

Material Imprimible

Curso Selección para perfiles IT

Módulo Gestión de la retención

**Contenidos:**

- Gestión de recursos humanos
- Retención de talentos
- Fidelización de trabajadores
- Salarios en el área de IT
- Motivación y desafíos

## Gestión de recursos humanos

Quienes ocupamos el puesto en Recursos Humanos, así sea como selector, administrativo, etc., tenemos una gran responsabilidad a la hora de proponer ideas para mejorar o conocer las expectativas de nuestros empleados, a fin de garantizar su estabilidad laboral dentro de la empresa.

No obstante, no debemos dejar de atender las tareas cotidianas, que también nos caracterizan como representantes de la compañía. A continuación, detallamos algunas de ellas:

- Asesoramiento
- Administración de documentación
- Brindar información
- Estar conectados con varios sectores, como liquidación, obras sociales, legales, bancos, ART, seguros de vida, centros médicos
- Conocer las condiciones de contratación
- Carga de novedades en tiempo y forma
- Presentar documentación ante AFIP

Todos estos ítems forman parte de nuestro funcionamiento diario hacia nuestros empleados, y su correcto funcionamiento va condicionar el trato y relación hacia ellos.

Al finalizar nuestro proceso de selección de personal, debemos haber logrado dotar a la empresa del talento que necesitaba para conseguir los resultados y objetivos planificados.

Cuando hablamos de **talento**, estamos hablando de dos factores básicos: la capacidad y el compromiso.

En nuestro proceso de selección hemos trabajado y enfatizado sobre la capacidad de los candidatos, hemos revisado su historial profesional, analizado sus logros, evaluado su formación básica, y buscamos predecir el grado de compromiso que puede llegar a alcanzar en nuestra organización. Para esto, es fundamental, el seguimiento planificado de lo acordado.

Pero... ¿qué es lo que acordamos? En este momento estamos pensando en la retención de los empleados ingresados. Cuando llegamos a un acuerdo, negociamos con un candidato ciertas condiciones de acuerdo a su situación actual.

Como sabemos que trabajamos con los perfiles más buscados del mercado, debemos adelantarnos a posibles desvinculaciones, ya que son constantemente contactados por selectores con propuestas superadoras a su situación actual. Por eso, tenemos que estar preparados para una mejora en la propuesta económica.

En muchos casos, las empresas cuentan con revisiones salariales periódicas para garantizar que su equipo tenga su remuneración lo más actualizada posible acorde al costo de vida. Por ese motivo, es que siempre tenemos que saber calcular el sueldo neto que perciben o desean percibir.

La mayoría de los perfiles IT cuentan con remuneraciones altas, que son afectadas por el impuesto a las ganancias, y a veces el aumento que una empresa puede ofrecer quizá, no impacte sus ingresos netos debido a dicho impuesto. Cuando surgen situaciones similares, es cuando podríamos pensar en ofrecer beneficios.

Pero... ¿qué son los beneficios? son prestaciones no remunerativas que conllevan una contraprestación laboral. A estos los ubicamos en la columna “Haber no remunerativos” en el recibo de sueldo.

Estos conceptos, al ser no remunerativos, tienen las siguientes características:

- No generan aportes, ni contribuciones
- No generan sueldo anual complementario
- No se toman en cuenta para el cálculo de indemnizaciones
- No se computan para el cálculo del promedio de remuneraciones variables para vacaciones
- Sólo algunos son imposables en el impuesto a las ganancias de cuarta categoría

La Ley de Contrato de Trabajo los define como “prestaciones de naturaleza jurídica de la Seguridad Social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador y que tienen como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente.”

De esta definición podemos extraer lo siguiente:

- No son remunerativos, es decir, no tienen las características que detallamos anteriormente para los conceptos remunerativos
- No son dinerarios, o sea, no representan dinero, ni pueden convertirse en dinero, por lo que no representan una ventaja patrimonial, sino que están destinados a

servir como beneficio para el trabajador, adecuando su cumplimiento a la obligación social que se plantea el empleador de atender las necesidades de sus dependientes buscando la integración de los mismos a la empresa

- Son brindados por el empleador o por terceros, dado que cuando el empleador contrata a un tercero para que este preste un servicio destinado a los empleados de la empresa, el empleador es solidariamente responsable por las acciones u omisiones de este prestador. Pero cuando el empleador brinda el servicio por sus propios medios teniendo a su cargo el control, la ejecución y la responsabilidad del mismo, se lo considera un servicio

