



TESIS DE MAESTRIA

Managing Geeks

por

Bruno Cristella

Licenciado en Sistemas de Información
2001 Universidad CAECE

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
en cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

(23 septiembre 2016)

Bruno Cristella _____
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
(23 de septiembre de 2016)

Certificado por _____
Dr. Alberto Terlato, Docente de Dirección Estratégica
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Tutor de la Tesis

Aceptado por _____
MSc. Diego Luzuriaga Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado:

Dedicatoria:

A mis queridas hijas Sophia Roxana y Carla Micaela.

A mis hermanos y a mis queridos padres, sin ellos hoy no sería la persona que soy.

A mi querida esposa, quien fue y es mi soporte, por su paciencia y fundamentalmente por alentarme a realizar este trabajo.

Agradecimientos

A mis compañeros del DET B 2014, quienes colaboraron en la realización de esta tesis.

A las personas encuestadas que brindaron su tiempo y dedicación.

Y un especial agradecimiento al Dr. Alberto Terlato, mi tutor, por su inestimable ayuda y predisposición, guía, orientación y enriquecedores aportes.

Índice Capítulos:

Abstract	Pág. 10
Introducción	Pág. 13
Capítulo 1. Caracterización de los Geeks	Pág. 17
Capítulo 2. Comportamiento y dirección de los Geeks	Pág. 42
Capítulo 3. Labor de campo	Pág. 66
Capítulo 4. Conclusiones y propuestas	Pág. 118
Bibliografía	Pág. 125
Apéndices documentales y Anexos	Pág. 127

Índice de Cuadros:

Cuadro 1. 1 Status de Proyectos	Pág. 56
Cuadro 1. 2 Cuartiles	Pág.180
Cuadro 1. 3 Segmentos	Pág. 181
Cuadro 1. 4 Curva de Gauss	Pág. 182

Índice de Figuras:

Figura 1 Distribución del colectivo estudiado por edades	Pág. 67
Figura 2 Distribución del colectivo estudiado por nivel educativo	Pág. 67
Figura 3 Distribución del colectivo estudiado por tamaño de compañía	Pág. 68
Figura 4 Distribución del colectivo estudiado por estado civil	Pág. 68
Figura 5 Distribución del colectivo estudiado por paternidad	Pág. 69
Figura 6 Distribución del colectivo estudiado por tipo de vinculación laboral	Pág. 69
Figura 7 Distribución del colectivo estudiado por posición laboral	Pág. 70
Figura 8 Distribución del colectivo estudiado por actividad	Pág. 70
Figura 9 Distribución del colectivo estudiado por antigüedad	Pág. 71
Figura 10 Distribución del colectivo estudiado por nivel de interacción con la PC	Pág. 72
Figura 11 Distribución del colectivo estudiado por programar o brindar una solución técnica es una forma de arte	Pág. 73
Figura 12 Distribución del colectivo estudiado por peso que se le da a la razón sobre las decisiones	Pág. 74
Figura 13 Distribución del colectivo estudiado por peso que se le da a la emoción sobre las decisiones	Pág. 75
Figura 14 Distribución del colectivo estudiado por transgresión a las reglas	Pág. 76
Figura 15 Distribución del colectivo estudiado por el interés en la tecnología	Pág. 77
Figura 16 Distribución del colectivo estudiado por el nivel de molestia que ocasiona la gente que no entiende de tecnología	Pág. 78
Figura 17 Distribución del colectivo estudiado por nivel de molestia	

que te ocasiona la gente que no comparte tus ideas o propuestas técnicas	Pág. 79
Figura 18 Distribución del colectivo estudiado por nivel de molestia que ocasiona la gente que es ineficiente y hace mal su trabajo	Pág. 80
Figura 19 Distribución del colectivo estudiado por el grado de curiosidad	Pág. 81
Figura 20 Distribución del colectivo estudiado por la relación de la administración entre la tarea y el tiempo	Pág. 82
Figura 21 Distribución del colectivo estudiado por la importancia asignada a que tu jefe consulte tus opiniones antes de tomar decisiones importantes	Pág. 83
Figura 22 Distribución del colectivo estudiado por importancia asignada a que tu jefe marque el camino del comportamiento deseado con su propio ejemplo	Pág. 84
Figura 23 Distribución del colectivo estudiado por importancia asignada a que tu jefe tenga conocimientos técnicos tan profundos como los tuyos	Pág. 85
Figura 24 Distribución del colectivo estudiado por grado de importancia asignado a que la gente "sea responsable con el trabajo, con la calidad, con el tiempo de entrega y los resultados comprometidos	Pág. 86
Figura 25 Distribución del colectivo estudiado por como tu jefe debe explicarte una tarea	Pág. 88
Figura 26 Distribución del colectivo estudiado por cómo comunicar una mala noticia	Pág. 89
Figura 27 Distribución del colectivo estudiado por cuales son los puntos más fuertes de desempeño	Pág. 90

Figura 28 Distribución del colectivo estudiado por puntos más débiles de desempeño	Pág. 91
Figura 29 Distribución del colectivo estudiado por puntos más fuertes y más débiles de tu relación con compañeros, jefes y colaboradores	Pág. 92
Figura 30 Distribución del colectivo estudiado por descripción de la relación con el jefe	Pág. 93
Figura 31 Distribución del colectivo estudiado por su opinión en relación a las jerarquías	Pág. 94
Figura 32 Distribución del colectivo estudiado por obediencia al jefe	Pág. 95
Figura 33 Distribución del colectivo estudiado por elección de aquellos que consideras referentes para la guía en tu trabajo y como persona	Pág. 96
Figura 34 Distribución del colectivo estudiado por los factores que hacen que respetes a otros y qué hace que incrementes el respeto	Pág. 97
Figura 35 Distribución del colectivo estudiado por los factores que hacen que pierdas el respeto	Pág. 98
Figura 36 Distribución del colectivo estudiado por existencia de un sistema de medición del desempeño	Pág. 99
Figura 37 Distribución del colectivo estudiado por valoración de la honestidad y sinceridad de tu jefe	Pág. 100
Figura 38 Distribución del colectivo estudiado por factores que agradan en el hacer del trabajo	Pág. 101
Figura 39 Distribución del colectivo estudiado por factores que desagradan en el hacer del trabajo	Pág. 102
Figura 40 Distribución del colectivo estudiado por factores que agradan de relacionarse con otros	Pág. 103

Figura 41 Distribución del colectivo estudiado por factores que desagradan de relacionarse con otros	Pág. 104
Figura 42 Distribución del colectivo estudiado por factores por los cuales deben obedecerle	Pág. 105
Figura 43 Distribución del colectivo estudiado por la armonía dentro del grupo de trabajo	Pág. 106
Figura 44 Distribución del colectivo estudiado por preferencia a como ser reconocido	Pág. 107
Figura 45 Distribución del colectivo estudiado por elementos de promoción de un colaborador	Pág. 108
Figura 46 Distribución del colectivo estudiado por importancia asignada al “status quo”	Pág. 109
Figura 47 Distribución del colectivo estudiado por intensidad de interacción	Pág. 110
Figura 48 Distribución del colectivo estudiado por preferencia en cómo ser tratado	Pág. 111

Abstract:

La presente tesis pretende abordar la problemática del gerenciamiento de los llamados *geeks*.

Reciben tal denominación aquellos jóvenes del mundo de las empresas de tecnología, brillantes y creativos, pero también, egocéntricos, obstinados, incomprensibles y antisociales, quienes muchas veces, comparten al mismo tiempo el hecho de ser centro de atención y eje de burlas de sus pares. Su dirección se constituye en un fuerte desafío para sus gerentes y jefes (Ello, 2009).

Este trabajo parte de la hipótesis de que es posible mejorar la gestión de este colectivo social a partir de su mejor conocimiento. Para ello se busca describir y comprender a los *geeks*, caracterizarlos, descubrir cómo se relacionan, interpretar sus modelos mentales, su forma de aprender y comunicarse, identificar sus métodos de trabajo y búsquedas en materia personal y laboral, poder conocer sus miedos y motivadores y poder concluir como desean ser tratados y dirigidos, con foco en las empresas de tecnología de Argentina.

Para ello se definieron, como objeto de estudio, dos dimensiones: intrapersonal e interpersonal. ¿Cómo piensan? ¿Cómo se vinculan?

La dimensión intrapersonal, se enfocó en conocer la caracterización de los *geeks*, diferenciar a estos de otros sub-colectivos que integran las personas de alta performance que trabajan en empresas de tecnología. Para su identificación se construyó un indicador multimencional que reúne sus rasgos más característicos.

La dimensión interpersonal, trata de conocer la forma en que los *geeks* se vinculan en forma ascendente y descendente y entre pares, cómo son dinámicas grupales.

Se busca conocer cómo se caracteriza el colectivo, potenciar sus vínculos y relaciones y eliminar o minimizar los heurísticos negativos. Para los jefes y la organización, se pretende

que se pueda aprovechar el potencial del segmento dada su pérdida de interés en el trabajo o rotación.

Busca por tanto este trabajo realizar un aporte a aquellos gerentes y jefes que deban supervisar *geeks* dentro de sus equipos y con esto puedan mejorar vinculación y resultados.

En el desarrollo de la tesis se abordan diferentes autores. Dicho marco teórico se complementa con un estudio de campo, de tipo cualitativo, exploratorio, realizado para entender las emergentes del fenómeno.

Palabras claves: *geeks*, *management*, liderazgo, motivación, desarrollo.

Declaración:

Declaro que la presente tesis es fruto exclusivo de mi trabajo. No contiene material anteriormente publicado o escrito por otras personas, excepto los casos en que se cita debidamente en el texto haciendo referencia a la fuente. Tampoco fue presentado para otros programas de estudios en ITBA u otra universidad.

El ITBA queda autorizado a publicar y/o difundir la presente tesis en la intranet de su biblioteca, de acceso restringido para aquellos alumnos y egresados que posean la correspondiente clave al efecto, y exclusivamente para fines académicos y pedagógicos.

Bruno Cristella

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 23 septiembre de 2016.

Introducción:

Relevancia:

En sus orígenes, con los comienzos de la revolución industrial, se subordinaba el trabajo del hombre a la velocidad de la máquina y al cumplimiento de estándares que eran consecuencia de ello. La labor por entonces comprendía, según los mismos principios de Taylor, entender el trabajo, optimizarlo, llevarlo a procesos, fijar estándares y hacer que se cumplan apelando a todo tipo de incentivos: desde el miedo al castigo, hasta las recompensas. Las herramientas del *management* pasaban por entonces por emitir órdenes y controlar que los ejecutantes las cumplieran. (Terlato, 2014).

Poco a poco la Administración fue descubriendo que este enfoque, al que McGregor denominó Gerencia de tipo X (o teoría del Mando y Control), era limitado y no permitía conseguir la iniciativa, innovación, compromiso, trabajo en equipo, responsabilidad. Desde otro plano las personas jóvenes de la llamada generación Y incorporadas al mercado laboral soportaban en menor grado, que las generaciones anteriores, este estilo de *management*.^{1, 2}

Actualmente y bajo el paradigma de esta incomprensión, algunas empresas de tecnología, en las cuales trabajan jóvenes de la generación Y, comienzan a tener dificultades para atraer y retener talento. Resulta sorprendente que de las cinco empresas más deseadas para trabajar cuatro sean instituciones que realizan una lectura adecuada de la generación Y, son ellas Google (1º), Apple (2º), Microsoft (4º) y Facebook (5º).³

Otros, como Huete (2003), señalan que estas empresas tienen capacidad de atraer capital, a costos más bajos, pueden atraer clientes sin necesidad de bajar sus precios y atraen y retienen

¹ Jóvenes nacidos a partir del año 1980 a según la revista Ad Age que utilizo el término Generación Y por primera vez en su editorial de agosto de 1993

² Generación X los nacidos luego de 1960 y los Baby Boomers nacidos luego de la finalización de la segunda guerra.

