.4%
32	El socio, director o gerente de ICE pone en marcha iniciativas de mejora	0.9%	7.1%	74.3%	17.7%
33	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora	0.0%	7.1%	61.1%	31.9%
34	En ICE se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad	7.1%	23.9%	59.3%	9.7%
35	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de ICE	0.9%	11.5%	66.4%	21.2%
36	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar mi desempeño en ICE	3.5%	7.1%	66.4%	23.0%
<b>Promedio</b>		<b>2.2%</b>	<b>9.7%</b>	<b>66.2%</b>	<b>21.8%</b>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta que se muestran en la tabla 17 que, nuevamente, un tema relacionado con el hecho de considerar las opiniones del personal para aspectos de mejora no es del todo adecuado. Los resultados por nivel jerárquico son los siguientes:

	Director	Gerente	Supervisor	Senior	Staff	Asist.
<b>Pregunta 34</b>	40% TD	18% D	20% D	23% D	14% TD y 14% D	8% TD y 37% D

Es importante trabajar en este aspecto, ya que un porcentaje alto de este sentir esta en los directores, que en supuesta teoría son los futuros socios en un mediano plazo.

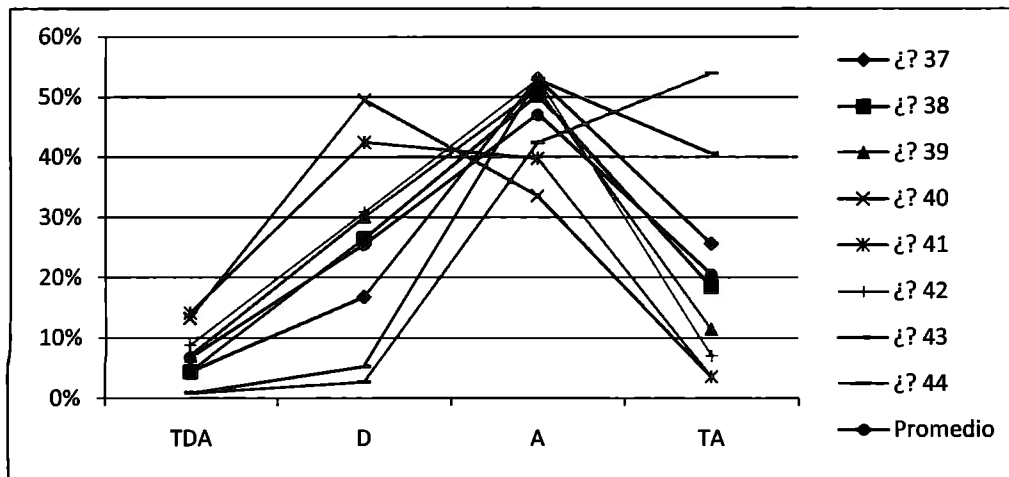
Más aún, este sentimiento está presente en los asistentes, que son personas que tienen entre 1 y 2 años en la oficina. Puesto que ellos llegan con ideas frescas y nuevas de acuerdo a su nivel, mostrar esta tendencia de no tomar en cuenta sus puntos de vista generará frustración en ellos y muy probablemente decidan retirarse de la firma generando el problema de rotación del personal.

### 5.1.6.8 Motivación y reconocimiento

**Tabla 18: Resultados finales de encuestas sobre Motivación y reconocimiento**

	<b>Motivación y Reconocimiento</b>	<b>TDA</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
37	Estoy motivado para realizar mi trabajo	4%	17%	53%	26%
38	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo	4%	27%	50%	19%
39	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce	7%	30%	51%	12%
40	En general, las condiciones laborales son satisfactorias (salario, horario, carga laboral, etc.)	13%	50%	34%	4%
41	Sus ingresos son suficientes para atender sus necesidades personales	14%	42%	40%	4%
42	Los ingresos de los trabajadores son similares a los de otros puestos de la competencia	9%	31%	53%	7%
43	KPMG e ICE me proporcionan oportunidades para desarrollar mi carrera	1%	5%	53%	41%
44	El nombre y prestigio de KPMG son gratificantes para mí	1%	3%	42%	54%
	<b>Promedio</b>	<b>7%</b>	<b>26%</b>	<b>47%</b>	<b>21%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 17: Representación gráfica de los resultados por pregunta para Motivación y reconocimiento**

Fuente: Elaboración propia

Los asuntos de motivación y reconocimiento al personal es uno de los importantes para lograr que el personal del segmento se sienta una pieza fundamental para el segmento y por lo mismo no llegue a sus planes el retirarse de la firma.

Dentro de los resultados que se muestran en tabla 18 y figura 17, se indican 5 preguntas que tienen respuestas que llamaron mucho la atención. Éstas se detallan a continuación analizando a la vez las respuestas que obtuvieron por nivel jerárquico:

	Director	Gerente	Supervisor	Senior	Staff	Asist.
<b>Pregunta 38</b>	40% D	12% TD y 41% D	40% D	15% D	23% D	8% TD y 18% D
<b>Pregunta 39</b>	40% D	23% TD y 53% D	20% D	4% TD y 38% D	9% D	8% TD y 26% D
<b>Pregunta 40</b>	60% D	23% TD y 70% D	20% TD y 20% D	58% D	23% TD y 18% D	13% TD y 50% D
<b>Pregunta 41</b>	20% D	23% TD y 65% D	20% TD y 20% D	15% TD y 42% D	9% TD y 36% D	13% TD y 42% D
<b>Pregunta 42</b>	40% D	23% TD y 65% D	40% D	15% TD y 38% D	4% TD y 14% D	3% TD y 18% D

Sin lugar hay mucho por hacer es aspectos de motivación y reconocimiento tanto emotivo como económico.

### 5.1.7 Análisis y resultados de grupo de enfoque

En primer lugar, se conversó con Luis Carrero, socio líder del segmento ICE quien tomó el liderazgo del segmento el pasado 1° de Octubre, con el fin de presentar la idea de hacer unos grupos de enfoque para indagar sobre los aspectos que están afectando el ambiente laboral en el segmento y pudiese generar rotación de personal. En ese sentido, se comentó que sería una buena oportunidad para que se aprovechara el grupo de enfoque para presentarlo como nuevo líder del segmento, el personal lo conociera personalmente y él pudiera escuchar lo que opinan cada uno de los integrantes de viva voz.



**5.1.7.1 Descripción del perfil de las personas reunidas**

Se realizaron cuatro grupos de enfoque, dónde participaron todos los gerentes, *supervising* senior, senior, *staff* y los asistentes. Los grupos de enfoque se realizaron en cuatro días laborales consecutivos, los días 21, 22, 25 y 26 de Octubre, cada uno con una duración de dos horas y media aproximadamente.

**5.1.7.2 Objetivo del grupo de enfoque**

Los grupos de enfoque se realizaron con el objeto de que los miembros del *staff* y el grupo de gerencia, tuviera un medio para expresar sus inquietudes, que pudieran comentar en un foro abierto qué se está haciendo bien y que se está haciendo mal dentro del segmento, además de comentar los aspectos que requieren alguna mejora o área de oportunidad que se tenga dentro del despacho.