A continuación enumeramos algunos beneficios que puede brindar el empleador:

- Servicio de comedor de la empresa, con el que el trabajador recibe el beneficio sólo los días en que presta servicios. O cupones para usar en aplicaciones de delivery, como Pedidos Ya o Rappi. Estos comenzaron a brindarse con la pandemia del coronavirus, cuando los trabajadores debían cumplir con sus tareas desde su hogar.
- Reintegro de gastos de medicamentos, odontológicos y médicos del trabajador y su familia. Estos son los que asume el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por la farmacia, médicos u odontólogos debidamente documentados. El mismo tratamiento se le otorga al pago de la diferencia de plan por Obra Social que abona el empleador, directa o indirectamente a un prestador de servicios médicos debidamente habilitado, con el objeto que sus dependientes y el grupo familiar directo de los mismos, gocen de mejores condiciones de atención
- Provisión de ropa o indumentaria de trabajo o cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para el uso exclusivo en el desempeño de sus tareas. En muchas actividades es una obligación entregar ropas y medios de protección personal, como así también elementos de trabajo adecuados a las tareas a realizar.
- Reintegros de gastos por guardería y/o sala maternal para los trabajadores que tengan hijos, cuando la empresa no cuente con esas instalaciones. En este caso se puede abonar el concepto no remunerativo de sala maternal o reintegro de guardería por el monto de los comprobantes adjuntados por el trabajador o por el valor que el empleador ha decidido abonar si este fuera menor. Este beneficio

puede ser percibido por la mujer trabajadora o su cónyuge, depende exclusivamente de la voluntad del empleador.

- Asimismo, provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador, otorgados al inicio de la actividad escolar
- Pago de gastos de sepelio de familiares a cargo del trabajador, que deben estar documentados con comprobantes

## **Retención de talentos**

Según Aliantec, existen cuatro claves para que los talentos IT elijan nuestra empresa. Estos son:

- Contar con una marca empleadora fuerte, o sea, poseer una sólida identidad corporativa, con aspectos positivos, que sean de interés tanto para colaboradores actuales como para candidatos. Es decir, posicionar a la empresa como un excelente lugar para trabajar con espacios sustentables en el tiempo y saludables, tanto física como emocionalmente
- Capacitar de manera constante a los colaboradores, ya que los espacios de formación y capacitación son los pilares fundamentales para mantener actualizado de forma permanente al equipo de trabajo. A su vez, consultarles en qué puntos les gustaría capacitarse resultará altamente motivacional y efectivo en un mercado de constante cambio y crecimiento
- Brindar *empowerment* y responsabilidad individual, es decir, ofrecer a los colaboradores las herramientas, los medios y las oportunidades necesarias para el desarrollo de sus tareas y la toma de decisiones autónoma en los casos que se requiera. Por parte de los integrantes del equipo de trabajo, se espera que hagan un uso proactivo de estas herramientas y que sean capaces de ser responsables de manera individual. Mantener esta confianza en ambas partes puede generar una fidelización positiva en la relación laboral
- Además, la empresa debe tener líderes y no jefes. Es común en los tiempos que corren hacer una diferenciación entre ambos términos. Es que, de quienes lleven adelante un equipo de trabajo se espera que puedan acompañar de manera permanente el desarrollo de sus colaboradores, brindar un espacio de comunicación y escucha continua y, principalmente, que exista una sinergia constante entre ambas partes
- Asimismo, un ambiente de trabajo estable y colaborativo, y si bien no hay fórmulas mágicas para construir un ambiente de trabajo agradable, la estabilidad, la

posibilidad de generar un espacio de confianza en la que todos puedan aportar sus conocimientos, y una mentalidad de apertura al cambio son algunas claves. Otro elemento que mejora la percepción de los empleados sobre la empresa son las políticas de diversidad e inclusión. Las empresas de tecnología actualmente están buscando mejorar la presencia de mujeres y disidencias ya que históricamente ha sido un sector masculinizado. Generar entornos de trabajo multiculturales y diversos es clave para superar las barreras a la inclusión y permitir que todos puedan sentirse cómodos en sus espacios de trabajo.