³ www.infobae.com/2014/10/29

talento humano, entre ellos los jóvenes de la generación Y, sin necesidad de salir al mercado a pagar los sueldos más altos.

Precisamente en estos planos está ubicado este estudio en lo que hace a uno de sus colectivos sociales “*los geeks*” saber cómo atraer, entender, desarrollar y obtener de ellos su enorme potencial es la relevancia de este estudio.

Definición y alcance del problema:

Los *geeks*, por sus características son apasionados de la tecnología, vivaces, colaborativos, de gran dedicación a sus intereses (trabajo o afición) e imaginación. Son fuente de inspiración y agregan valor a las compañías, desarrollando nuevos productos y servicios tecnológicos que impactan en la economía global, en modelos de negocios vigentes, incluso creando nuevos modelos. (Glen, 2003).

Hipótesis:

El objetivo central de la presente investigación será demostrar que.

H1: existe una fenomenología *geek* que tiene sus particularidades distintas a la de otros perfiles de personas talentosas que trabajan en empresas en áreas de tecnología.

Metodología

El presente trabajo ha comprendido, dentro del marco teórico, un cuidadoso recorrido de autores como L. M. HUETE, P. GLENN, R. KATZ, J. ELLO, A. KJERULF, F. MANES, K. BENZIGER y D. GOLEMAN.

Se complementó esto con una investigación cualitativa, de tipo fenomenológica, dirigida al colectivo en estudio, integrado por hombres y mujeres, con edades de 20 a 60 años, que trabajan en actividades de *white collar* en compañías de tecnología, grandes, pequeñas y medianas del área metropolitana de Buenos Aires y que poseen niveles educativos como estudiantes y graduados de carreras de grado y/o postgrado, relacionados con carreras tecnológicas.

Objetivos de la investigación:

- Caracterizar los *geeks* , conocer cómo piensan.
- Descubrir cómo se comportan, relacionan, socializan, dentro del clan con sus pares y fuera de éste. Pertenencia.
- Interpretar sus modelos mentales, su forma de aprender y comunicarse.
- Describir los rasgos de su etnocentrismo.
- Describir sus métodos de trabajo.
- Identificar sus búsquedas en materia personal y laboral.
- Poder conocer sus miedos, motivadores, requerimientos de parte de las empresas.
- Conocer como desean ser tratados y dirigidos.
- Conocer como son tratados y conducidos en la realidad y que objeciones tienen para sus jefes y gerentes.
- Analizar en qué grado sienten que se están desarrollando y se está aprovechando todo su potencial.
- Aportar a los *geeks* como jefes y/o a los jefes de estos para mejorar la eficiencia, desarrollo y motivación de las personas.

Limitaciones y restricciones:

El estudio deja fuera otros colectivos, como los no profesionales, profesionales que trabajan en otras actividades, o que lo hacen fuera de la zona en estudio, o en otro tipo de empresas, o que poseen diferentes edades, o que trabajan en forma independiente o que se desempeñan en actividades de *blue collar*. Estos podrían transformarse en futuras líneas de investigación para otros investigadores.

Articulación:

En el capítulo 1, se realiza una caracterización detallada de los *geeks*, sus tipologías y formas de cómo manejarlos. Asimismo, se describen algunas particularidades como creencias,

subcultura, formas de comunicarse, patrones, cuadrantes según *The Benziger Thinking Styles Assessment* y las herramientas mentales que utilizan.

En el capítulo 2, se desarrollan los comportamientos y formas de dirección de los *geeks*. Además, se describe el tipo de relación tripartita en la cual desarrollan su labor. Tipos de inteligencia, y a cuál apelan los *geeks*.

En el capítulo 3, se presentan las conclusiones de la labor de campo y en el capítulo 4 se despliegan las conclusiones.

En los anexos se podrá encontrar, el cuestionario utilizado en la investigación, el resumen de cuadros, figuras, notas ampliatorias y la bibliografía.

CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DE LOS GEEKS

Los *geeks* son trabajadores del conocimiento. Trabajan y se especializan en la creación, mantenimiento y soporte de alta tecnología (Glen, 2003).

Según Ello (2009) los *geeks* son altamente inteligentes, creativos, usualmente introvertidos, egocéntricos, testarudos, quejosos, políticamente incorrectos, cerrados en sus propias creencias y valores (etnocéntricos), se auto-organizan y les gusta ser reconocidos por su trabajo. El mismo autor destaca que los *geeks* tiene un déficit conductual y que para superarlo deben ceñirse a un procedimiento de ir paso a paso.

Su procedimiento de trabajo se basa en una secuencia lógica de pasos para realizar cada una de sus actividades, una sirve de apalancamiento para la otra y para el logro del resultado final; es decir buscan lograr pequeños resultados y como corolario ello los lleva a un resultado global.

Al respecto Benziger (2000), sugiere comunicarse con este tipo de personas que caracteriza como “frontales izquierdos” transmitiéndole instrucciones detalladas paso a paso, que sean claras y específicas para cada tarea o proyecto y si se trata de un proyecto complejo, asegurase en desdoblarlo en subrutinas y pasos. Aborrecen los discursos que consideran incoherentes.

Glen (2003) por su parte destaca que en los *geeks* el talento se revela a edad temprana y por ello se transforman en material de permanente consulta tanto de amigos, maestros, familiares y terceros. Son el centro de atención y apreciación. Esta experiencia tiene efectos duraderos. Paradójico, a veces son también el centro de burlas y aislamiento social.

Glen (2003) también hace mención al hecho de que, muchas personas *no geeks* tienden a crecer más desde el esfuerzo y el dolor que desde el confort, sin embargo, muchos jóvenes *geeks*, por el contrario, logran resultados con menor esfuerzo y ello se refleja en su temprano éxito, aunque esto no se refleje en su socialización.

Los *geeks* tienen un chico en su interior, son curiosos y juguetones por naturaleza, pero pueden mostrar con intensidad su falta de conciencia y condescendencia. Ellos son un colectivo

fuertemente etnocéntricos comprometidos con sus propios intereses (lo que a ellos les importa) y pueden llegar hasta las últimas consecuencias para seguir sus propias creencias.

Para la Real Academia Española etnocéntricos es un concepto que deriva de la antropología y que significa la “Tendencia emocional que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades”.

Por ello los *geeks* poseen una forma de expresarse, una identidad, una fuerte pertenencia y es esto lo que les impide entender un mundo interior diferente, al que descalifican cuando no se espeja en su cultura, esto involucra a compañeros y jefes. Como consecuencia tienden a idealizar a los líderes de su propia tribu.

Según Duening e Ivancevich (2001) hay *geeks* de diferente tipo, unos pueden ser libres pensadores y otros más mecánicos quienes necesitan tocar y sentir lo que están haciendo. Dichos autores, identifican las tipologías de diferentes de *geeks* y su relación con el *management*, las cuales se describen a continuación:

Arrogantes:

Altanero, soberbio. Estos a menudo reciben elogios y reconocimientos por su inteligencia y su capacidad para resolver problemas. Son tan buenos en su tarea que comienzan a creer que su inteligencia les da un lugar especial en el mundo y, por lo tanto, a menudo son percibidos como *prima donnas*.

Este *clúster* no hace caso a la autoridad y la desafía permanentemente en sus decisiones.

Una forma sugerida para dirigir este grupo según el autor es, "asumir que ellos son así y aceptarlo como un hecho su arrogancia, de forma que no pueda convertirse en un factor intimidante para el jefe.

Los autores asimismo sostienen que los *managers* tendrán que aceptar, que los arrogantes se quejan a menudo públicamente acerca de ellos y que deberán administrar una pequeña cantidad

de ello para que les permita desahogarse; mientras estas quejas no afecten el desempeño de los demás, ni haga perder la autoridad en la unidad, caso contrario deben adoptarse medidas inmediatas deteniéndolos para establecer los límites de “cuáles son tus permisos y cuáles son los míos.”

Si se programan reuniones con estos individuos en privado y se escuchan sus quejas, ello puede ayudar a desactivar comportamientos potencialmente dañinos, uno debe ser serio tratando de tomar acciones o hacer mejoras, ya que ellos esperan que sus ideas o sugerencias sean utilizadas y conduzcan cambios.

Puede ser contraproducente escuchar las quejas de un arrogante si no se tiene intención de hacer algo al respecto.

Sabelotodo

Persona que presume de sabia sin serlo.

En semejanzas con sus hermanos arrogantes, a éstos les gusta probar la autoridad, pero hacerlo de en una manera tranquila y sutil. Desafiando sus capacidades. Venciéndolo.

Son más difíciles de detectar, por lo tanto, potencialmente más problemáticos.

Según los autores, trabajarán en sus propias prioridades y tendrán generalmente un grupo de seguidores.

Los autores sugieren que la mejor manera para tratar con ellos es a través de métodos indirectos en vez de enfrentarlos o sancionarlos ya que tales tentativas directas sólo servirán para reforzar su opinión que son superiores en el terreno del saber y por tanto se distanciarán aún más de los demás.

Métodos indirectos incluyen mantener un seguimiento de dónde están y cómo aplican sus conocimientos, preguntando a otra persona que trabaja con ellos para que nos mantenga informado, como así también dar directrices.

De esta manera, el gerente no monitorea o supervisa a todos directamente, pero puede ayudar a que él o ella se centren en los proyectos y tareas que el director considera son de alta prioridad.

Impacientes:

Carecen de paciencia. Entendiendo como paciencia la capacidad de padecer o soportar algo sin alterarse.

Uno de los grupos más “áridos” de abordaje descubiertos en la investigación, llevada adelante por este autor, fue el grupo de los impacientes. Estos pueden ser muy difíciles de tratar ya que en muchos casos se sienten como las grandes estrellas de sus equipos. Estos entienden los conceptos rápidamente y no necesita que se las repitan dos veces.

Los autores encuentran que este grupo, aunque pueden ser en algunos casos obedientes, suele con frecuencia aburrirse rápidamente.

A aconsejan que los *managers* les dejen hacer las tareas asignadas con cierta libertad, ya que si indagaran con intensidad tratando de practicar seguimiento mientras ellos trabajan y progresan en las direcciones esperadas solo lograrán exasperarlos.

Los impacientes no se quejan si se aburren; buscan otras opciones para volver a utilizar sus conocimientos y experiencia. Si no pueden ver otras opciones o tareas en el horizonte para el uso de sus habilidades, es probable que simplemente dejen la organización.

Excéntricos:

De carácter raro, extravagante.

Estos según los autores, disfrutan de comportarse de esta manera en el trabajo o fuera del mismo, en cuanto a sus hobbies o aficiones.

Es probable que se conviertan en excéntrico sobre algún aspecto de su estilo de trabajo, quizás en la forma de vestir, comer, sentarse en las reuniones, asistir a trabajar.

Estos anhelan su individualidad y los *managers* pueden ayudar en este proceso permitiendo la expresión de buen gusto, no disruptiva con sus excentricidades.

Desorganizados:

Falto de orden y organización.

Para esta tipología de *geeks*, los autores encuentran en el desorden su espacio de trabajo. Esta clase de *geeks* se rodean de computadores antiguos, libros, cajas y otros artefactos de su trabajo. Sin embargo, si se les pregunta por algo, seguro podrán encontrarlo dentro de su desorden.