**5.1.7.3 Diseño del grupo de enfoque**

Los grupos de enfoque fueron dirigidos por Luis Carrero, como se mencionó anteriormente, como nuevo socio líder del segmento. De esta manera, uno de los fines fue apoyar en reafirmar la postura como nuevo líder para que el personal lo reconozca. También se contó con la participación de otros dos socios que nos apoyaron en la dinámica. El detalle de los grupos de enfoque realizados se muestra en la tabla 19.

**Tabla 19: Diseño de Grupos de Enfoque**

Fecha	Nivel Jerárquico	Sexo	Edad	Duración	Núm. Mín. Participantes esperados
21.10.2010	Asistentes	Ambos	Promedio	2.3hrs	47
	Staff	Ambos	Promedio	2.3hrs	30
22.10.2010	Senior/supervising	Ambos	Promedio	2.3hrs	45
	Gerentes	Ambos	Promedio	2.3hrs	18

Fuente: Elaboración propia

Los grupos de enfoque comenzaron con una presentación de los resultados financieros del segmento con el objeto de que vieran cómo se va reflejando el buen o mal desempeño de las auditorías.

Posteriormente se abrió el espacio para una conversación totalmente abierta entre el grupo y los socios, como era de esperarse al inicio los comentarios o sugerencias eran muy conservadoras, pero durante el avance de la sesión poco a poco se fue aceptando la dinámica, lo que logró que el foro se enriqueciera con los comentarios de todos los integrantes del segmento de ICE.

#### 5.1.7.4 Resultados

De cada uno de los aspectos que se comentaron en la dinámica, se tomó nota con el objeto de realizar una matriz, esto nos ayuda en la identificación de los aspectos que realmente están afectando en el ambiente laboral y que se repitieron constantemente en cada uno de los grupos de enfoque.

En la siguientes tablas 20 y 21 se muestra el condensado de los aspectos que sobresalieron en los grupos de enfoque y se ha clasificado de acuerdo a las categorías que propone Paul Spector (1997).

**Tabla 20: Relación de aspectos discutidos según Spector (1997) (Parte 1)**

Paul Spector	Asunto	Grupo			
		Asistentes	Staff	Sen/SUP	Gerentes
Beneficios complementarios	Viajes- más equidad, que no sólo haya algunos que viajen todo el año	X			
Condiciones de funcionamiento	Distancia- asignar compañías más cercanas a donde se vive	X			
Paga, Condiciones de funcionamiento, Naturaleza del trabajo	Respetar horarios- hora de salida	X			
Comunicación, supervisión, condiciones de funcionamiento, naturaleza de trabajo	Autoestudio- en épocas bajas, no en fiscales	X	X		
Condiciones de funcionamiento	Conectividad- no se tiene BAMS	X			
Comunicación, supervisión, condiciones de funcionamiento	Audio-conferencias- seguir con ellas	X		X	
Naturaleza del trabajo	Variedad de asignaciones- tener oportunidad de ver todas las áreas	X			
Compañeros de trabajo, supervisión, naturaleza de trabajo	Puntualidad de encargados- Respeto de horarios y fines de semana	X	X		X
Comunicación, supervisión, condiciones de funcionamiento	Evaluación de abajo-arriba	X			
Compañeros de trabajo, supervisión, comunicación	Falta de liderazgo de encargados- No se tiene habilidad, no hay aptitud para enseñar, falta retroalimentación oportuna para ver pueden mejorar	X	X	X	
Compañeros de trabajo, supervisión, comunicación, condiciones de funciones	Falta de respeto en la manera en que piden las cosas / Amenazas	X	X		
Naturaleza del trabajo, condiciones de funcionamiento, supervisión	Falta estandarizar papeles, forma de revisar áreas para lograr eficiencia	X	X	X	X
Naturaleza del trabajo, condiciones de funcionamiento, supervisión, comunicación	Revisiones de práctica- hacer las cosas bien desde el principio, se tiene que volver a hacer la auditoría	X			
Paga, beneficios complementarios, recompensas contingentes, promoción, comunicación	Falta de reconocimiento del trabajo- Motivación	X	X		X
Condiciones de funcionamiento	Dar cursos: soft skills, (administración de tiempo, Excel, etc.), técnicos (D-4, B-15, D-3, NIF's)	X	X	X	X
Comunicación, supervisión, condiciones de funcionamiento	Asesores- no se conocieron o no se presentaron los sponsors. Saben que otros hasta evento tuvieron	X		X	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21: Relación de aspectos discutidos según Spector (1997) (Parte 2)**

Paul Spector	Asunto	Grupo			
		Asistentes	Staff	Sen/SUP	Gerentes
Paga, beneficios complementarios, recompensas contingentes, condiciones de funcionamiento, naturaleza del trabajo	Se les pide trabajar, inclusive fines de semana, sin cargar horas extras al proyecto	X	X	X	
Paga, Condiciones de funcionamiento, Naturaleza del trabajo	Respetar horario- tiene que hacer cosas personales	X	X	X	
Paga, Condiciones de funcionamiento, Naturaleza del trabajo, Compañeros de trabajo, Comunicación	Se les pide ir a trabajar a sábados y domingos, a una hora, y llega tarde el encargado, gerente	X	X	X	
Comunicación, supervisión, condiciones de funcionamiento	Más apoyo de gerentes y socios, los clientes entregan la información los viernes en la tarde y hay que trabajar los fines de semana	X	X	X	
Condiciones de funcionamiento, comunicación	Falta de capacitación por industria	X			
Naturaleza del trabajo, supervisión, comunicación	Se les envía solos a la primer toma de inventarios, no saben que hacer	X			
Naturaleza del trabajo, beneficios complementarios	No pueden estudiar inglés por las cargas de trabajo	X		X	
Comunicación, supervisión, compañeros de trabajo	Falta de contacto del gerente de desempeño / sponsor	X			
Comunicación, supervisión, compañeros de trabajo	Mayor comunicación con los gerentes de desempeño / sponsors	X			
Comunicación, supervisión, condiciones de funcionamiento	Mejor comunicación y coordinación con el equipo de trabajo antes de comenzar (Kick-off)	X		X	
Condiciones de funcionamiento	Mejor proceso de migración de equipo, descoordinado con las asignaciones.	X		X	
Naturaleza del trabajo, condiciones de funcionamiento, supervisión	Falta de revisión oportuna de gerentes / socios		X	X	
Condiciones de funcionamiento	Examen de inglés el sábado en lugar de cuando no se tenían las asignaciones.		X	X	
Condiciones de funcionamiento	Mejorar los tiempos de respuesta de CAU		X		
Paga, beneficios complementarios, recompensas contingentes	No se les paga horas extras		X		
Paga, beneficios complementarios,	No se les paga taxis cuando salen tarde		X	X	
Compañeros de trabajo	Asistentes de medio tiempo con falta de responsabilidad		X	X	
Supervisión, Compañeros de trabajo, comunicación	Evidenciar lo que se hizo mal frente a muchos		X		
Comunicación, supervisión, compañeros de trabajo	Falta de retroalimentación oportuno - Dialogue		X	X	X
Naturaleza del trabajo	Falta de espacio físico en fiscales		X		
Naturaleza del trabajo	Equilibrar las cargas de trabajo en fiscales		X		
Naturaleza del trabajo, condiciones de funcionamiento	Falta de continuidad en las asignaciones, incluyendo previa - final		X		X
Paga, beneficios complementarios, recompensas contingentes	Sueldo no apropiados / Falta de claridad en la determinación		X	X	X
Comunicación, recompensas contingentes, beneficios complementarios	Falta de calidad de vida - No están abiertos al cambio			X	X
Naturaleza del trabajo, Supervisión	Falta de tiempo suficiente para terminar las auditorías			X	
Supervisión, Compañeros de trabajo, condiciones de funcionamiento	Mejorar el proceso de segundas revisiones				X