- También podemos nombrar salario y beneficios competitivos, ya que mantener los salarios ajustados a las bandas salariales del mercado es una política fundamental para generar buenas experiencias laborales. Por otro lado, un paquete de beneficios también es clave para armar una propuesta laboral, como ya hemos mencionado. Algunos de los beneficios más destacados en el sector IT son horarios flexibles, abono de servicios esenciales, vacaciones extendidas, licencias extendidas, clases de idiomas, actividades de bienestar físico y mental, entre otras.
- De igual manera podemos mencionar la seguridad laboral. Un elemento particular del mercado laboral argentino es la percepción de que la organización le permitirá al empleado mantener su poder adquisitivo a pesar de la inflación. Según Aliantec, tener esquemas de aumentos por inflación es muy importante. Algunas empresas optan por acordar aumentos trimestrales según el Índice de Precios al Consumidor, atados al aumento del dólar oficial, y otras empresas deciden pactar los aumentos por inflación junto con aumentos por desempeño. Dentro del sector IT hay muchas oportunidades de crecimiento económico, por lo que la cuestión salarial es clave.
- La siguiente clave tiene que ver con las oportunidades de desarrollo profesional, es decir, aprender nuevas habilidades o desarrollar las presentes. El armado de planes de carrera permite conocer de antemano la posibilidad de crecimiento y puede ser un factor motivacional para permanecer en la organización. Si el organigrama se arma en base a este elemento puede generar una expectativa de crecimiento que impacta positivamente en el armado de equipos a largo plazo
- La última clave tiene que ver con el equilibrio entre vida personal y laboral. Los horarios flexibles y el trabajo remoto pueden ser la clave para garantizar un equilibrio entre el trabajo y el tiempo para la vida personal. El trabajo remoto ya dejó de ser una tendencia para ser una realidad en muchas empresas. Además,

los horarios de trabajo flexibles representan lo más demandado. Algunas empresas han profundizado en la organización del trabajo por proyectos y por objetivos, y en estos casos, los empleados no tienen un horario fijo, sino que deben cumplir las tareas y objetivos asignados. De más está decir que vivir experiencias significativas fuera del horario laboral, dedicarle tiempo a la familia, afectos, al ocio, y al deporte son factores que promueven el bienestar y la salud mental haciendo que la experiencia laboral también sea un espacio más enriquecedor.

### **Fidelización de los trabajadores**

Como aprendimos anteriormente, cuando el candidato se convierte en colaborador, vamos a tener que ajustar nuestra estrategia considerando el cambio de necesidad y motivación, por lo que vamos a tener que trabajar la fidelización de los mismos.

Cuando hablamos de **fidelización**, estamos pensando en el conjunto de acciones planificadas y articuladas, tendientes a promover la atracción, la retención, el desarrollo y el mayor nivel de compromiso de los colaboradores de una organización en forma permanente.

¿Y qué logramos con empleados fidelizados? Estas son algunos de los motivos por los que es importante centrarnos en la fidelización:

- Producen e innovan más
- Trabajan más eficiente e inteligentemente
- Trabajan mejor con sus compañeros
- Actúan proactivamente para defender las prioridades de la organización
- Se adaptan mejor a los cambios y desafíos
- Hablan positivamente de la organización, su ambiente de trabajo, sus productos y servicios
- Se quedan en la organización

Para incentivar la fidelización vamos a trabajar sobre una propuesta de valor para el empleado: esto es lo que ofrece el empleador a cambio de la productividad y el desempeño de un empleado. Es decir, no es solo la propuesta inicial, sino que incluye la experiencia completa del empleado con diferentes aspectos de la organización.

El punto fundamental que tenemos que considerar en nuestra propuesta es que debe contemplar las expectativas individuales, y en función de esto debemos pensar en un variado grupo de beneficios, que van a ir desde la cada vez más utilizada flexibilidad horaria, que puede ir junto de la mano con una política de *home office*.

Con cualquiera de las dos medidas, juntas o separadas, estamos pensando en una administración por objetivos, trabajando en proyectos en busca de resultados, y no en el cumplimiento de horas o jornadas establecidas.

También, como dijimos anteriormente, podemos incorporar cuestiones más cotidianas, como brindar frutas o refrigerios, generalmente relacionados a colaborar con el acceso a una alimentación sana o costumbres sanas.

Además, un aspecto muy valorado es lograr crear un ambiente de trabajo distendido, trabajando la idea de que el colaborador sienta ganas de estar en este contexto.