Ellos no quieren gastar tiempo organizando. Mientras los activos valiosos no se pierdan y el tiempo de búsqueda no se incremente, el desorden no es un problema.

Los autores realizan algunas sugerencias para tratar con los desorganizados. Una, es el de asignar a una persona para ayudar a mantener un seguimiento de los activos más valiosos de la empresa o desarrollar algún software para gestionar con cierto orden los activos más importantes.

Los desorganizados realmente están rodeados de muchas cosas, equipamiento técnico, *gadgets*, documentos, libros, etc., y se debe ser muy cauteloso en ponerlos a ellos a cargo de los activos e información que se puede necesitar rápidamente.

Retirados:

Que alcanzan la situación de retiro y por eso, algunos autores como Campbell, McCloy, Oppler y Saer (1993) asocian a los retirados con el bajo rendimiento.

Según Díaz (2010), al conceptualizar el rendimiento encontramos 2 posturas:

1. Autores como Campbell, McCloy, Oppler y Saer (1993), la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento, (ej.: cantidad de productos fabricados, cantidad de nuevos clientes generados, cantidad de productos o servicios vendidos).
2. Sin embargo, existe otro grupo de especialistas y autores para los que lo correcto es considerar el rendimiento como un conjunto de conductas en el entorno laboral, en lugar de definirlo como el resultado de las mismas. En línea con la perspectiva conductual, otra vía de acercamiento al rendimiento laboral, se hace desde el modelo de competencias, para el que cualquier característica individual puede medirse o calcularse de forma fiable y puede servir para marcar la diferencia entre los trabajadores buenos y los que no lo son.

Las competencias se expresan en forma de definición narrativa a la que acompañan algunos indicadores de conductas o formas conductuales específicas de demostrar la competencia en el trabajo (Spencer y Spencer, 1993). Las competencias son un factor que determina o causa el rendimiento, pero no son el rendimiento (resultado/output) en sí.

Puede haber una gran variedad de razones para esto, este lo atribuye a personas brillantes, inteligentes y propensas a pensamientos de análisis profundos, que adoptan un estilo de retirada frente a los acontecimientos, porque sienten que han llegado al pináculo de su carrera y lo han logrado todo, no han podido comprometerse y superar la resistencia al cambio o simplemente van en busca de un cambio de estilo de vida.

Para ser eficaces, los *managers* tienen que organizar el potencial que poseen los *geeks* retirados y esforzarse por comprometerlos. Deben impedir que lleguen a ese punto o de ser el caso ayudarles a los retirados a que regresen, siendo el desafío que se vuelven más visibles y se involucren. La táctica consiste en ayudar a estas personas para que se apeguen a un plan de acción y que saquen lo mejor de ellos.

Algunas otras particularidades sobre el colectivo geeks

Según Glen (2003) y de acuerdo con el estereotipo tradicional, los geeks son personas que están principalmente fascinados por la tecnología y sus usos. La parte negativa del estereotipo es la hipótesis que tienen falta de habilidades sociales. Al igual que la mayoría los estereotipos, es cierto en general, pero falso en el nivel de detalles. Definición de la sociedad, son antisociales. Pero dentro de su propia comunidad, que son muy sociales.

Este colectivo se puede dividir en tribus, por ejemplo, los sabios del mainframe de la era del Unix, gente que comenzó hace 20 años, los nuevos PC generación Web. Ellos pertenecen a distintas tribus, al igual que cualquier comunidad, pero las tribus no luchan entre sí. De hecho, estas tribus se llevan muy bien, porque todos ellos luchan contra el *management*.

Destaca Glen (2003) el aspecto distintivo de la comunidad *geek* es su arrogancia institucional. Les gusta el protagonismo y en la relación de poder con el *management*, tienen más en común con un jugador profesional de baloncesto que con los trabajadores promedio.

Otra particularidad que menciona Glen (2003) es el respeto de los *geeks* por el prójimo, está ligado a la tolerancia que tienen cuando ellos van a realizar su trabajo, incluyendo la elegancia y practicidad de sus soluciones y sugerencias.

Según la Real Academia Española una de las acepciones que otorga a la palabra tolerancia es, “respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.”. Y define elegancia como, “forma bella de expresar los pensamientos”. El término practicidad podría considerarse próximo, el adjetivo funcionalidad, que lo define

como la “cualidad de funcional”. Admitiendo que practicidad y funcionalidad son conceptos que comparten elementos comunes, se puede identificar practicidad con ser práctico.

La tolerancia es, el arte de vivir con las diferencias individuales. Esta orientación resulta un corolario, una consecuencia, que se deduce de la proposición anterior, pues si lo recomendable, frente al hecho irrefutable de las diferencias individuales es su comprensión y aceptación, esto es lo que constituye la tolerancia. A lo largo de la vida se va constituyendo, como resultado de las experiencias, de la educación e influencias culturales que se ha recibido, una perspectiva o ventana, desde la cual se contempla y se valora el mundo. Generalmente esa visión del mundo que se tiene desde esa “ventana”, va acompañada de la creencia o ilusión de que esa perspectiva es la verdadera y de que las otras son erróneas o equivocadas. Es inevitable que cada persona vea al mundo desde su ventana o punto de vista, pero sí es evitable y resulta perjudicial aferrarse a la creencia dogmática de que el propio modo de ver las cosas es el verdadero y que la visión que se tiene desde las otras ventanas es errónea, incorrecta. Esta es una forma muy particular de pensar en el mundo *geek* y de su antropocentrismo. (Infomed, 2005)

Los *geeks* veneran la racionalidad “la razón es saber, el saber es estar seguro, estar seguro es correcto y para ser correcto hay que estar seguro” (Glen, 2003)

Ello (2009), va más allá. Para este autor los *geeks* consideran que todas las decisiones deben ser razonables y es esa pasión por la razón, la que puede convertir a un tímido *geek* en un feroz adversario. Después de todo –Ello (2009)- los jefes no siempre elijen a un presuntuoso que siempre tiene razón, a veces prefieren a uno más dócil, aunque a veces esté equivocado. A nivel del razonamiento técnico superan los filtros sociales o emocionales que pudieran provenir del mundo sensible.

La fe en determinadas cosas que ocupan su marco de creencias –por ejemplo, la tecnología- ocupa el mismo lugar que la razón.

Este autor menciona que, aunque a los *geeks* les gustaría trabajar para una buena persona que siempre tiene la razón, siendo este contexto el ideal. En otro contexto que no sea el anterior

mencionado, prefieren trabajar para una persona no tan buena que siempre tenga la razón y no para una persona amable que siempre esté equivocada.

Según el dogma *geek*, estar equivocado crea trabajo innecesario, situaciones imposibles y mayores fallos. La equivocación está mal y que debe ser derrotada.

La capacidad de razonamiento técnico supera para este colectivo todos los demás factores. Ello (2009) subraya que el respeto es el factor determinante en el éxito de un equipo, siendo él capaz de predecir el éxito o el fracaso de un grupo, simplemente con evaluar la cantidad de respeto mutuo dentro del mismo.

De acuerdo a las investigaciones neurofísicas realizadas por la Dra. Benziger, las personas poseen cuatro tipos de pensamiento especializado y distribuido en el cerebro en 4 cuadrantes o funciones: Frontal Izquierdo, Basal Izquierdo, Basal Derecho y Frontal Derecho. Sus investigaciones han revelado que en cada persona existe un tipo de pensamiento preferido.

Por lo expuesto anteriormente por autores como Glen (2003) y Ello (2009) indicando que los *geeks* se circunscriben a la razón.

Los temperamentos fuertes están preparados para recibir la crítica y la reciben como una virtud. Los temperamentos débiles, se sienten agredidos por esta, Benziger (2012). Por su parte los grupos fuertes reciben la crítica como parte del método de trabajo y los grupos débiles se sienten golpeados por ésta. Las políticas inconsistentes, la falta de soporte estructural, los cambios, los requerimientos de clientes, las dificultades de gestión, cualquiera de estos factores o todos al mismo tiempo son causas para la pérdida de eficiencia del grupo, Benziger (2012).

Muchos profesionales de la tecnología son sensibles a caer en la mentalidad de víctima. Y cuando las cosas no funcionan tenderán a responsabilizar a otros, a sus jefes, colegas, a la política de la compañía, a la falta de recursos, difícilmente reconocer un propio error. Ellos siempre habrán de quejarse y lo harán ante la gente que respetan. Si esta desestima sus quejas o no reconoce o se comportan de maneras engañosas, éstos probablemente dejarán de quejarse

y ello podría confundirse como una mejora de comportamiento, pero no es así, en realidad lo que habrá ocurrido es que habrán perdido el respeto, pensarán que ya no vale la pena hablar con sus jefes, se aislarán y en cierta forma lentamente empezarán a organizar su retirada e insubordinación (Ello, 2009).

Su insubordinación es un asunto difícil de manejar tanto por los impactos que tiene por las consecuencias en el propio candidato como por los impactos que tiene en otros miembros del grupo. No se espera que un profesional sea un recurso anti-sistema, se requiere gente que pueda funcionar y tomar decisiones con poca supervisión, actuar de forma lógica, madura, orientada a resultados, que sea capaz de colaborar, integrarse, dialogar, innovar, que diga lo que piensa, sea leal, abierto, franco, sociable y esto no se puede conseguir si está insubordinado porque está molesto porque le ha perdido el respeto a su jefe.

Según Ello (2009) los grupos de trabajo tecnología no caen en esta situación ostensiblemente, desde el exterior nada parece estar mal y el trabajo aún se hace. Pero desde el interior del grupo o desde parte del mismo se puede observar la estructura de gestión enfocada en dirigir al grupo desde las sombras y a desviar la atención en otros temas que tal vez no coincidan con las directrices del proyecto. Los rebeldes no actúan necesariamente con mala fe. Ellos creen que están protegiendo la organización, así como su propia fe, sus valores y credibilidad y a menudo estos son correctos.

Glen (2003) coincide con Ello (2009), en que los *geeks* trabajan orientados al resultado y por tanto esperan que se tomen decisiones, de lo contrario las tomarán ellos con el fin que el objetivo sea alcanzado. Esto hace que muchas veces se excedan en los permisos que las estructuras de gobierno de las empresas suelen dispensar a sus trabajadores exponiéndolos a sanciones, calificativos de rebeldía, incomprensión de los sistemas de evaluación de desempeño.

En su blog Kjerulf (2007) publicó acerca de “Como no liderar *geeks*” y coincide con lo expresado por Ello (2009) y Glen (2003) en relación con la administración, la gestión, la

consistencia del *manager* entre lo que dice y debe hacer, el reconocimiento, honestidad, la necesidad de hacerlos partícipes en las decisiones y el grado de tolerancia.

Dice Kjerulf (2007): "La principal razón por la que los *geeks* no son felices en el trabajo es mal las relaciones con la administración". Continúa diciendo que "detestan la gente que tenga mala gestión e incluso tienen menos tolerancia que la mayoría de los otros tipos de empleados".

Geeks felices son *geeks* productivos y el factor más importante es una buena gestión, adaptado a su situación.

Los *geeks* según Glen (2003), se comunican de forma diferente, lo cual puede traer aparejado malos entendidos. Para ejemplificarlo dicho autor describe una historia de una reunión donde un *CTO* (*Chief Technology Office*) le pregunto a un consultor, un *geek*, que pensaba él del sistema y este le respondió "Ud. tiene instalado el Windows NT3.51 en su sistema, sólo un idiota lo pondría allí" (Glen, 2003). No solo insulto el sistema del cliente sino también a su persona. Extrañamente, el consultor pensó que la reunión había salido bien. Él no tenía idea que lo había insultado. El respondió la pregunta ofreciendo su evaluación profesional sobre la calidad del sistema.