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.7.5 Análisis

Los resultados obtenidos en los grupos de enfoque, se han analizado con referencia a la clasificación propuesta por Paul Spector (1997) y se encuentran los siguientes resultados en la tabla 22, utilizando el análisis del diagrama de Pareto de 80-20

Tabla 22: Diagrama de Pareto según los resultados de los grupos de enfoque

Efectos	Número de efectos	Frecuencia acumulada	% Relativo	% Relativo Acumulado	80-20
Condiciones de funcionamiento	24	24	21	21	80
Supervisión	19	43	17	38	80
Comunicación	18	61	16	54	80
Naturaleza del trabajo	16	77	14	69	80
Compañeros de trabajo	12	89	11	79	80
Paga	8	97	7	87	80
Beneficios complementarios	8	105	7	94	80
Recompensas contingentes	6	111	5	99	80
Promoción	1	112	1	100	80
Total	112		100		

Fuente: Elaboración propia

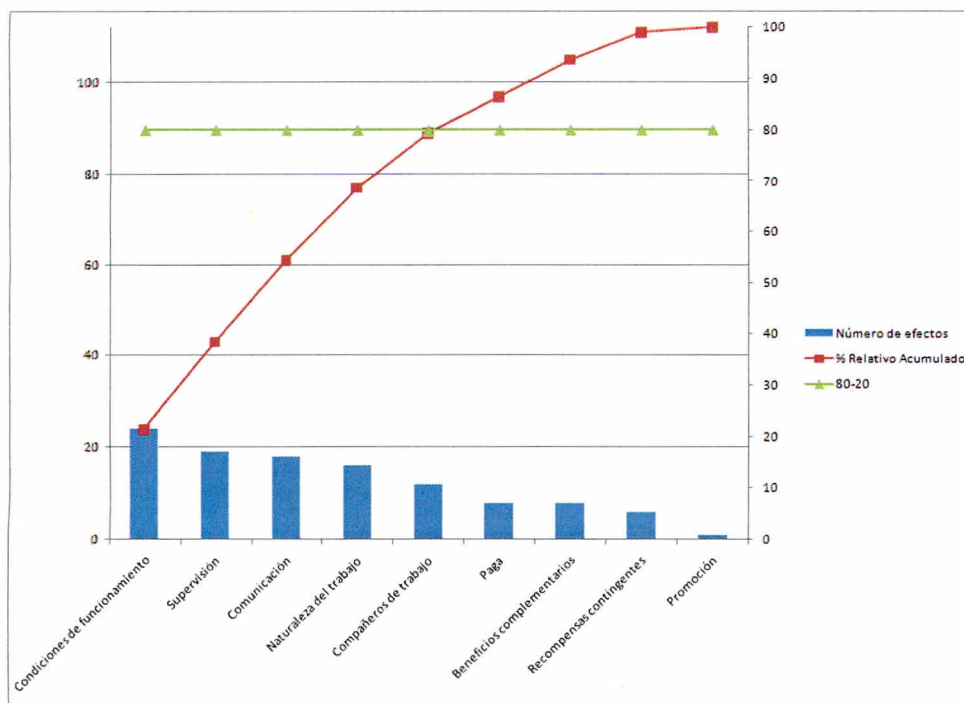


Figura 18: Esquema gráfico de los resultados de los grupos de enfoque

Fuente: Elaboración propia

Según la figura 18, se puede observar que los efectos de condiciones de funcionamiento, supervisión, comunicación y naturaleza del trabajo; son las causas con mayor importancia dentro de los grupos de enfoque.

Por lo tanto, se concluye lo siguiente:

- El 88% de los asuntos a tratar en grupo de enfoque fueron propuestos por los asistentes y *staff*.
- El 12% restante fue propuesto por los supervisores y gerentes.
- El 54% de los asuntos a tratar tienen relación con las **Condiciones de Funcionamiento**, ya que al ser un despacho, todas las faltas recaen en la ineficiente aplicación y falta de seguimiento de los controles, reglamentos y procesos que están establecidos por la compañía.
- El 43% de los asuntos tienen relación con la **Supervisión**, los niveles jerárquicos menores le dan mayor importancia al trabajo que realizan sus superiores a la supervisión del trabajo, consideran que lo hacen de forma lenta y deficiente, lo que les ocasiona trabajar tiempo adicional.
- El 41% de los asuntos tienen relación con la **Comunicación**, quiere decir que el personal siente que no se les informa de manera adecuada cómo realizar su trabajo, ni se les comunica cuando lo hacen bien o mal.
- El 36% de los asuntos tienen relación con la **Naturaleza de trabajo**, es cierto, que el trabajo de auditoría es muy demandante, sin embargo, el personal requiere de motivación y apoyo en épocas difíciles.

## 5.2 Solución

Tabla 23: Definición de estrategias y ejes de acción

Estrategia	Descripción
<b>Mejorar la comunicación interna del segmento</b>	<p>Con el fin de lograr un ambiente de respeto entre compañeros, transmitir instrucciones claras, predicar con el ejemplo, otorgar retroalimentación y reconocimiento oportuno, y generar un ambiente de trabajo en equipo. Para ello, ésta estrategia gira en base a 3 ejes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear un buzón y línea de quejas.</li> <li>* Participación del socio en los inicios de auditoría.</li> <li>* Crear un boletín electrónico mensual de información del segmento.</li> </ul>
<b>Seguimiento y cumplimiento de políticas establecidas</b>	<p>El seguimiento y cumplimiento de políticas establecidas se realizará con el objetivo de lograr que las evaluaciones sean objetivas y oportunas, y así poder otorgar retroalimentación efectiva al personal. Adicionalmente, ayudará a ofrecer una retribución adecuada del trabajo cuando es necesario, logrando que los papeles de trabajo cumplan con los estándares establecidos por la normatividad. Además, será importante porque el personal estará mejor capacitado, lo que ayudará a programar eficientemente los proyectos. Para ello, ésta estrategia gira en base a 3 ejes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Considerar el lugar dónde viven con las asignaciones de proyectos.</li> <li>* Hacer una evaluación sobre las necesidades del personal y programar cursos sobre las necesidades</li> <li>* Recompensar y motivar a los empleados con estrategias por temporadas</li> </ul>
<b>Cambio de estilo de dirección de la gerencia y niveles superiores</b>	<p>Esta estrategia ayudará a mejorar la relación entre la gerencia y niveles bajos-medios, trabajar en equipo, mejorar la percepción y reputación de jefes. Además, contribuirá con crear y mantener un ambiente de apoyo. Para ello, ésta estrategia gira en base a 4 ejes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Lograr aceptación de los socios hacia el cambio de cultura y comportamiento organizacional.</li> <li>* Cursos de Softskills para directores, socios y gerentes.</li> <li>* Aplicación objetiva de encuestas de 360°</li> <li>* Autoestudios de Liderazgo del grupo de gerencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Definición de objetivos y métricas