Apuntando a cuestiones más relacionadas con las funciones, es muy reconocido el mantener las actualizaciones técnicas, o sea, no quedarse conforme nunca con lo que están trabajando, sino buscar estar a la vanguardia.

Asimismo, un diferencial puede ser trabajado de la mano del *team building*, donde se trabaja con un conjunto de actividades o ejercicios que transmiten a los miembros de un grupo aquel sentido de pertenencia, y les permite definirse como un verdadero equipo de trabajo.

Su principal utilidad radica en el concepto básico del trabajo en equipo de los integrantes del área de IT, y permite trabajar sobre las características necesarias que colaboran al liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y otros aspectos de relación, como personal, que nutren a los conocimientos profesionales.

Una vez que tenemos identificada cuál es nuestra propuesta de valor, vamos a definir de qué manera vamos a medir su efectividad, para poder saber si son correctas nuestras decisiones.

Para esto vamos a trabajar con ciertos indicadores, estableciendo cuáles son nuestros objetivos, para concluir que hemos sido exitosos.



Una vez que hayamos medido, vamos a decidir en qué aspectos debemos mejorar y cuáles podemos mantener, y hasta profundizar.

Un ejemplo de un indicador objetivo es el costo por empleado, y acá se debe incluir todos los costos relacionados con nuestra búsqueda. La información que vamos a obtener es cuantitativa, por eso lo definimos como un indicador objetivo, ya que vamos a saber si podemos mejorar los costos con otras fuentes, con otras herramientas, etc.

En cambio, un ejemplo de indicador subjetivo, es la satisfacción del cliente interno; esto es, el gerente o responsable que solicitó la búsqueda. Si bien seguramente pediremos que defina su nivel de satisfacción con una escala numérica, no deja de ser una percepción de nuestro cliente basada en su propia experiencia y estilo de conducción.

Los especialistas Robert Kaplan y David Norton establecieron una herramienta denominada tablero de comando, que permite cubrir todas las perspectivas de una gestión. Vemos juntos cuál es la intención de cada perspectiva y qué buscamos medir.

La primera perspectiva es la del cliente, y acá debemos preguntarnos ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión? Definiendo indicadores para esta perspectiva estaríamos viendo nuestra efectividad, o sea, en cuanto a cómo logramos la satisfacción de nuestro servicio, y la satisfacción subjetiva del cliente, es decir, la valoración que tiene el cliente en su percepción del servicio recibido.

La segunda perspectiva es la de los procesos internos, por lo que debemos preguntarnos ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes? Aquí mediremos nuestra eficacia, es decir, la medida en que se cumplen los objetivos de servicio en cantidad y plazo; y la calidad, o sea, el grado de concordancia entre las características del servicio real y los requerimientos que debe satisfacer. Y por último el control de procesos, verificando el cumplimiento de los procedimientos y prácticas operativas.

La tercera perspectiva es la financiera, por lo que la pregunta es ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero? Acá aparecerá la eficiencia, es decir, cómo se logra los objetivos con el menor costo posible, y la productividad, o sea, la relación entre los costos y los beneficios.

La última perspectiva es la de la formación y crecimiento, por lo que debemos preguntarnos ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión? Aquí podemos encontrar el perfil de competencias, o sea, la verificación del nivel de desarrollo de las competencias de cada persona con relación a las requeridas por la empresa, sector y puesto.

### **Salarios en el área de tecnología**

El sector tecnológico es uno de los rubros que mejores remuneraciones posee, dado que los talentos son escasos y las empresas desean tener a los mejores en sus equipos.

Cuando un reclutador pregunta por la pretensión salarial no lo hace con el fin de determinar si el aspirante tiene o no posibilidades de adquirir el empleo, sino que lo que pretende es analizar si las bandas salariales que maneja el mercado concuerdan con sus expectativas para comunicárselo al cliente, en caso de que este deba mejorar o no la oferta.

En este sentido, el reclutador va a cumplir el rol de *partner*, tanto para el aspirante como para su cliente. Principalmente, porque en el sector IT hay posiciones más difíciles de cubrir que otras, haciendo su remuneración más elevada. Por lo que, una empresa que desee sumar a su equipo alguien con determinados conocimientos, deberá saber cuál es la compensación total que le corresponde.