Glen (2003) coincide con Ello (2009) en que los *geeks* tienen mucho para decir, su forma de sociabilizar es diferente y que son colaborativos con los demás.

En su tarea, muchas veces asisten para resolver problemas técnicos que otros no pueden resolver. Son personas de mente abierta, capaces de encontrar alternativas de solución. Posee una forma de socialización e iteración diferente para con los demás. Asimismo, tienen umbrales de aceptación y tolerancia de algunos aspectos sociales, como la manipulación, mentira, ineficiencia, burocracia, diferente (Glen, 2003).

Ello (2009) hace mención, que a menudo los ejecutivos no reconocen que en cada decisión tomada los aspectos técnicos están intrínsecamente relacionados con otro tipo de decisiones tomadas, por ejemplo: las comerciales y que ambas son indivisibles del negocio. Son uno y el

mismo, cada uno limitado por la otra y ambos limitados por creatividad. La creatividad es un activo muy valioso de un grupo *geek* y no promoverlo puede costarle a una organización mucho dinero.

Ello (2009) cree que tiene solución sobre cómo gestionar *geeks*. Primero, se trata de una cuestión de respeto y propone identificar y cultivar las personas y los procesos que permiten obtener un verdadero respeto de estos.

Glen (2003) coincide con Ello (2009), que se debe analizar al grupo y no a un *geek* de forma aislada. Porque estos somos como una tribu que dentro de su estructura tienen sus referentes, creencias, valores, comportamientos, conformando un todo y ciñéndose a este.

No obstante, Ello (2009) sostiene que, debe asegurarse de que todos los responsables están practicando y aprendiendo y que esa es la única manera de hacer relevante la puesta en práctica y la experiencia. Encontrando el autor un lapso entre seis meses a un año para que logre el respeto o la irrelevancia. Por último, hace mención a los ejecutivos que deben tener múltiples puntos de observación para con el equipo de tecnología. Si observa que el equipo está cantando desafinado, vale la pena investigar los motivos. Pero nunca se sabrá realmente lo que sucede, si la única información que se recibe es por parte del *manager*. Por ello sugiere realizar periódicamente, reuniones para observar los problemas de la organización en general, llevar cerebros a estas. Un buen profesional no solo está entrenado en cómo realizar su trabajo, sino que sus habilidades no se limitan necesariamente a la tecnología y a su área.

De hecho, los mejores responsables sobre toma de decisiones empresariales que conoce sostiene este autor dice, son personas que no son administradores y que logran el respeto de sus equipos.

Es muy común que un *Geek* confunda los hechos y opiniones y por ello no escuche con claridad para responder a sus declaraciones. Según Glen (2003), es importante prestarle atención a las declaraciones que vienen a sustituir las opiniones de los hechos.

Al Glen (2003) examinar a los *geeks*, observa:

No todos los *geeks* describen los mismos patrones, puesto que son individuos, es decir individuales.

Realiza una generalización, que no hace referencia al género (masculino o femenino), de los *geeks*.

Los patrones de actitud, creencias y comportamientos desde la raíz hasta las suposiciones de ellos, son quienes denotan su trabajo técnico.

Nosotros aprendemos a ser exitosos en nuestra elección de campo porque aplicamos herramientas de intercambio mental. Y aprendemos de la misma manera que pensamos, no lo hacemos a través de experimentación de varias aproximaciones.

Estas trabajan bien cuando retenemos y no trabajan bien cuando descartamos.
Si funciona lo retenemos sino lo descartamos.

Para un *geek*, la herramienta mental para organizarse en casi todas las situaciones es el modelo problema-solución.

Amplia Glen (2003), los *geek* se auto-organizan sobre el trabajo que deben realizar y no se intimidan ante su tamaño. Con antelación el autor comento que herramienta mental utilizan los *geeks*.

Un claro ejemplo de que no integra su modelo problema-solución, son las reuniones de avance. Los *geeks* las consideran una pérdida de tiempo. Puesto que una reunión no representa un problema a resolver.

A los *geeks* les encantan con los retos. Cuando enfrentan una situación, buscan inicialmente el problema y encuentran la solución. (Glen, 2003).

Como se hizo mencio con antelación sobre el modelo de Benziger, se divide en 4 cuadrantes o funciones. La Dra. Benziger⁴ comprobó científicamente, que cada persona nace con una preferencia natural por uno de ellos. Preferencia en la cual cada persona es significativamente más eficiente que en las otras tres.

Características del cuadrante Frontal Izquierdo:

Los individuos que prefieren la función frontal izquierdo son buenos no solo para vincular ideas mediante sus conexiones lógicas, sino también para separar sistemas completos en sus partes componentes. Registran información mediante conceptos claves, lo cual permite su fácil transferencia y aplicación de un área o campo a otro y están más interesados en los principios operativos generales, los cuales ayudan al uso eficaz de los recursos y facilita la resolución de problemas técnicos y la toma de decisiones.

Se caracteriza por no enfocarse en el presente ni en el futuro; su preocupación es establecer las conexiones desde el pasado hasta el futuro pasando por el presente.

La meta fundamental del cuadrante frontal izquierdo es crear un orden racional y hacer planes sensatos y tomar decisiones con base en un análisis lógico. Por esta razón, se dice que el frontal izquierdo contribuye o es responsable de la función de dirección o priorización en la vida.

Benziger (2000), describe el perfil del cuadrante frontal izquierdo del siguiente modo:

Son lógicos, matemáticos, cuantitativos, analíticos, estructurales, funcionales y proclives a diagnosticar. Se centran en priorizar, solución de problemas y la toma de decisión.

Toman decisiones, tienen precisión, ponderan, miden, priorizan, son calculadores, negocian, resuelven problemas financieros y técnicos.

⁴ (<http://www.benziger.org/>)

Se perciben como líderes fuertes, decididos (si son extrovertidos), experto (si son introvertidos).

Los demás los ven, críticos, poco emocionales, poco afectuosos, concentrados en el poder, calculadores, manipuladores, duros, fríos y distantes.

Frases típicas de este estilo de personas: comprender factores claves, hacer un análisis crítico, conocer el resultado final, descomponer, apalancar, ponderar todas las variables y maximizar el retorno de las inversiones.

Por ello se podría pensar que los *geeks* se enmarcarían en el cuadrante frontal izquierdo.

Pues como menciona Benziger (2000), es el tipo especializado de pensamiento que trata de analizar y evaluar lo que ha percibido para ver si la estructura o la maquina está operando correctamente y si está realizando la tarea lo mejor posible. Una de las capacidades clave de este modo es el análisis crítico, la capacidad de agrupar elementos significativos sin utilizar pautas preestablecidas.

Podría decir que el modo frontal izquierdo con su capacidad para comparar realidades dispares y analizar situaciones complejas, logra unir puntos de correlación. En conclusión, es este el modo que tiene por objetivo dirigir las operaciones de todo el sistema, asegurándose que cada parte funcione de manera correcta y en concordancia con las otras partes del sistema, realizando su aporte y generando sinergia en pro de la consecución del éxito del todo.

Benziger (2000), lo describe en:

- Presta atención a: Principios operativos que permiten el uso eficiente de recursos y facilita la resolución de problemas técnicos y la toma de decisión.
- Aprendizaje de valores: Principios operativos generales.
- Lenguaje interno: Lógico.

- Utiliza el lenguaje para: Comunicar los resultados de su proceso de pensamiento, con frecuencia una decisión que ha tomado.
- Modo favorito de comunicación: El resumen de media página y el debate verbal, el “esgrima verbal”.
- Patrón o ritmo de habla: Breve, preciso, recortado, seco.
- Patrones característicos de pensamiento: Registra información por bloque o conceptos clave, lo que permite una más fácil transferencia y aplicación de una idea de un área o campo de estudio a otro, ya que en cada situación está presente el mismo principio operativo.
- Frases típicas: “¿Qué nos aporta?”, “Según mis cálculos...”, “En conclusión.”, “¿Cuál es el resultado final?”, “Pondera todas las variables”, “Haz un análisis crítico”.
- Percepción de sí mismo: Un líder fuerte, competente en la toma de decisiones.
- Como lo perciben los otros: Poderoso, pero con frecuencia también a alguien que no le preocupa nada, sin sentimientos, demasiado crítico y calculador en forma manipuladora.

Referente a la comunicación con el modo frontal izquierdo, Benziger (2000), menciona:

Transmítale instrucciones detalladas paso a paso, que sean claras y específicas para cada tarea o proyecto. Si se trata de un proyecto complejo, asegúrese en desdoblarlo en subrutinas y pasos. Enseñe cada subrutina separadamente. No tema ser demasiado específico durante la etapa de aprendizaje.

Bríndele un lugar de trabajo ordenado en el que pueda tener “un lugar para todo y todo en su lugar”. Es importante que tenga carpeta de archivos y otros “dispositivos” para organizar el material de trabajo y reducir el desorden.

Recuerde que desea lograr aprobación y reconocimiento por cumplir con los procedimientos establecidos y además encuentra satisfacción en ello. El querrá saber si hizo lo correcto y si lo que hizo era lo que se suponía tenía que hacer. Para tener éxito, necesita tomarse el tiempo para dar este tipo de “*feedback*”.

No saben improvisar ni desviarse de los procedimientos estándares y se sienten sumamente incómodos si lo hacen. Si desea que hagan alguna “excepción a la regla” tendrá que diseñar un procedimiento para el manejo de excepciones.

Trabajan a un ritmo lento y cuidadoso y no responderán bien a las presiones o a los apuros. Necesitan saber cuáles son los plazos con anticipación y tener la seguridad que podrán cumplirlos. También necesitan trabajar con un mínimo de interrupciones (ya que estas le cortan las rutinas).

No les pida que manejen situaciones de crisis a menos que exista un procedimiento previamente establecido para tratar esa crisis en particular.

Para manejar un empleado con preferencia Frontal Izquierdo, Benziger (2000) sugiere transmita las instrucciones de manera breve, directa y lógica. Enfatique los hechos más destacados y resalte los puntos clave.

Bríndele espacio funcional en el que tenga acceso a todas las herramientas que necesita para realizar su tarea.

Establezca metas específicas, pero permítale decidir qué proceso utilizara para lograrlas. Espere que sea competitivo y que haga maniobras para conseguir una posición jerárquica dentro de la organización.

No espere que participen en funciones sociales.

Planifique otorgarles gratificaciones específicas (dinero, un ascenso, mayor poder) por un trabajo bien hecho.

Asígnele tarea que requieran sus sólidas aptitudes de evaluación y toma de decisión. Estas tareas no deben ser muy repetitivas ni deben requerir fuertes habilidades interpersonales.

Valoran la efectividad y racionalidad. Tendrán muchas dificultades para tratar cualquier cosa que se parezca a la incompetencia, redundancia o emocionalidad y es probable que manifieste esta dificultad volviéndose crítico y despectivo.

Este análisis es coincidente con lo expuesto por Glen (2003) en como los *geeks* deben ser manejados.