Objetivo	Métrica
Aumentar la calidad de vida del segmento.	Al finalizar cada etapa de proyecto, se revisará el presupuesto de horas contra las horas reales invertidas. Identificando los días que se trabajaron horas extras, haciendo el pago justo o premiando con el banco de vacaciones. Adicionalmente se estará monitoreando la puntualidad, para conocer si este factor influye con la distancia entre hogar y lugar de trabajo. Se compararan las horas extras reales de acuerdo al presupuesto y control de tiempos contra las horas realmente cargadas a los proyectos. Adicionalmente se hará una comparación contra el tiempo extra pagado en las auditorias 2009.
Disminuir en 5% las personas inconformes con la falta de reconocimiento.	Al finalizar cada trimestre, se realizará una encuesta a empleados, y cada seis meses un focus group, para conocer el nivel de reconocimiento que sienten al realizar su trabajo, ya que esto se verá impactado por los efectos que pueda tener el boletín mensual. Se compararan los resultados trimestrales y semestrales contra el correspondiente anterior.
Mejorar la revisión oportuna de evaluaciones por medio de Dialogue	De forma bimestral, se solicitará el estatus de evaluaciones de proyectos que emite el sistema Dialogue, para ver que los socios y gerentes esten evaluando y retroalimentando de forma oportuna al personal en general. Adicionalmente, el "Sponsor" colaborará para monitorear que el Dialogue de cada proyecto se haya realizado en tiempo y forma. Se compararan los resultados 2010-2011 vs los 2009-2010.
Mejorar la distribución de la carga laboral	De la designación de actividades y presupuesto de horas que se debe realizar en la reunión de kick off, se dará seguimiento de forma quincenal, junto con el reporte de tiempos para <i>people soft</i> , que se este cumpliendo el presupuesto asignado para cada actividad. Se hará un monitoreo de manera semanal de que se estén controlando de manera adecuada los tiempos invertidos en las revisiones vs los presupuestos.
Reducir el porcentaje de renuncias voluntarias	Cada trimestre se solicitará a Recursos Humanos, el resultado de las encuestas de salida que se realice al personal del segmento, con la finalidad de verificar que las renuncias voluntarias han disminuido. Adicionalmente, el "Sponsor" es responsable de atender directamente las necesidades de sus asesorados con el objeto de reducir la rotación. Se compararán los resultados de cada trimestre con el inmediato anterior y con el mismo trimestre de un año anterior y se analizarán los resultados.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25: Plan de acción a seguir (Parte 1)**

Estrategia	Plan de Acción	Responsable (s)	Cliente meta	Duración	Monto	
<b>Mejorar la comunicación interna del segmento</b>	Crear un buzón y línea de quejas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar la existencia del buzón.</li> <li>2. Revisión de buzón dos veces a la semana</li> <li>3. Dar respuesta a las inquietudes en un plazo no mayor a 48 hrs.</li> <li>4. Comunicar la queja al sponsor correspondiente para seguimiento</li> <li>5. Definir plan de acción</li> </ol>	Luis Carrero	Personal	Permanente	\$ 500.00
	Participación del socio en los inicios de auditoría.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocar a reunión inicial (kick off) en cada uno de los proyectos</li> <li>2. Asignación de presupuesto por horas, considerando nivel, horarios y distancias.</li> <li>3. Designación de actividades a cada uno de los niveles, de acuerdo al punto número 2.</li> <li>4. Llevar control de minutas sobre la reunión realizada.</li> </ol>	Ocho socios	Personal	Permanente	\$ -
	Crear un boletín electrónico mensual de información del segmento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recabar información sobre desempeño sobresaliente de los empleados con los sponsor y socios.</li> <li>2. Recabar información general como bonos por titulación, transferencias plan "Global opportunities", Cumpleaños y eventos que se realicen dentro del segmento.</li> <li>3. Publicar el Boletín electrónico.</li> <li>4. Cuando se trate de algo muy significativo colocarlo en las pantallas de cada piso.</li> </ol>	Recursos Humanos	Personal	Permanente	\$ -

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 26: Plan de acción a seguir (Parte 2)**

Estrategia	Plan de Acción	Responsable (s)	Cliente meta	Duración	Monto	
<b>Seguimiento y cumplimiento de políticas establecidas</b>	Considerar el lugar dónde viven con las asignaciones de proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hacer relación de ubicación de domicilio.</li> <li>Hacer relación de domicilio de clientes</li> <li>Hacer relación de quién tiene transporte privado y quién usa el transporte público.</li> <li>Realizar programación cuidando las distancias y tiempos de traslado.</li> </ol>	Manuel Jiménez	Personal	Permanente	\$ -
	Hacer una evaluación sobre las necesidades del personal y programar cursos sobre las necesidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>Detectar las necesidades del personal del segmento, por medio de las evaluaciones del proyecto</li> <li>Realizar el material del curso necesario.</li> <li>Coordinar las fechas de impartición de cursos en épocas bajas.</li> <li>Evaluación de resultados.</li> </ol>	Recursos Humanos	Personal	Permanente	\$ -
	Recompensar y motivar a los empleados con estrategias por temporadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>Dar vales de alimentos, vale de estacionamiento, programa de anti-estrés y hospedaje en altas cargas.</li> <li>Ofrecer días de vacaciones adicionales a cambio de horas extras.</li> <li>Aplicar el boletín como medio de reconocimiento</li> <li>Atención médica y psicológica en temporadas de estrés.</li> <li>Eventos de convivencia semestrales</li> </ol>	Socio a cargo de entrenamiento	Personal	Permanente	\$ 17,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Plan de acción a seguir (Parte 3)

Estrategia	Plan de Acción	Responsable (s)	Cliente meta	Duración	Monto	
<b>Cambio de estilo de dirección de la gerencia y niveles superiores</b>	Lograr aceptación de los socios hacia el cambio de cultura y comportamiento organizacional.	1. Platificar con lo socios sobre las inquietudes del personal y las intenciones hacia el cambio de cultura. 2. Contratación de un especialista en Comportamiento organizacional a nivel gerencia. Con experiencia en formación de agentes de cambio. 3. Evaluación de resultados.	Luis Carrero	Personal	Permanente	\$ -
	Cursos de Softskills para directores, socios y gerentes.	1. Contratar especialista en Softskills. 2. Invitar de manera forzosa al grupo de gerencia a tomar el curso. 3. Evaluación de resultados.	Socio a cargo de entrenamiento / Recursos Humanos	Grupo Gerencia	Permanente	\$ 70,000.00
	Aplicación objetiva de encuestas de 360°	1. Enviar la encuesta de forma obligatoria para el personal que tiene gente a su cargo, evitando a evaluadores dirigidos. 2. Que se solicite como un criterio a evaluar de parte del Sponsor. 3. Evaluación de resultados.	Luis Carrero / Manuel Jiménez	Personal	Permanente	\$ -
	Autoestudios de Liderazgo del grupo de gerencia	1. Notificación de curso de forma electrónica. 2. Aplicación del curso. 3. Monitoreo de los participantes del curso. 4. Evaluación de resultados. 5. Envío de recordatorios para tomar el curso.	Recursos Humanos	Grupo Gerencia	Permanente	\$ -
<b>TOTAL</b>					\$ 87,500.00	

Fuente: Elaboración propia

## 6. Análisis

### 6.1 Ventajas y desventajas de resultados

En la tabla 28 se exponen las estrategias propuestas para mejorar la satisfacción en el trabajo, con las ventajas y desventajas que implica cada una de ellas.