De acuerdo con Aliantec, una de las principales funciones del reclutador es brindarle al cliente una visión sobre cómo se encuentra el mercado tecnológico y, de esta manera, lograr ser atractivos ante la vasta competencia. Lo mismo sucederá con quienes deseen aplicar a una oferta laboral.

No obstante, es importante que quien se postule a una búsqueda en IT tenga presente que cuando se habla de compensación salarial, la misma involucra, además de la retribución económica, bonos y beneficios.

Argentina compite con empresas extranjeras, por lo que debe equiparar la diferencia de dinero ofreciendo bonificaciones a sus colaboradores en áreas que sean de su interés para su desarrollo, o mismo, brindándoles cobertura médica para todo el grupo familiar, entre otros ejemplos que anteriormente mencionamos.

Por otro lado, es esencial destacar que la industria tecnológica mantuvo su crecimiento durante los últimos años, incrementando los puestos de trabajo y la competencia, y si bien los salarios superan el promedio, es fundamental que quienes quieran realizar un

cambio laboral, o incursionar en este mercado, conozcan las bandas salariales que se manejan.

Para ello, los candidatos deben saber que las consultoras no sólo ofrecen un servicio a organizaciones, sino que también están a disposición de ellos para asesorarlos. Es decir, los reclutadores están para acompañar en el proceso a ambas partes, colaborando con las empresas a captar a los mejores talentos, pero también ayudando a los postulantes a cumplir sus objetivos laborales.

Según una encuesta anónima realizada por la plataforma colaborativa OpenQube entre diciembre de 2022 y enero de 2023, el sueldo promedio en la industria tecnológica argentina es de \$345.000 mensuales brutos, con un 26% de trabajadores con sueldo dolarizado, un 58% de home office y un 24% que tuvo un ajuste salarial de entre 55 y 90%. En lo que respecta al sector del desarrollo, la media se ubicó en \$224.000 para los puestos junior, \$393.000 para los semi senior, y \$500.000 para los más experimentados.

Por su lado, el rubro con las medias más altas lo registró la categoría de ciencia de datos, con 287, 505 y 554 mil pesos.

Ahora bien. También es importante tener en cuenta que en los últimos años se desarrolló el *Payroll Split*. ¿Alguna vez escucharon hablar sobre esto? Es una alternativa que propone una división de la remuneración de la persona, es decir, que los colaboradores pueden cobrar un porcentaje de su sueldo en “especies”, o sea, moneda extranjera, como dólares, euros, o incluso criptomonedas, y otra parte en pesos argentinos en un banco ubicado en Argentina.

Con esto se logra que el colaborador gane en dólares y la firma tenga un talento sumamente valorado, a un precio conveniente. Es que, debido a las sucesivas devaluaciones de los últimos años, el precio de los profesionales argentinos está en el fondo de la tabla.

Es decir, el *Payroll Split* promete una capacidad de ahorro en dólares superior a la del cepo actual y un valor diferencial más bajo del que se puede comprar. A eso se suma la opción de atesorar en el extranjero.

Son muchos los trabajadores del sector de IT que exportan servicios que posicionan mejor los salarios de los talentos argentinos. Como sabemos, ellos son escasos y muy demandados, por lo que ponen la vara alta al momento de comparar ingresos.

De esta forma, según IproUP, un portal de noticias online especializado en tecnología, economía digital y criptomonedas, las empresas que dejan parte de sus ingresos en el exterior tendrían la capacidad de pagar parte de sus sueldos en dólares, y evitar la pesificación al cambio oficial.

Esto puede hacerse con aval del Banco Central, y declarando la cuenta en el exterior ante la AFIP. Sin embargo, debemos tener en cuenta que el sueldo tiene que estar declarado en su totalidad en la Argentina, con los aportes patronales, contribuciones a la seguridad social, ART y cobertura de salud.

Veamos juntos un ejemplo. Para un sueldo de \$100.000, \$70.000 se depositarán en el país, mientras que el resto se pagará en dólares. Para las empresas es una forma de generar un atractivo para los empleados que hoy, con la brecha cambiaria, podrían optar por trabajar en dólares para empresas del exterior.

Los beneficios de esta modalidad, para las partes involucradas, son para los profesionales IT y para las compañías empleadoras. A los primeros les permite ahorrar en moneda extranjera superior a la del cepo actual, y obtener un valor diferencial más alto por cobrar la moneda extranjera y traerla por el mercado de cambios financiero. A las compañías empleadoras las posibilita a tributar los impuestos de carga social del empleado por el 100% del sueldo del candidato.