Según Manes (2015) la multitarea baja el rendimiento. Esto podría ser la razón por la cual los *geeks* cuando enfrentan un problema, solo ponen su energía y atención en dicha tarea a fin de resolverla. Al respecto dicho autor sostiene que el modo en que pensamos es el modo en que sentimos y una de las grandes cosas que hizo la neurociencia fue poner las emociones al mismo nivel que los procesos cognitivos racionales. Por mucho tiempo se consideró que para pensar claramente las personas tenían que deshacerse de las emociones. Hoy se sabe que las emociones y la razón son necesarias para la conducta; es más, se sabe que la emoción guía la conducta, facilita la toma de decisiones, consolida la memoria.

El mismo autor indica, que la emoción da color a los estados mentales: es imposible imaginarnos la vida sin alegría, sin tristeza, sin celos, sin odio, sin admiración.

Se sabe que los *geeks* se basan en la razón, pero hasta ahora no se había incluido la emoción.

Esto podría explicar porque los *geeks* cuidan tanto su *geekwork*⁵ y con quienes se rodean. Los *geeks* buscan pares que sientan las mismas emociones que les produce a otros *geeks* el trabajar en su entorno.

Manes (2015) amplía este concepto, sostiene que no se puede modificar el disparo emocional, pero se puede modular las consecuencias de ese disparo, el ser humano puede cambiar la

⁵ En él se desarrolla una gran variedad de actividades y se puede encontrar diferentes dispositivos. Coexisten productos de tecnología, hardware y software; procesos de creación de diseño para un producto tecnológico; elementos del proceso de creación del diseño para productos tecnológicos; identificación de opciones de aplicación tecnológica al negocio, etc.

manera en que piensa para cambiar la manera en que siente. Ello es parte del trabajo de la terapia cognitiva: la realidad no se puede cambiar, pero sí cómo se responde a ella.

Se debería trabajar con los *geeks* sobre sus reacciones, para que ellos puedan llegar a atenuar o modular sus conductas y que estas no sean brutalmente sinceras e hirientes para con los demás.

Katz (2004), basado en la declaraciones de Eric Schmidt, actual Executive Chairman de Alphabet Inc., sostiene que los *geeks* están enseñados para pensar lógicamente.

“Si Ud. pregunta a un ingeniero una pregunta precisa, ellos te darán una respuesta sincera y precisa. Pero también tienden principalmente a responder solamente la pregunta que Ud. le ha formulado.

Si Ud. no les pregunta a ellos exactamente la pregunta correctamente, algunas veces ellos lo evadirán, no porque ellos están mintiendo, sino porque ellos son escrupulosamente sinceros.” (Katz, 2004, p. 56).

Según Manes (2015), las personas son mucho más automáticas de lo que se piensa; a veces se suele ser racionales y deliberativos, pero no siempre; se toma decisiones sociales y emocionales. Muchas veces, cuando se discute, se tiene un sesgo de confirmación; lo único que se hace es buscar argumentos que confirmen los pensamientos previos.

Al respecto el autor se interroga “¿cómo surgen las grandes ideas? En mi opinión, todavía no sabemos cómo el cerebro da lugar al momento Eureka”. (Manes, 2015, p. 2).

Al ser consultado, sobre si muchas veces la mejor idea aparece cuando una persona está desconectada de la cuestión que investiga relajada. Responde que sí que puede ocurrir pero que ello aparece luego de que la persona suele obsesionarse con el tema. En términos de creatividad, para este autor, la inspiración es para amateurs. Uno de los aspectos clave de la idea es la preparación, la incubación; los pensamientos obsesivos en torno a una cuestión influyen más en esa creatividad que el coeficiente intelectual; hay que tener pasión, estar obsesionado.

Cuando se está tirado en el sofá; o durmiendo en el auto, atrás, aparece el momento eureka. Bajamos los centros atencionales y ejecutivos y aparecen los centros de asociación. Además, para crear hay que estar para este neurocientífico un poco loco; y hay que estar preparado para equivocarse. Steve Jobs se equivocó muchas veces antes de hacer el iPad. Galileo, también. El contexto creativo es clave.

Los *geeks* centran su atención en la resolución de un problema. Se distraen pareciéndoles a los demás que no están trabajando o haciendo algo productivo y no viendo que pueden estar en su momento de relajación o distensión pensando cómo resolver un problema y que esa resolución conlleva una carga de pasión y obsesión.

Un Bozo es una persona incompetente, especialmente en una compañía nueva. Bozo tienen un efecto negativo sobre la moral y los beneficios. Cuando se escuchó por primera vez el significado de "bozo" fue durante una charla a los estudiantes de negocios por parte de uno de los fundadores de Yahoo.

Glen (2003) se refiere a los bozos y cuando los *geeks* los perciben e identifican en su ambiente de trabajo, son marcados por incompetencia y conducta no adecuada. Los *geeks* descartan a los *bozos* creando barreras de comunicación y colaboración protegiéndose a sí mismos como a su lugar de trabajo, el *geekwork*.

Sobre *geekwork* Glen (2003) asigna un particular significado:

En él se desarrolla una gran variedad de actividades y se puede encontrar diferentes dispositivos.

Coexisten en el *geekwork* productos de tecnología, hardware y software; procesos de creación de diseño para un producto tecnológico; elementos del proceso de creación del diseño para productos tecnológicos, como ser: documentación (de requerimiento, testeo, manual de usuario, etc.), plan de proyecto, plan de comunicación plan de riesgos, etc.; identificación de opciones de aplicación tecnológica al negocio, etc.

El *geekwork* es todo acerca de arte. Como se dijo, los *geeks* son como chicos y cada problema técnico, diseño de red o codificación de programa, es una pequeña pieza de arte que ha nacido y son por tanto pequeñas extensiones de ellos.

Es fundamental entender sus modelos de valor y supuestos que traen al lugar de trabajo, las actitudes que demuestran, los significados de sus comportamientos, su dinámica de grupo en el lugar de trabajo y su naturaleza como grupo. Por ejemplo, ellos antes de comprometerse con su líder, se comprometen con el *geekwork*

Los *geeks* sienten que su trabajo es lindo y útil y es fuente de orgullo frente a otros *geeks*.

Ellos se esfuerzan para solucionar de forma creativa un problema técnico o del negocio.

Tienen en alta estima a las personas inteligentes y comparten su sabiduría, esto no significa que aplique a todas las personas inteligentes.

Particularmente aplica a los que poseen un profundo conocimiento técnico. Será respetado y tendrá influencia. Su liderazgo técnico puede marcar el éxito o fracaso de un proyecto y del grupo.

También puede ocurrir que un *geek* se refugie en el ostracismo, tenga conductas negativas que bien le pueden hacer ganar la pérdida del empleo.

Glen (2003) señala sobre su estabilidad laboral que:

Los *geeks* poseen una alta tasa de rotación y pasan de una empresa a otra. Por lo general los profesionales se identifican bajo grupos de pertenencia, contadores, doctores o trabajo en una determinada compañía. Los *geeks* lo hacen de bajo de una tribu urbana como puede ser una tecnología, pueden cambiar de compañía, pero difícilmente sus creencias.

Existe un poderoso vínculo entre un *geek* y su tecnología que trasciende cualquier proyecto, compañía o líder.

Estos pueden desarrollar un apego hacia la compañía o industria, pero esto ocurrirá solamente cuando allí una fuerte cultura corporativa o industria.

El dinero no es su principal fin, les interesa, más sus motivaciones se encuentran orientadas hacia los valores de la equidad y justicia. Quieren sentirse reconocidos por su entrega de valor, por ello creen fuertemente en la meritocracia y esta como medida de reconocimiento.

Los *geeks* son personas tímidas, calmadas, también son rebeldes por esencia, trayendo conceptos de: libertad, autodeterminación, independencia y creatividad. No se debe confundir, son personas reservadas, no pasivas.

Por su espíritu rebelde, necesitan vivir libres e independientes. Y por la misma razón ellos no respetan jerarquías en el sentido clásico que se dio a este concepto de alguien que manda y otro que obedece.

Ello (2009) adhiere a este pensamiento y dice: la verdad tácita acerca de cómo gestionar a los *geeks* pasa por un punto central “Todo es cuestión de respeto”.

Según Glen (2003), los *geeks* son más reacios al liderazgo que cualquier otro grupo de empleados. Necesitan un estilo de liderazgo que no acepta el ejercicio del poder no es fácil aplicar con ellos el poder, la obediencia porque el jefe lo pide no está dentro de su modelo de gestión.

Poseen, sostiene Glen (2003), un cinismo embebido para la relación con el líder. Ellos no aceptan el liderazgo fácilmente y sospechan o ponen en duda, sobre los motivos de aquellos que los dirigirían. El cinismo a menudo invalida la relación de liderazgo desde el comienzo, colocándolos bajo presión antes de que incluso se haya establecido.

Para entender los *geeks* Glen (2003) dice: se debe entender su naturaleza como individuos. Sus patrones de actitud, creencias y comportamientos desde la raíz hasta las suposiciones de ellos, son los que denotan su trabajo técnico.

La subcultura *geeks* está centrada en la: creatividad, diversión, transparencia, independencia y competencia. Mirando en retrospectiva, los avances tecnológicos han comenzado producto de las guerras. Sobre este punto Glen (2003) menciona, en la Segunda Guerra Mundial la tecnología había comenzado a permear las compañías y a transformar: productos, estructura organizacional, métodos de producción, flujos, relaciones dentro de las organizaciones, relaciones con sus clientes y estrategias.

No importa en el ámbito en que se esté inserto sea, privado, público u ONG. La sociedad actual transita lo que se dio en denominar “la era VICA”. VICA, expresión acuñada por ejército americano para designar la realidad para la que debía prepararse. Su significado es el siguiente:
V: Volatilidad; Describe lo inestable o inesperado.

I: Incertidumbre; Describe la incertidumbre alrededor de una causa conocida.

C: Complejidad; Hace referencia al alto impacto por sobrecarga de información.

A: Ambigüedad; Describe la falta de información entre conexiones y causas.

En este contexto, el futuro no está asegurado. La tecnología avanza demasiado rápido, la Ley de Moore^{6 1} no ha perdido vigencia. Los cambios exógenos afectan a las organizaciones y estas deben adaptarse para poder seguir compitiendo.

Ninguna organización puede permitirse ser estática. El único estado de equilibrio es el cadavérico. Por ello los *geeks* son recursos indispensables, aquellos que pueden entregar innovación tecnológica al negocio. Eso hace que sean valiosos, buscados, difíciles de encontrar. Asimismo, son complicados de entender y retener.

6 Wikipedia - La ley de Moore expresa que aproximadamente cada dos años se duplica el número de transistores en un microprocesador.

A pesar de que la ley originalmente fue formulada para establecer que la duplicación se realizaría cada año,1 posteriormente Moore redefinió su ley y amplió el periodo a dos años.2 Se trata de una ley empírica, formulada por el cofundador de Intel, Gordon E. Moore, el 19 de abril de 1965, cuyo cumplimiento se ha podido constatar hasta hoy

Los *geeks* son una pieza de acople entre este mundo que cambia y las organizaciones. Ellos están preparados para hacer de interface. Los *geeks* permiten el desarrollo de la tecnología, mantenimiento, soporte de sistemas complejos, productos que entregan valor al cliente y ayudan a la compañía a permanecer competitiva y flexible ante los cambios. Por ello son recursos indispensables. Los *geeks* pueden aportar ese potencial de disrupción que las compañías necesitan, siempre que estas sepan administrar ese especial talento.

Glen (2003), comenta como cambio el ámbito y la forma de relacionarse de los *geeks* dentro de la compañía. Décadas atrás los *geeks* vivían detrás de la puerta de seguridad, dentro del cuarto frío realizando tareas de manteniendo, reportes a la alta dirección y programando el único computador, siendo completos desconocidos para gran parte de la organización a excepción de a quienes entregaban los reportes. Su impacto era muy acotado en la organización.