**Tabla 28: Ventajas y desventajas de la propuesta para KPMG – Segmento ICE**

Estrategia	Ventajas	Desventajas
<b>Mejorar la comunicación interna del segmento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se va a lograr un ambiente de respeto entre compañeros, que evitará resentimientos o malos tratos entre las personas que integran los equipos de trabajo y en general en todo el segmento.</li> <li>* Transmitir instrucciones claras para evitar confusiones en la manera de desarrollar el trabajo de auditoría y evitar desviaciones a los objetivos planeados.</li> <li>* Brindar retroalimentación y reconocimiento oportuno al personal es vital para el desarrollo profesional de las personas y para motivar al personal a realizar mejor su trabajo.</li> <li>* Generar un ambiente de trabajo en equipo de manera colaborativa para llegar de manera correcta al logro de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Es difícil pensar en que una comunicación abierta en el segmento pudiese, tener alguna desventaja, sin embargo lo que podemos encontrar en la no aceptación al cambio por parte de algunas personas que no tienen el valor para decir las cosas de frente o tienen problemas para comunicarse.</li> </ul>
<b>Seguimiento y cumplimiento de políticas establecidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evitar o en su caso disminuir el número de desviaciones a las políticas establecidas y generar un conflicto al final del proceso por la falta de seguimiento a las políticas.</li> <li>* Se evitarían conflictos con el personal por falta de equidad entre todos los participantes, por ejemplo determinación de bonos, sueldos, horas extras, forma de evaluar, etc.</li> <li>* Facilitar el proceso de obtención de beneficios, ya que no habría la necesidad de considerar opiniones para autorizar las desviaciones a políticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Podrían generarse opiniones de que los procesos son burocráticos por aquellas personas que acostumbrar saltarse las políticas.</li> <li>* Rechazo al procedimiento de seguimiento a las políticas e influenciar al personal en este sentido.</li> </ul>
<b>Cambio de estilo de dirección de la gerencia y niveles superiores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lograr una aceptación más fácil de los cambios en los niveles inferiores al predicar con el ejemplo.</li> <li>* Un trabajo en equipo de manera colaborativa al seguir la inercia de los niveles altos.</li> <li>* Mejorar la relación entre niveles altos y bajos.</li> <li>* Evitar zonas de confort en todos los niveles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rechazo por resistencia al cambio por parte del personal a todos los niveles.</li> <li>* Posibles renuncias voluntarias o forzados por el rechazo al cambio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **6.2 Limitaciones de la solución**

Al implementar las estrategias se pueden encontrar limitaciones como:

- Oportunidad en la implementación. Ya que si no se realiza en la época indicada muy posiblemente no se logre la aceptación de los cambios.
- Falta de interés en la estrategia por la resistencia al cambio.
- Falta de aceptación por afectar intereses personales como dejar la zona de confort.
- Falta de monitoreo y evaluación del avance de las propuestas.

## **6.3 Aspectos no incluidos**

A pesar de que la propuesta presentada es un plan que se puede implementar de manera inmediata; la aceptación al cambio y la medición de resultados son aspectos que van a tomar un tiempo largo de observación para conocer el impacto. Lamentablemente, estos resultados no se podrán observar a corto plazo, por lo que no se conocerá con certeza si las propuestas tuvieron el impacto esperado en la elevación del nivel de satisfacción en el trabajo.

## **6.4 Experiencias y observaciones**

El tema se seleccionó porque es un problema que año tras año se comenta en las juntas de gerencia y de socios de KPMG oficina Ciudad de México. En lugar de disminuir el problema, este se hace cada vez más crítico, generando altos costos en todos los aspectos, como contratación, entrenamiento, servicio al cliente, equipos de trabajo.

Una experiencia no esperada es que el personal se siente desmotivado por la falta de reconocimiento; además de admitir lo que puede hacer en el performance de la gente el hecho de felicitar, premiar o considerar al personal por las actividades que hace bien.

Como equipo de trabajo, nos agradó la aceptación que tuvo el proyecto por parte de los socios del segmento y el aceptar abiertamente que el problema de satisfacción en el trabajo por diversos factores es algo que no marcha bien, a pesar de que KPMG es una empresa global y de prestigio y que es considerada como una de las mejores empresas para lanzar la carrera profesional de sus colaboradores.

Lo importante es que la propuesta de cambio presentada, contribuya para el cambio de cultura laboral, aceptación y compromiso de los socios, quienes son las personas responsables para que el cambio se permee a los niveles inferiores.

## 7. Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo realizar un estudio de caso para mejorar la satisfacción en el trabajo. Para ello, el proyecto se desarrolló y enfocó solo en el segmento ICE de la empresa KPMG Cárdenas Dosal S.C. oficina Ciudad de México. Como soporte y fundamento para realizar el estudio de caso bajo la comparación de la recolección de información mediante datos secundarios y datos primarios como entrevistas de profundidad, lista de verificación, encuestas, y grupos de enfoque; se realizó un modelo teórico que integra principalmente las siguientes fuentes: Spector (1997), Robbins (2010), Dolan et al. (2007), Porret (2007), Varela (2008).

Este estudio de caso demostró que existen problemas de satisfacción en el trabajo que se refieren a condiciones de funcionamiento representado por políticas y procedimientos, problemas de supervisión y falta de comunicación, naturaleza del trabajo, y motivación y reconocimiento de los empleados.

Por lo tanto, para mejorar la satisfacción en el trabajo se ha propuesto planes de acción que integren las estrategias referidas a mejorar la comunicación interna del segmento, a darle seguimiento y cumplimiento a las políticas establecidas, y cambiar el estilo de dirección de la gerencia y niveles superiores.

Las conclusiones de este trabajo se dividen en reflexiones teóricas, prácticas e investigaciones a futuro; las cuales se exponen a continuación:

### Reflexiones teóricas

El marco teórico se refiere exclusivamente a describir el fenómeno de la rotación de personal y qué variables inciden en ella como atributos individuales, organizacionales y ambientales; generando costos para las empresas pero a la vez contribuyendo a crear políticas de recursos humanos que optimicen el índice de rotación. Sin embargo, para saber qué motiva realmente a los empleados a retirarse voluntariamente de un puesto laboral, es necesario conocer qué aspectos motivan, así como el nivel de satisfacción en el trabajo. Para ello, será necesario conocer qué factores rigen las actitudes y comportamientos de las personas dentro de un área laboral. Dichos factores se pueden dividir en externos e internos; e incluyen temas como retribución económica, desarrollo profesional y promoción, estabilidad en el empleo, comunicación, estilo de liderazgo, estados de ánimo internos, entre otros. Por lo tanto, todas las acciones para mejorar la satisfacción en el trabajo tendrán que hacerse bajo las ocho facetas que propone Spector (1997) las cuales son paga, promoción, supervisión, beneficios complementarios, recompensas contingentes, condiciones de funcionamiento, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo y comunicación.