## **Motivación**

La **motivación** es uno de los aspectos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del colaborador.

No obstante, la misma no se relaciona como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con una situación determinada. Por dicho motivo, la motivación varía de una persona a otra, y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

En un mismo momento de su vida, la persona puede estar muy poco motivada a nivel laboral, y muy motivada con sus estudios, por ejemplo.

Motivar a alguien, en sentido general, se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, de ahí la importancia para que lo valoremos y actuemos en consecuencia, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

Existen muchas teorías de motivación, algunas muy clásicas y reconocidas, pero en esta ocasión hemos elegido trabajar sobre dos específicas que consideramos acordes para nuestros perfiles.

La primera es la planteada por el psicólogo estadounidense David McClelland, quien ha propuesto la teoría de las tres necesidades, en la que sostiene que existen tres motivos o necesidades muy importantes en las situaciones laborales.

Dichos motivos son:

- La necesidad de logro, que es el impulso de destacar, por el logro en relación con una serie de estándares o normas, la lucha por el éxito
- La necesidad de poder, que es la necesidad de hacer que otros tengan ciertos comportamientos que de otra manera no tendrían
- Y la necesidad de afiliación, que consiste en el deseo de relaciones amistosas e interpersonales cercanas

Algunas personas tienen un apremiante ímpetu por el éxito, pero se esfuerzan por el logro personal más que por la recompensa del éxito en sí mismo. A estas las podemos reconocer porque buscan situaciones en las que puedan lograr la responsabilidad personal para encontrar solución a los problemas, en las que puedan recibir retroalimentación rápida y precisa sobre su desempeño para saber si están mejorando o no, y en las que puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes.

Quienes tienen alto desempeño no son jugadores; les disgusta tener éxito por casualidad, prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal por el éxito o el fracaso, en lugar de dejar el resultado a la fortuna o a la actividad de otros. Además, un punto importante es que evitan lo que consideran tareas muy fáciles o muy difíciles.

Una de las maneras para evaluar la tendencia de motivación son las pruebas proyectivas, como por ejemplo, responder a una serie de imágenes. Cada imagen se muestra en forma rápida a cada individuo que deben escribir o contar una historia basada en la imagen.

Bien. La segunda teoría que vamos a ver es la del psicólogo estadounidense Edwin Locke, que reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea.

Según Locke, son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. Es por eso que el modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, y cuantos más específicos son esos objetivos, más eficaces resultan para motivar el comportamiento.

Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación que le permitamos para definir el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar, puesto que la participación incrementa tanto la calidad como la cantidad del trabajo realizado.

Asimismo, la fijación de objetivos puede ir acompañada por algún sistema efectivo de recompensas, teniendo en cuenta que el colaborador debe tener bien clara la relación de las recompensas con los objetivos solicitados.

Algunos otros autores sostienen que algunos incentivos, especialmente los económicos y el conocimiento de los resultados, puede tener efectos motivadores independientes sobre la ejecución.

Ahora bien. Hay algunas variables a considerar a la hora de determinar las metas. Estas son: el grado de participación que va a tener el empleado, las características personales, la dificultad de los objetivos, y la instrumentación de los mismos.

También podemos decir que las metas pueden tener varias funciones en conjunto o por separado, ya que ellas:

- centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea
- movilizan la energía y el esfuerzo
- aumentan la persistencia
- ayudan a la elaboración de estrategias

Podemos decir entonces que la definición de objetivos hace más efectivo el trabajo de las personas, los equipos y las empresas. Sin embargo, una de las dificultades es poder definir los objetivos claramente.

Para que los objetivos sean eficaces, estos deben estar bien formulados y cumplir con ciertas características.

Existe un método para formular objetivos, denominado SMART, que es una de las más efectivas y sencillas de aplicar. Dicha metodología fue ideada por el escritor George T. Doran, utilizando la palabra SMART, que significa inteligente, como regla mnemotécnica de las siguientes palabras.

- *Specific*, es decir, específico
- *Measurable*, o sea, medible
- *Attainable*, que quiere decir alcanzable
- *Relevant*, que significa relevantes
- Y *Time-Related*, esto es, con un tiempo determinado