Hoy han salido de ese ámbito y se encuentran por todas partes de las instituciones y al migrar hacia áreas funcionales que requieren de la tecnología para gestionar, cada vez más necesitan interactuar con otros y poseen mayor impacto. Al producirse esta apertura se encontraron los *managers* con la difícil tarea de manejarlos y entenderlos.

De igual modo les pasa a los *geeks* cuando van a otro ambiente que no sea puramente el de la tecnología, se encuentran desconcertados por los comportamientos y valores que existen allí, aunque intentan entender la cultura y necesidades de los otros grupos.

CAPÍTULO 2 – COMPORTAMIENTO Y DIRECCION DE LOS GEEKS

Según Glen (2003), existe una relación tripartita, conformada por los *geeks*, el Líder y el *geekwork*. Estos, según este autor, son inseparables, el uno del otro, dentro del contexto de la organización. Juntos, forman como una constelación, cada uno posibilita al otro, pero a la vez le impone restricciones.

Katz (2004), haciendo mención a una entrevista con Eric Schmidt, ex-CEO de Novell y Google, ex miembro de la Junta Directiva de Apple y actualmente Executive Chairman de Alphabet Inc. luego de la reorganización empresarial de Google, en un artículo *Fast Company Magazine* sobre cómo manejar *geeks* sostiene que las personas de tecnología saben cómo lidiar con los “patos salvajes” en sus grupos – por cuenta propia y con el tipo adecuado de presión de los pares. Él cree que ser “*geek*” es una insignia de honor; después de todo él se siente uno de ellos y se refiere a un refrán del Silicon Valley que dice: “los *geeks* heredarán la tierra”.

¿Pero cómo manejar los *geeks*?

Tal vez nadie lo sepa como Eric Schmidt, quien logró la recuperación de Novell con un calificado staff de *geeks* después de años de pésima gestión de la empresa.

Schmidt habla de sus *geeks* en términos complementarios, al tiempo que reconoce sus vulnerabilidades y deficiencias. Una de las principales características que les reconoce es que son muy sinceros, el mismo utiliza el término *geek* muy ocasionalmente.

La innovación es una variable que debería dominar cualquier negocio. Pues según lo expuesto por Ello (2009), Glen (2003) y Katz (2004) haciendo mención a los dichos de Schmidt, la innovación juega un rol clave para los negocios de hoy día, sin innovación no se podrá tomar ventajas sobre los competidores y más en un mundo globalizado, por ello estos autores hacen mención a la innovación en términos de tecnologías y procesos; un claro ejemplo de esto es el e-commerce con sus categorías: B2B, B2C, C2B y C2C.

La práctica del e-commerce comenzó por 1970, con la transferencia de fondos a través de aplicaciones. Posteriormente nació el intercambio de datos de forma electrónica, produciendo una mejora en el e-commerce y generando otros tipos de procesos comerciales, tomando como base la venta directa o por catálogo. Estos nuevos procesos permitieron que pequeñas empresas pudieran aumentar su nivel de competitividad implementando el e-commerce en sus actividades diarias. Producto de esto, se ha expandido muy rápidamente, gracias a que se puede llegar a través de este medio a miles de consumidores potenciales.

Mirando las tendencias en e-commerce: ¿Quién habría creído que todas estas "viejas" compañías tendrían que enfrentar enormes y nuevas cuestiones de canal de distribución, todas de las cuales son conducidas por la tecnología?

Estas tendencias denotan que los consumidores invierten tiempo en investigar el proceso de compra; consideran esto le ayuda a que su decisión de compra sea más confidencial, además del ahorro, se basan en los comentarios de otros sobre el producto; para ello utilizan las redes sociales y Apps para realizar las compras mediante *smartphones*. A través del marketing digital las empresas pueden personalizar; enfocarse más en las características de cada persona y sumando a esto y por último la geolocalización es otra tendencia en auge.

Las empresas ya no sólo necesitan tener un grupo de tecnólogos alrededor, para operar sistemas, hacer desarrollos, crear productos, sino también para ayudarle a darse cuenta que estrategias seguir, en que innovaciones invertir y que alianzas formar. Los *geeks* le ayudan a controlar los límites de su negocio. Esto es un hecho: Si los tecnólogos en su empresa inventan algo adelantándose a la competencia, entonces de repente su negocio se hará más grande. De lo contrario, se pondrá más pequeño (Katz, 2004).

Según Katz (2004) el presente es una época dorada para los *geeks*. A principios de 1970, una recesión golpeo y llego a un punto bajo en los sueldos técnicos y de ingeniería. Desde entonces, los salarios no han dejado de subir. Los *geeks* han descubierto que aumenta su compensación a través de opciones sobre acciones, es justo que esperen se comparta la riqueza que ayudan a crear a través de la tecnología.

Según el sitio web especializado Dice⁷, en 2014 un empleado medio de la industria tecnológica del país norteamericano ganó el año pasado 89.450 dólares. Esta cifra se encuentra muy por encima de los 40.800 dólares de media que, según datos del Departamento de Trabajo del Gobierno Estadounidense, cobraron los asalariados de todos los sectores.

El año 2014 los sueldos de tecnología en Estados Unidos suponen un aumento del 1,9 % respecto al sueldo medio de 2013 y un incremento absoluto de 10.000 dólares anuales en relación a lo que percibieron en 2010.

Esto provocó durante el año 2014 inconvenientes sociales entre los trabajadores de las empresas tecnológicas del Silicon Valley y los provenientes de empresas no tecnológicas, dado que estos ganaban sueldos mucho más bajos y los primeros disparaban los costos de vida y de las locaciones y viviendas a precios insostenibles.

Si bien el dinero es importante para las empresas de tecnología, no es lo más importante y fundamental para los *geeks*. Muchas veces lo que buscan es lograr impacto. Crean en sus ideas y quieren ganar. Según Katz (2004) ellos no son diferentes de un científico que quieren crédito para el trabajo que lleva a un premio Nobel.

Katz (2004) hace mención que los *geeks*, buscan convertirse en directivos. Aunque esto es paradójico dado que la mayoría de ellos no van a hacer muy buenos ejecutivos y, de hecho, probablemente resulten ser terribles *managers* dadas sus dificultades de socialización y carencias empáticas. Ellos buscan dinero y en esta búsqueda las empresas terminan por entregárselo a cambio de poder.

Según este mismo autor, hace veinte años la administración ha desarrollado el concepto de una escalera doble carrera, una carrera para ejecutivo por un lado y una carrera técnica por el otro. Un gran primer paso es crear una escala técnica. Pero también es importante tener otro tipo de incentivos, tales como premios, pool de acciones y tipo de compensación no financieros. Katz

⁷ <http://www.dice.com/>

(2004) cita el caso de Novell, donde se añadió el título de ingeniero distinguido y que ello era una distinción que se obtenía por ser elegido entre pares y que este era un requisito mucho más difícil lograr, que ser elegido por un grupo de ejecutivos. El mismo autor destaca que los estándares animan a la gente de tecnología para ser buenos miembros de la comunidad de tecnología y reforzar el buen comportamiento de todas las partes.

A los *geeks* por su manifiesto antropocentrismo –como se ha visto en el capítulo anterior- le importa mucho la opinión de sus pares, por tanto, puede resultar una herramienta de motivación la presentación a sus líderes de proyectos y a sus pares. Se preocupan mucho por cómo se perciben dentro de su propio clan de profesionales al que pertenecen.

Son buenos juzgándose a sí mismos. Y a menudo –como se ha comentado en el capítulo anterior- son muy duros. Ellos terminan marginando a las personas que son terribles – por razones que hasta su *manager* no puede entender muy bien.

Además, según sostiene Katz (2004) el enfoque de equipo es la mejor manera de lidiar con el problema de arrogancia y los problemas de empatía, comunicación y socialización.

En una empresa de alta tecnología que está a cargo de ingenieros, lo más importante es que las cosas se hagan bien, que sean técnicamente de forma correcta y lo "correcto" está determinado por el resultado que puede corresponderse con una salida física.

Según Katz (2004) muchas empresas poseen brillantes visiones, pero siempre el éxito viene de la mano desde un gran trabajo y un gran trabajo viene de la mano de un gran líder. Según este autor a veces los equipos tienen un líder natural, pero a menudo el líder no es el formal. Su trabajo es motivar al equipo. Los líderes naturales informales surgen muy rápidamente. Se pueden encontrar si los gerentes y directores observan y averiguan quiénes son.

Los *geeks* sienten que están cambiando el mundo, así que necesitas hacerlos sentir como que estás ayudando a hacer eso, puede ayudar animarles a omitir capas de burocracia. Claro, que

hará enojar a otros, pero es mejor enojar a esas personas que enojar a estos recursos clave en los proyectos.

Katz (2004) comenta que se puede dividir a los equipos de proyecto en dos categorías.

El primero, se podría ejemplificar en un equipo de ingeniería absolutamente genial, que se ejecutan bien, y hace exactamente las suposiciones correctas.

El segundo, se podría ejemplificar en cambio en un equipo de ingeniería que tiene una fuerte distorsión en lo que está tratando de hacer, está en el camino equivocado, porque algunos de sus supuestos están equivocados.

Al respecto Katz (2004) indica que es a este segundo tipo de equipo es al que se debe prestar y centrar atención. A menudo no se puede intervenir desde la parte superior hacia abajo. Tienes que encontrar una manera de entrar en el problema desde otro lado.

Katz (2004) hace referencia a un comentario de Eric Schmidt en la cual relata una historia vivida en Novell, donde existían una serie de puestos de control en donde los equipos recibían comentarios que provenían desde fuera de la jerarquía de gestión. Cada seis semanas, se generaban, comentaba el autor, tres días de análisis de productos. Pero no es solamente la realización de esos exámenes. También a través de inteligentes tecnólogos con buena capacidad de memoria que recordaban los acuerdos de todo el mundo. La mayoría de las empresas de tecnología tienen personas en todo el mundo que actúan como revisores o asesores.

Katz (2004) interpreta que, si un manager considera las ideas de alguien, muchos equipos reaccionan de buena forma. Esto incluso puede implicar, según el autor, aceptar ir contra decisiones técnicas cuando lo requieran las decisiones del negocio, siempre y cuando realmente sea así. Por otro lado, según este autor, si la decisión se basa en un análisis de la tecnología hecha por una persona que los técnicos no respetan profesionalmente, entonces nunca estarán de acuerdo con ella.

Por lo tanto, las decisiones técnicas importantes deben ser presentadas a través de un tecnólogo que cuente con el respeto del equipo.

Según Katz (2004) una de las claves que contribuye a la productividad de los grupos *geeks* es el tamaño del equipo. Si se quiere que sean productivos, deben ser equipos pequeños. Según este autor, la productividad de un proyecto es inversamente proporcional al tamaño del equipo del proyecto. Y pone el siguiente ejemplo: en el negocio de software, mayoría de los problemas se basan en los esfuerzos de un gran número de personas. Generalmente las empresas tratan con el problema poniendo juntos a un gran equipo y luego dando a una misión a ese equipo. Pero en esta industria, ese enfoque casi nunca funciona. Los resultados son casi invariablemente decepciones. Todavía, muchas empresas siguen procediendo así presumiblemente porque esa fue la forma como lo hizo años anteriores.

La pregunta es, ¿Cómo se sale de ese modo? Parece ser un cáncer de la industria (Katz, 2004).