### **Reflexiones prácticas**

El estudio de caso desarrollado puede servir como base de investigación a otras empresas que tengan problemas similares de satisfacción en el trabajo, aunque no necesariamente tengan que ser afectadas por el fenómeno de rotación de personal. Sin embargo, se debe tener en cuenta que cada caso es particular y las estrategias aplicadas deberán considerar el contexto de la empresa y los principales problemas de satisfacción en el trabajo que los afecte.

Por otro lado, la solución propuesta, la cual incluye estrategias y plan de acción para mejorar la satisfacción en el trabajo, está diseñado para el contexto actual del segmento ICE de KPMG Ciudad de México. Conforme se vayan aplicando en forma gradual las estrategias propuestas, se deberá evaluar el impacto en el segmento con el fin de adaptar, cambiar y/o estandarizar las acciones tomadas.

### **Investigaciones a futuro**

Se propone lo siguiente:

- ✓ Realizar una investigación sobre los resultados que se obtengan sobre las estrategias planteadas y el resultado del seguimiento de las propuestas incluidas en el plan de acción.
- ✓ Realizar una investigación sobre el cambio cultural que logren tener el nivel gerencial o superior, ya que de ello dependerá en gran parte el cambio en el ambiente laboral.
- ✓ Realizar una investigación sobre el efecto que tengan los cursos *softskills* para el nivel gerencia y replicarlo en caso de ver mejoras.
- ✓ Realizar una investigación similar en los otros segmentos del despacho para lograr replicar el modelo a nivel nacional.
- ✓ Realizar una investigación que pueda informar sobre la relación que existe entre la satisfacción laboral que tienen los empleados con la rotación que refleja el segmento ICE de forma anual.

## 8. Bibliografía

Thompson Jr., A. A. and Strickland III, A. J., Gamble, J.E., Crafting and Executing Strategy, Concepts and Case, 15<sup>th</sup> Edition. Boston, Irwin McGraw Hill, 2007

Encuesta de Satisfacción Laboral 2004 – 2005. Personal de Administración y Servicios. Universidad de Salamanca.

Spector, Paul E. (1997). Job satisfaction: application, assessment, cause and consequences. Capítulos 1 y 2. California: SAGE Publications, Inc. ISBN 0-7619-8922-6

Flores, Roberto., M.H. Badii., y J.L. Abreu. Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Octubre 2007 – Marzo 2008. ISSN 1870-557X.

Alba, E., Fernández, L., Jasso, R., Resendiz, M., García, Y., Pérez, F. La efectividad del Recurso Humano en el crecimiento de un despacho contable. Estudio de caso: Rivero y Olivares Contadores Públicos, S.C. Seminario: La efectividad en el desarrollo de estrategias comerciales y operativas. Instituto Politécnico Nacional. Mayo 2004.

Benavides, E., Pimentel, A. Liderazgo conductual y causas externas e internas de rotación de los operadores. Departamento de Estudios de Postgrado e Investigación. Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez. Abril 2003.

Yacuzzi, E. El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Buenos Aires, Argentina. Universidad del CEMA.

Millán, G. Rotación de Personal. División de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. 2006.

Stein, Steven. Make your Workplace Great: The 7 keys to an emotionally intelligent organization. Capítulos 3 y 7. Canada: National Library of Canada Cataloguing in Publication Data. 2007. ISBN-13: 978-0-470-83830-3.

Suárez Barraza, M. El Kaisen – GP: la aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública. Capítulo 1. México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Estado de México y Miguel Ángel Porrúa, 1ra edición, 2009.

Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Capítulos 3, 17, 18 y 19. Pearson/Prentice Hall. México 13ª Edición, 2010.

Reátegui, Ivonne. Apuntes del curso Investigación de Mercados (no publicados). Universidad San Ignacio de Loyola-USIL, 2005.

Dolan, S.L., Valle, R., Jacjson, S.E. y Schuler, R. La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humanos en tiempos de transformación?. Capítulo 5. Mc Graw Hill. España, 3ª Edición, 2007.

Porret Gelabert, Miquel. Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Capítulos 1 y 2. ESIC Editorial. Madrid, 2da Edición, 2007.

Varela, Rodrigo. Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. Capítulos 1, 5 y 9. 3ra Edición, Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008. 664 p.; 21 x 27cm. ISBN: 978-958-699-101-8

Suárez Barraza, Manuel. Apuntes del curso Administración de Operaciones de Servicios (no publicados). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México, 2010.



## 9. Anexos

### Anexo 1: Lista de apartados y preguntas específicas

#### Puesto de trabajo

1. Consideras que la forma de trabajar es organizada
2. Mis funciones y responsabilidades están bien definidas
3. En ICE la carga de trabajo es equilibrada (En general, mi percepción de la calidad de vida que tengo gracias a mi trabajo es...)
4. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades
5. Recibo oportunamente retroalimentación sobre mi desempeño y áreas de mejora

#### Evaluación de la dirección

6. El socio, director o gerente demuestra un dominio técnico y conocimiento en sus funciones
7. El socio, director o gerente da solución a los problemas de manera eficaz
8. El socio, director o gerente delega eficazmente funciones de responsabilidad
9. El socio, director o gerente toma decisiones con la participación del personal de ICE
10. El socio, director o gerente me mantiene informado sobre los asuntos que afectan mi trabajo

#### Ambiente de trabajo

11. La relación con los compañeros de trabajo es buena
12. Es habitual la colaboración entre las personas con el fin de conseguir resultados
13. Me siento parte de un equipo de trabajo
14. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo
15. El ambiente de trabajo me produce estrés

#### Comunicación y coordinación

16. La comunicación interna dentro de ICE funciona correctamente
17. Me resulta fácil la comunicación con el socio, director o gerente
18. Recibo la información o instrucciones necesarias para desarrollar correctamente mi trabajo
19. Puedo decir lo que pienso sin temor a represalias
20. Tenemos una adecuada coordinación con otros segmentos y áreas de KPMG
21. Estoy satisfecho con mi participación en las decisiones que afectan mi trabajo

### **Condiciones ambientales**

- 22. Mi grupo de trabajo opera con eficacia
- 23. Las condiciones ambientales de ICE facilitan mi actividad diaria
- 24. Las instalaciones de mi lugar de trabajo son satisfactorias
- 25. Las herramientas informáticas que utilizo están adaptadas a mi trabajo

### **Capacitación y Formación**

- 26. Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo
- 27. El plan de formación y/o capacitación de KPMG es útil
- 28. Mis necesidades con respecto al plan de capacitación de KPMG han sido atendidas
- 29. Cuando es necesario, se me facilita capacitación al margen del plan de capacitación de KPMG
- 30. Cuando KPMG implementa una nueva aplicación, la capacitación y/o formación es suficiente

### **Implicación del empleado en mejoras de la organización**

- 31. Entre los objetivos de ICE, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios
- 32. El socio, director o gerente de ICE pone en marcha iniciativas de mejora
- 33. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora
- 34. En ICE se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad
- 35. Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de ICE
- 36. En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar mi desempeño en ICE

### **Motivación y reconocimiento**

- 37. Estoy motivado para realizar mi trabajo
- 38. Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo
- 39. Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce
- 40. En general, las condiciones laborales son satisfactorias (salario, horario, carga laboral, entre otros)
- 41. Sus ingresos son suficientes para atender sus necesidades personales
- 42. Los ingresos de los trabajadores son similares a los de otros puestos de la competencia
- 43. KPMG e ICE me proporcionan oportunidades para desarrollar mi carrera (conozco y tengo claras las condiciones que debo cumplir sujeto a una promoción)
- 44. El nombre y prestigio de KPMG son gratificantes para mí