Según Terlato (2014) aludiendo al efecto Ringelmann

Un autor que estudió el comportamiento de las personas dentro de los grupos fue el ingeniero francés Maximilien Ringelmann, (1861–1931). En experimentos realizados con personas tirando de una cuerda, observó que la fuerza individual que estos realizaban disminuía conforme aumentaba el tamaño del grupo. Sus estudios habían identificado una caída del esfuerzo grupal sobre el individual, ubicando este un 25% por debajo de lo que representarían la potencialidad de los esfuerzos de cada una de las personas.

Ringelmann observaba que los integrantes de un grupo reducían, al amparo de la colectividad, su nivel individual de esfuerzo, evadiendo responsabilidades, esperando que otro o el conjunto realice la parte delegada de su tarea. Puso así en evidencia el problema de la holgazanería social. (Terlato, 2014, p. 148)

Por tanto, en un equipo grande, las contribuciones de las personas son siempre más pequeñas y la duración media de los proyectos se alarga pudiendo ir desde plazos de 2 años a 4 años (para proyectos de software) e incluso plazos mayores.

Eric Schmidt propone, en el libro de Katz (2004), la siguiente regla: que el tamaño del equipo no debe ser mayor que la sala de conferencias, para que puedan reunirse todos en ella. Relata

que, en Novell, eso significaba un límite de unas 50 personas. “Nos separábamos en grandes proyectos en la cual nos denominábamos "CD's virtuales". El mismo autor dice: Piense en cada proyecto como la creación de un "CD-ROM" de software que usted puede entregar.”

Según Glen (2003) hay tres elementos que juegan en esta relación tripartita. El *geek* que se definió intensamente en el capítulo 1. El líder puede ser o no quien dirija a un *geek*. Por ejemplo, puede ser su jefe directo o puede ser la persona más admirada por este en una empresa de tecnología ubicada en una locación remota. Puede ser un líder técnico con el cual se sienta identificado y como se ha visto precedentemente sólo se respetará si se reconoce sus capacidades técnicas. O podrá ser un líder no técnico, con el cual, como se ha visto, se podrá chocar en las relaciones, sobre en cuestiones de sinceridad, honestidad, transparencia, consistencia, incapacidad para delegar, o dar *feedback*, aunque se podría respetar reglas del negocio. Los seguidores, los mismos *geeks* que siguen al líder y a otros *geeks* con gran admiración dentro de una tribu antropocéntrica.

Según este autor sin *geeks* o líderes, no habría seguidores capaces de implementar y dar soporte a la tecnología, tampoco existiría el *Geekwork*, es decir el lugar donde se desarrolla la labor de los *geeks* y en donde está sus equipos y saberes y en donde se produce sus relaciones.

Los *geeks* son muchas veces los encargados de brindar una solución, desde el punto de vista tecnológico, e implementar la misma. Otras veces tienen a cargo realizar un desarrollo. Pueden trabajar solos o en equipos. Con otros *geeks* o con personas que no lo son.

Glen (2003) sostiene que los *geeks* son muy competitivos y les gusta recibir reconocimiento por su conocimiento técnico, como les ocurría en la universidad. Ellos suponen que esto es trasladable de forma directa hacia el trabajo. Como si fuera el mismo estándar de éxito. Desafortunadamente, estas suposiciones no siempre son así en el mundo real. Las suposiciones acerca de la meritocracia traen problema para los *geeks* de forma individual y grupal. El primer problema es cuando los *geeks* no están de acuerdo con la medida individual del éxito. Porque ellos tienden a ver el mundo bajo la lupa de la tecnología, ellos creen que el único criterio válido de para ser medido el mérito es el conocimiento técnico. No la productividad. No la

administración y gestión. No la comunicación. Cuando las promociones, bonos y reconocimientos, son otorgado a aquellos que sobresalen en cosas que *geeks* devalúan, ellos sienten que la organización ha violado el compromiso de meritocracia y eso provoca que los *geeks* estén furiosos.

Otro aspecto es, el reconocimiento debe ser y será basado estrictamente en lo individual. Cuando un proyecto falla, es bastante común para que un miembro del equipo se queje que no consiguió su bono, aunque termino su parte a tiempo.

En un ambiente ordinario la relación dentro del *geekwork* puede ser considerada de dos vías, entre líderes y seguidores. Es inusual. Impone sus propias demandas, afectando la relación.

Según Glen (2003) los líderes dedican la mayor parte de su energía a visionar, planear e implementar cambios dentro de la organización para renovar su relevancia o desarrollar competitividad.

La tecnología resultante del *geekwork* está destinada a permitir el cambio. Y los *geeks* dedican sus energías para poner disponible la tecnología que manejan. Las limitaciones tecnologías también afectan tanto a *geeks* como líderes porque no les permite llevar a cabo por completo la realización de su visión.

Este autor sostiene que además de las restricciones que impone el *geekwork*, a los *geeks* y líderes, la relación se ve afectado por el choque de culturas. La subcultura gerencial con énfasis sobre poder, políticas, tareas y progreso, raramente se integra fácilmente con la subcultura *geeks*, centrada en creatividad, diversión, transparencia, independencia y competencia.

El choque de culturas puede estar dado entre la creatividad versus la administración, los *geeks* crean sin darle importancia ni relevancia a otros aspectos que influyen en la solución que están creando o implementando, en contra parte la administración fija objetivos como ser presupuesto y/o tiempo. Otro choque cultural muy común es entre la independencia que necesitan lo *geeks* respecto del control que ejerce el *management*. Como así también ocurre

con la burocracia que poseen en sus procesos las compañías, hecho que disgusta a los geeks puesto deben ceñirse al proceso para lograr obtener requerido.

Referente al Líder *geek*, Glen (2003) menciona para el ambiente organizacional un 2do modelo al que denomina “Contenido de Liderazgo *Geek*” y al que se refiere para mencionar los roles, responsabilidades y tareas del Líder *geek*. Este modelo el autor describe las 4 responsabilidades claves de un Líder *geek*.

En contraste con el modelo convencional de jerarquía y control, el líder *geek* debe cumplir según el autor un rol más de facilitador, representación externa, motivador y colaborando en manejar la ambigüedad.

Refiriéndose a este punto Terlatto (2014) presenta a McGregor con las teorías X e Y:

McGregor encuentra que los gerentes sostienen dos tipos de creencias distintas sobre la naturaleza humana y que, según ésta, habrán de influir de forma diferente sobre el comportamiento.

Una de estas creencias es la que denomina teoría X. Sostenida por aquellos que consideran a las personas: indolentes por naturaleza, incapaces de disfrutar su trabajo, carentes de ambición, elusivos a la responsabilidad, pasivos (prefieren ser dirigidos a tomar la iniciativa), egocéntricos, indiferentes a las necesidades de la empresa, resistentes al cambio y poco capaces para aportar. En esta línea de pensamiento impera como respuesta: el monitoreo férreo, la comunicación descendente, la asignación de órdenes y la utilización de incentivos, premios y castigos de orden extrínseco para modificar la conducta.

Dentro de la teoría X la gerencia es responsable de la coordinación de los recursos (equipos, materiales, dinero y personas) para alcanzar los objetivos de la empresa. Define la dirección, controla sus acciones, modificar su conducta para adaptarla a los requerimientos de la organización e interviene para activar personas, que de otra forma permanecerían pasivos, indiferentes y hasta potencialmente contrarios a las necesidades de la empresa.

Sostenía que la filosofía gerencial soportada por la teoría X es inadecuada para producir motivación en individuos que buscan satisfacer necesidades superiores y que han medianamente satisfecho sus necesidades fisiológicas.

Propone la necesidad de contar con una formulación conceptual distinta, a la que denomina

teoría Y, que parte de una visión distinta de la naturaleza humana y se apoya en cuatro dimensiones:

- Los individuos no son pasivos por naturaleza ni resistentes a servir los objetivos de la empresa.
- La motivación, la posibilidad de mejoramiento, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición a encauzar la conducta hacia el logro, son valores que están en el individuo. No es la gerencia la que se los impone sino la que debe alentar el desarrollo en las personas.
- La gerencia debe ser responsable de organizar los recursos de la empresa (dinero, personas, materiales y equipo) para servir a los objetivos económicos.
- Su tarea esencial consiste en adecuar condiciones y métodos de funcionamiento de la empresa, de manera que su personal pueda lograr sus propios objetivos y encauzar sus esfuerzos hacia los de la organización.

Considera que al amparo de la teoría Y la gerencia debe desarrollar desafíos, a fin de liberar la potencialidad de las personas. Asimismo, eliminar obstáculos, impulsar el desarrollo del conocimiento; brindar guía y orientación, a fin de que las personas “puedan alcanzar sus compensaciones intrínsecas y extrínsecas superiores” (McGregor, 1975, p. 181).

Esto está muy lejos de los conceptos la teoría X, basada en el direccionamiento y el control externo de la conducta. Por el contrario, su teoría Y propone autodirección y el autocontrol, ciertamente alineadas con las ideas de Herzberg y el enriquecimiento laboral.

McGregor reconoce que el cambio será lento y dificultoso, por muchos años de arraigo de la teoría X. Propone un conjunto de ideas consistentes con la teoría Y:

- Desarrollar la descentralización y delegación permitiendo a los individuos auto dirigir sus actividades, asumir responsabilidades y satisfacer necesidades superiores.
- Enriquecer el trabajo, permitir que las personas puedan participar e innovar.
- Desarrollar un concepto de gerencia participativa por consenso, permitiendo que el ejecutor tenga voz y voto en las decisiones que le afectan. Sobre este particular punto, McGregor repara en dos aspectos: primero, cierta tendencia de la gerencia a utilizar dentro de la teoría X el concepto del consenso como herramienta de manipulación. Segundo, reconocer que no se trata sólo un mecanismo de consulta, sino también y, fundamentalmente, un factor de

reconocimiento y satisfacción de necesidades superiores.

□ Autovaloración del rendimiento. Fijación del individuo en sus propios objetivos, consensuados con su jefe, quien ayuda para alcanzarlos. Bastante lejos de la dirección y control que promueve la teoría X.

Se destaca la gran coincidencia entre los principios resaltados por McGregor para un estilo de Gerencia Y las sugerencias de Glen (2003) para el manejo de *geeks*.

Los líderes tradicionales ponen el foco en las actividades y el control de los resultados de sus seguidores y facilitan internamente, ellos activamente toman las decisiones haciendo manejo de la ambigüedad. A esto McGregor llamaría una gerencia de tipo X, de esta forma no se delega, se impone. Con ello no se posibilita la autogestión. Con esto se dice como hacer y tampoco se eliminan las burocracias. Este estilo no habilita. Tampoco genera *feedback*. Sólo control. Es entendible que no funcione en general. Mucho menos con las características *geeks*.

Quizás la diferencia más importante es, en el liderazgo tradicional, la concentración, el establecimiento y mantenimiento, en base al poder.

Para Glen (2003) lo importante es armonizar contexto y contenido. Y al respecto dice:
Es muy importante que los *geeks* entiendan los valores, misión y visión de la compañía.
El objetivo primordial de un Líder *geek* es, armonizar el contenido y contexto, para impulsar la productividad y creatividad de los *geeks*.

El mismo autor dice, ahora bien, como se armoniza el contenido y contexto. Utilizando su rol y habilidades el Líder *geek*, debe equilibrar las necesidades externas y satisfacer las necesidades humanas de los *geeks*. Una vez satisfechas, recién ahí pondrán el foco en las necesidades técnicas de la organización.