**Anexo 2: Lista de aspectos discutidos en los grupos de enfoque por nivel jerárquico**

Asunto	Asistentes	Staff	Sen/ SUP	Gerentes
Viajes- más equidad, que no sólo haya algunos que viajen todo el año	X			
Distancia- asignar compañías más cercanas a donde se vive	X			
Respetar horarios- hora de salida	X			
Autoestudio- en épocas bajas, no en fiscales	X	X		
Conectividad- no se tiene BAMs	X			
Audio-conferencias- seguir con ellas	X		X	
Variedad de asignaciones- tener oportunidad de ver todas las áreas	X			
Puntualidad de encargados- Respeto de horarios y fines de semana	X	X		X
Evaluación de abajo-arriba	X			
Falta de liderazgo de encargados- No se tiene habilidad, no hay aptitud para enseñar, falta retroalimentación oportuna para ver pueden mejorar	X	X	X	
Falta de respeto en la manera en que piden las cosas / Amenazas	X	X		
Falta estandarizar papeles, forma de revisar áreas para lograr eficiencia	X	X	X	X
Revisiones de práctica- hacer las cosas bien desde el principio, se tiene que volver a hacer la auditoría	X			
Falta de reconocimiento del trabajo- Motivación	X	X		X
Dar cursos: soft skills, (administración de tiempo, Excel, etc.), técnicos (D-4, B-15, D-3, NIF's)	X	X	X	X
Asesores- no se conocieron o no se presentaron los sponsors. Saben que otros hasta evento tuvieron	X		X	
Se les pide trabajar, inclusive fines de semana, sin cargar	X	X	X	
Respetar horario- tiene que hacer cosas personales	X	X	X	
Se les pide ir a trabajar a sábados y domingos, a una hora, y llega tarde el encargado, gerente	X	X	X	
Más apoyo de gerentes y socios, los clientes entregan la información los viernes en la tarde y hay que trabajar los fines de semana	X	X	X	
Falta de capacitación por industria	X			
Se les envía solos a la primer toma de inventarios, no saben que hacer	X			
No pueden estudiar inglés por las cargas de trabajo	X		X	
Falta de contacto del gerente de desempeño / sponsor	X			
Mayor comunicación con los gerentes de desempeño / sponsors	X			
Mejor comunicación y coordinación con el equipo de trabajo antes de comenzar (Kick-off)	X		X	
Mejor proceso de migración de equipo, descoordinado con las asignaciones.	X		X	
Falta de revisión oportuna de gerentes / socios		X	X	
Examen de inglés el sábado en lugar de cuando no se tenían las asignaciones.		X	X	
Mejorar los tiempos de respuesta de CAU		X		
No se les paga horas extras		X		
No se les paga taxis cuando salen tarde		X	X	
Asistentes de medio tiempo con falta de responsabilidad		X	X	
Evidenciar lo que se hizo mal frente a muchos		X		
Falta de retroalimentación oportuno - Dialogue		X	X	X
Falta de espacio físico en fiscales		X		
Equilibrar las cargas de trabajo en fiscales		X		
Falta de continuidad en las asignaciones, incluyendo previa – final		X		X
Sueldo no apropiados / Falta de claridad en la determinación		X	X	X
Falta de calidad de vida – No están abiertos al cambio			X	X
Falta de tiempo suficiente para terminar las auditorías			X	
Mejorar el proceso de segundas revisiones				X
Falta mejorar el proceso de programación				X
Falta trabajo en equipo				X

**Anexo 3: Lista de Verificación KPMG – Segmento ICE**

**Lista de Verificación KPMG - Piso 14 Segmento ICE**

Coloque una X en la columna que responda a cada pregunta  
 Duración 15 minutos  
 En el segmento ICE y/o área laboral específica  
 Espacio Laboral

	SI	No	Observaciones
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Cuentan con el equipo necesario para desarrollar sus actividades.			
Cuentan con los materiales suficientes para realizar su actividad.			
Cuentan con las instalaciones apropiadas para la actividad, en las condiciones de seguridad e higiene necesarias y que cuente con todos los recursos para su actividad			
<b>MEDIO AMBIENTE</b>			
Existe un clima laboral apropiado para el desarrollo de las actividades.			
Se realiza el trabajo en una actitud de servicio			
El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común (apoyo por parte de los integrantes)			
Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo			
<b>TRATO y LIDERAZGO</b>			
Trato poco profesional por parte del encargado del grupo/equipo			
Mala relación con superior			
Deficiencias en el liderazgo y supervisión			
Comunicación clara y efectiva			
Líder motiva al equipo			
Líder sabe escuchar			

### Anexo 4: Encuesta de Satisfacción en el Trabajo

*¡Buen día!*  
 Con la finalidad de evaluar el desempeño laboral y brindarle un mejor entorno de trabajo, le estamos solicitando su apoyo para responder algunas preguntas. De antemano le agradecemos su tiempo y su

Puesto de Trabajo	TDA	D	A	TA
1) Consideras que la forma de trabajar es organizada				
2) Más funciones y responsabilidades están bien definidas				
3) En ICE la carga de trabajo es equilibrada				
4) En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades				
5) Recibo oportunamente retroalimentación sobre mi desempeño y áreas de mejora				
<b>Directiva del Segmento ICE</b>				
6) El socio, director o gerente demuestra un dominio técnico y conocimiento en sus funciones				
7) El socio, director o gerente da solución a los problemas de manera eficaz				
8) El socio, director o gerente delega eficientemente funciones de responsabilidad				
9) El socio, director o gerente toma decisiones con la participación del personal de ICE				
10) El socio, director o gerente me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo				
<b>Ambiente de Trabajo</b>				
11) La relación con los compañeros de trabajo es buena				
12) Es habitual la colaboración entre las personas con el fin de conseguir resultados				
13) Me siento parte de un equipo de trabajo				
14) Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo				
15) El ambiente de trabajo me produce estrés				
<b>Comunicación y Coordinación</b>				
16) La comunicación interna dentro de ICE funciona correctamente				
17) Me resulta fácil la comunicación con el socio, director o gerente				
18) Recibo la información o instrucciones necesarias para desarrollar correctamente mi trabajo				
19) Puedo decir lo que pienso sin temor a represalias				
20) Tenemos una adecuada coordinación con otros segmentos y áreas de IPMIG				
21) Estoy satisfecho con mi participación en las decisiones que afectan mi trabajo				
<b>Condiciones Ambientales</b>				
22) Mi grupo de trabajo opera con eficiencia				
23) Las condiciones ambientales de ICE facilitan mi actividad diaria				
24) Las instalaciones de mi lugar de trabajo son satisfactorias				
25) Las herramientas informáticas que utilizo están adaptadas a mi trabajo				
<b>Capacitación y Formación</b>				
26) Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo				
27) El plan de formación y/o capacitación de IPMIG es útil				
28) Mis necesidades con respecto al plan de capacitación de IPMIG han sido atendidas				
29) Cuando es necesario, se me facilita capacitación al margen del plan de capacitación de IPMIG				
30) Cuando IPMIG implementa una nueva aplicación, la capacitación y/o formación es suficiente				
<b>Implicación en la Mejora</b>				
31) Entre los objetivos de ICE, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios				
32) El socio, director o gerente de ICE pone en marcha iniciativas de mejora				
33) Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora				
34) En ICE se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad				
35) Me siento participante de los éxitos y fracasos de ICE				
36) En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar mi desempeño en ICE				
<b>Motivación y Reconocimiento</b>				
37) Estoy motivado para realizar mi trabajo				
38) Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo				
39) Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce				
40) En general, las condiciones laborales son satisfactorias (salario, horario, carga laboral, etc.)				
41) Sus ingresos son suficientes para atender sus necesidades personales				
42) Los ingresos de los trabajadores son similares a los de otros puestos de la competencia				
43) IPMIG e ICE me proporcionan oportunidades para desarrollar mi carrera				
44) El nombre y prestigio de IPMIG son gratificantes para mí				

LEYENDA	
Total Desacuerdo	TDA
Desacuerdo	D
Azúcar	A
Total Acuerdo	TA
Tiempo completo	TC
Tiempo parcial	TP
Masculino	M
Femenino	F

Datos de Control

Orientación TC TP

Cargo y/u ocupación \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajo < 1 año 1 a 3 4 a 6 7 a 9 10 a 12 > 12

Edad < 25 años 25 - 34 35 - 44 45 - 54 55 a más

Sexo M F

Estado civil \_\_\_\_\_ (soltero, casado, unión libre, divorciado)

Personal a cargo

**Anexo 5: Procedimiento de la herramienta Dialogue**

**Etapa 1.**

<b>Pasos necesarios en el establecimiento de metas</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Desarrollo</b>
1	<b>Evaluado</b>	Solicita a su <i>Gerente de Desempeño</i> , una cita para la reunión formal de Establecimiento de Metas.
2	<b>Gerente de Desempeño</b>	Acuerda con el <i>Evaluado</i> lugar, fecha y hora para la reunión formal.
3	<b>Evaluado</b>	Completa (o modifica) el formulario con sus metas dentro del sistema.
4	<b>Evaluado</b>	Entonces puede realizar las siguientes acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envía el formulario a su <i>Gerente de Desempeño</i> para aprobación de Metas. (pasa al punto 6).</li> <li>2. Envía el formulario a un Tercero revisor para solicitar comentarios extras antes de enviar el formulario a su <i>Gerente de Desempeño</i> y pasa al siguiente punto.</li> </ol>
5	<b>Tercer Revisor</b>	Revisa el formulario recibido, registra sus comentarios de retroalimentación y regresa el formulario a la persona que se lo envió como sigue: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si se lo envió el <i>Evaluado</i> pasa al punto 3.</li> <li>2. Si se lo envió el <i>Gerente de Desempeño</i> pasa al punto 7.</li> </ol>
6	<b>Evaluado</b>	Se presenta de la manera acordada con su <i>Gerente de Desempeño</i> para llevar a cabo la reunión formal.
7	<b>Gerente de Desempeño</b>	Ingresa al sistema Dialogue, revisa el formulario y agrega sus comentarios, entonces podrá realizar las siguientes acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regresa el formulario al <i>Evaluado</i> y solicita modificaciones a las metas propuestas de ser necesario (Pasa al punto 3).</li> <li>2. Envía formulario a un <i>Tercer Revisor</i> y solicita sus comentarios de retroalimentación. (Pasa al punto 5).</li> <li>3. Aprueba el formulario para cerrar la etapa de Establecimiento de Metas (pasa a Revisión Interina) <b>FIN DE PROCEDIMIENTO.</b></li> </ol>

Etapa 2.

Pasos necesarios en la revisión interina	Responsable(s)	Desarrollo
1	Evaluado	Solicita a su Gerente de Desempeño, una cita para la reunión formal de Revisión Interina.
2	Gerente de Desempeño	Acuerda con el Evaluado lugar, fecha y hora para la reunión formal.
3	Evaluado	Completa (o modifica) el formulario con su auto-evaluación.
4	Evaluado	Entonces puede realizar las siguientes acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envía el formulario a su Gerente de Desempeño para su revisión. (pasa al punto 6).</li> <li>2. Envía el formulario a un Tercer Revisor para solicitar comentarios extras antes de enviar el formulario a su Gerente de Desempeño y pasa al siguiente punto.</li> </ol>
5	Tercer Revisor	Revisa el formulario recibido, registra sus comentarios de retroalimentación y regresa el formulario a la persona que se lo envió como sigue: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si se lo envió el Evaluado pasa al punto 3.</li> <li>2. Si se lo envió el Gerente de Desempeño pasa al punto 7.</li> </ol>
6	Evaluado	Se presenta de la manera acordada con su Gerente de Desempeño para llevar a cabo la reunión formal.
7	Gerente de Desempeño	Ingresa al sistema Dialogue, revisa el formulario y agrega sus comentarios, entonces podrá realizar las siguientes acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regresa el formulario al Evaluado y solicita modificaciones. (Pasa al punto 3).</li> <li>2. Envía formulario a un Tercer Revisor y solicita sus comentarios de retroalimentación. (Pasa al punto 5).</li> <li>3. Aprueba el formulario para cerrar la etapa de Revisión Interina (pasa a Revisión de Fin de Año) FIN DE PROCEDIMIENTO.</li> </ol>

Etapa 3.

Pasos necesarios en la Revisión Final	Responsable(s)	Desarrollo
1	Evaluado	Solicita a su Gerente de Desempeño, una cita para la reunión formal de Revisión de Fin de Año.
2	Gerente de Desempeño	Acuerda con el Evaluado lugar, fecha y hora para la reunión formal.
3	Evaluado	Completa (o modifica) el formulario con su auto-evaluación.
4	Evaluado	Entonces puede realizar las siguientes acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envía el formulario a su Gerente de Desempeño para su revisión. (pasa al punto 6).</li> <li>2. Envía el formulario a un Tercer Revisor para solicitar comentarios extras antes de enviar el formulario a su Gerente de Desempeño y pasa al siguiente punto</li> </ol>
5	Tercero Revisor	Revisa el formulario recibido, registra sus comentarios de retroalimentación y regresa el formulario a la persona que se lo envió como sigue: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si se lo envió el Evaluado pasa al punto 3.</li> <li>2. Si se lo envió el Gerente de Desempeño pasa al punto 7.</li> </ol>
6	Evaluado	Se presenta de la manera acordada con su Gerente de Desempeño para llevar a cabo la reunión formal.
7	Gerente de Desempeño	Ingresa al sistema Dialogue, revisa el formulario y agrega sus comentarios, entonces podrá realizar las siguientes acciones: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regresa el formulario al Evaluado y solicita modificaciones. (Pasa al punto 3).</li> <li>2. Envía formulario a un Tercer Revisor y solicita sus comentarios de retroalimentación. (Pasa al punto 5).</li> <li>3. Asigna una calificación 9 Box y aprueba el formulario.</li> </ol>
8	Evaluado	Ingresa al sistema, revisa su calificación 9 Box, firma electrónicamente el formulario y lo aprueba mediante el botón "Enviar al Gerente de Desempeño. FIN DE PROCEDIMIENTO.