Este autor se extiende y refiere, si se quiere liderar a los *geeks*, no es suficiente entenderlos de manera individual, se debe tratar de entenderlos en su conjunto. Se debe entender como la dinámica del grupo afecta las actitudes y comportamientos de los *geeks* en su lugar de trabajo.

Rara vez un *geek* trabaja solo. Los proyectos son cada vez más grandes, complejos y diversos, por lo cual se requerirá de muchos *geeks* para llevarlo adelante. Como cada uno de ellos interactúa, tiene implicancia en quien y como debe dirigirlos. Y todo esto conlleva a saber cómo manejarlos para lograr el éxito del proyecto.

También existe cierta ambigüedad en los *geeks* sostiene este autor, por un lado, les gusta sentirse dentro de un grupo, pertenecer y ser reconocidos por él. Pero son introvertidos, y prefieren trabajar solos, y estar concentrados en un problema lo suficientemente pequeño para ser resuelto por sí solos.

Glen (2003) cita Schein en cuanto a la definición de la cultura organizacional como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Glen, 2003)

Es importante entender esta definición de Schein porque ella otorga los conceptos básicos sobre los cuales articula el grupo.

Según las observaciones de Glen (2003), el factor más importante que afecta la cultura *geek* parece ser la personalidad y el estilo de management del líder. Y cita como ejemplo que, si el manager controla estrictamente la información, el grupo no se comunicará.

Sobre la cultura organizacional, Glen (2003) menciona, que, aunque en grandes compañías pueden existir una cultura, la unificación mayormente tiende a ser hecha por una colección de subculturas. En organizaciones donde los *geeks* no representan la cultura dominante, ellos se convierten en su subcultura a ellos mismos, adoptando actitudes y valores individuales. Esto quiere decir que la cultura *geek* no está separada de la cultura organizacional, son parte de la compañía, deben interactuar con otras áreas, pero en su área de influencia ellos fijan las reglas.

Glen (2003) se refiere a ello, los *geeks* adoptan muchos valores y actitudes de otras áreas. Pero hay límites. Donde la cultura organizacional entre en conflicto con sus actitudes o difieran los valores, estos ignorarán la misma y se regirán por su cultura propia.

Como es en parte la cultura *geek*, el mismo autor describe como son las actitudes hacia los procedimientos y políticas. A menudo los *geeks* creen estar exentos de las reglas, procedimientos o rutinas y que están escritas para el resto de la organización. Esto en parte puede deberse a que su *Geekwork* es diferente al trabajo habitual de otras áreas, indica el autor. Ellos sienten que su trabajo es abstracto y no rutinario y que no son alcanzados estas reglas. Esto provoca que cuando un líder quiere hacer valer las reglas de la organización, los *geeks* lo miren como un completo extraño o forastero. Y de ahí que se piense que ellos son inmanejables.

Glen (2003) hace mención que depende de muchos factores la integración de la subcultura *geek* con cultura organizacional. Aislamiento físico, antagonismo y control del management tienden a limitar a los *geeks* a la adopción de la cultura. Una comunicación fluida, trabajo en equipo *cross* en la compañía y la atención del *top management*, ayudan a alinear a los *geeks* dentro de la comunidad cultural de la organizacional, Glen (2003).

El autor considera que, si bien los *geeks* se encuentran inmersos en el individualismo, ellos también abrazan la idea de la democracia y esperan que esta se encuentre en su lugar de trabajo. En el modelo tradicional la relación trabajador-*manager* está definida por la distribución de poder y la proximidad al tope de la pirámide de la organización. Y menciona este mismo autor, con los *geeks* el poder es conceptual, puesto que el mismo es arrebatado de unos a otros (trabajador-*manager*), como si se tratara de un concurso de confrontación. La autoridad es ganada o perdida por los *managers* a través de la negociación.

El manejo de democracia y la apertura para tomar decisiones no tienen resultado en el conflicto de poder con la jerárquica gerencial de la organización. Manejar los objetivos de un grupo, el fin, tiende a ser mucho menos controversial que tratar de controlar los medios día a día, Glen (2003). Es por ello que el *micro-management* no sirve con los *geeks*, como fue dicho con

antelación, ellos funcionan en un modelo problema-solución, necesitan de las libertades para la toma de decisión y el poder hacer, dado que es lo deseado por los *geeks*, resolver problemas y aportar a la compañía. Medirlos por el “fin”, la resolución del problema y no sentirse interferidos en el “medio” como es que ellos lo hacen, en definitiva. Ellos sienten que saben mejor que nadie como hacerlo mejor y es para ellos un estado del arte hacerlo.

Respecto a las jerarquías, Glen (2003) menciona la necesidad de desarrollar estructuras sociales acentuadas por que el machismo *geek* conduce a la creación de estructuras jerárquicas. Desafortunadamente no se manifiestan como se espera. Grupos de trabajo tienen un *manager*, los *managers* reportan a los ejecutivos y estos a la junta de dirección. Esto debiera ser así de simple de entender. Se asume que respetaran la decisión de *manager*. Pero los *geeks* son renuentes a la autoridad.

Según Glen (2003) los *geeks* construyen su propia base de autoridad sobre los valores que ellos mismos aprecian: conocimiento y meritocracia. El que más conocimiento técnico tenga y con mayor capacidad de aplicación, será la persona con más alta autoridad y admiración en la escala social.

Esta autoconstrucción jerárquica, es paralela al poder formal otorgado por la organización. Para entender la naturaleza de la jerarquía *geek* se debe entender que ellos prefieren la influencia y el respeto, que el poder y ello se alinea mucho mejor con una tipología de jefe. Y según lo visto en punto “El Geekwork, líderes y seguidores; Terlato (2014) presenta a McGregor con las teorías X e Y” en la caracterización de McGregor, mientras que colisiona fuertemente contra un jefe tipo X en la tipificación del mismo pensador. El líder técnico de un grupo puede que no mantenga el poder formal para la toma de decisión, sin embargo, puede lograr un gran equilibrio porque posee el respeto de los miembros del grupo.

Recorriendo los espacios de trabajo se pueden encontrar lugares de la oficina, puntos de reunión, lugares donde los *geeks* se reúnen. Dice Glen (2003) estos puntos de congregación son la casa de los líderes informales, ocupantes influyentes, que influyen todo el día, sobre cuestiones técnicas, políticas y de la vida en general.

Comenta Glen (2003), el *geekwork* es el tercer miembro de la relación tripartita. La cultura organizacional y las personalidades de las personas que interactúan con el trabajo, son para el autor, determinantes para formar una inusual dinámica que a menudo frustra a líderes que no están acostumbrados a trabajar con *geeks*, como para quienes están acostumbrados a trabajar con estos. El carácter del *geekwork* no se ajusta al común denominador de los lugares de trabajo. Uno de los secretos que incomodan a *geeks* y líderes es, que a menudo las cosas no funcionan, ergo los proyectos fracasan. Cada año la firma *Standish Group* dedicada a la consultoría e investigación, estudia cientos de proyectos de software y los clasifica en tres categorías: exitosos, fracasos o desafiantes.

Glen (2003) clasifico y registro en 1998, las siguientes categorías y porcentuales:

- 26% de proyectos como exitosos.
- 46% de proyectos como desafiantes
- 28% de proyectos como completos fracasos.

Dicho autor destaca que el 26% de proyectos clasificados como exitosos es un homenaje al avance que la industria está haciendo con el *geekwork*, ya que es casi el doble de similares mediciones realizadas cuatro años antes para la misma empresa. Al igual que Glen (2003), *Standish Group*, publico el *Chaos* Manifiesto 2013, en el mismo se muestra la evolución de estas categorías (Exitosos, Fracasos y Desafiantes) y en la cual se puede ver la tendencia que siguieron estas las mismas:

- Exitosos, son los proyectos que cumplieron en tiempo con el presupuesto y con la mayoría de las funcionalidades completas que se han pedido desde un principio.
- Fracasos, son los proyectos que fueron cancelados antes de completarse.
- Desafiantes, son los proyectos que llegaron tarde en tiempo, por encima del presupuesto o con la mayoría de funcionalidades incompletas.

	2004	2006	2008	2010	2012
Exitosos	29%	35%	32%	37%	39%
Fracasos	18%	19%	24%	21%	18%
Desafiantes	53%	46%	44%	42%	43%

Cuadro 1. 1 Status de Proyectos

Basados en la investigación realizada por *Standish Group*, el porcentual de proyectos exitosos denota una mejora de 10 puntos, esto es coincidente con lo reportado en el año 2004 por Glen (2003), manteniéndose la tendencia de mejora en alza.

Referente a los proyectos desafiantes, la tendencia fue de 10 puntos a la baja, constituyendo un dato alentador en términos cuantitativos, más volviendo a valores similares que en el año 2004. Y por último los proyectos fracasados, los cuales no tuvieron fluctuación en dicho periodo. Ahora si nos fijamos en los valores de 2004 reportados por Glen (2003), se denota una tendencia a la baja.

Glen (2003) sostiene que muchas veces la falla se explica por las ambigüedades e incertezas que se manejan a nivel de *Geekwork*, de esta forma es muy difícil disparar la creatividad, la innovación, e integrar con éxito el proyecto dentro de una organización.

Asimismo, el autor propone algunas preguntas para reducir la ambigüedad:

¿Qué desea lograr?

¿Qué problema está tratando de resolver u oportunidad está tratando de explotar?

¿Por qué se quiere hacerlo?

¿Quién usará la nueva tecnología?

¿Cómo la tecnología interactuará con el usuario?

¿Quién hará qué? referido al trabajo.

¿Qué otros sistemas deben interactuar con?

¿Cómo este debe interactuar con otros sistemas?

¿Qué vamos a hacer?

¿Cómo vamos a hacer?

Estas preguntas pueden seguir y seguir. Y aunque puedan parecer innecesarias, frustrantes y molestas de responder, ellas son críticas para el éxito del proyecto y muchos proyectos fallan por no considerar este tipo de problemas o manejarse con supuestos, antes de comenzar a implementar.

Dos aspectos importantes que menciona Glen (2003) pasan por: articular las visiones de los miembros de *geekwork* y por conciliar tiempos técnicos que surgen de la evaluación de recursos y planes de trabajo con las necesidades del negocio que en general no son iguales a las necesidades de *geekwork*.

Por lo general, las exigencias que provienen del lado del negocio hacia tecnología, están armadas sobre bases difusas, simplificadas e influidas –según este autor- por los estados de urgencia y los presupuestos, sin considerar muchos detalles que hacen a la solución, planificación, disponibilidad de recursos, etc.; que tienen su peso en 3 variables: tiempo, dinero y esfuerzo. Esto suele molestar mucho a los *geeks*, asimismo hace perder credibilidad sobre sus líderes cuando estos no ponen límites en estos avances sobre la visión del *geekwork*.

En términos de contexto que rodea al *Geekwork*, este contexto es desorganizado, como bien lo expresa Glen (2003), el negocio presiona a tecnología sobre la base de necesidades sin mucha precisión en su fundamentación, y lleno de ambigüedades para lograr encontrar la solución. Por lo cual, cuanto más organizado estén los *geeks* y su *geekwork*, mejor pondrán guiar a personas de otras áreas de la organización para poder brindarle solución en base a requerimientos claros, planificación, tiempo, esfuerzo y recursos.

Indica Glen (2003) que el *geekwork* se estructura por dos factores clave: lo que no se sabe sobre el trabajo y los conocimientos especializados necesarios para averiguar lo que no se sabe.

Esto es particularmente acertado, debido a la amplitud de temas a resolver que enfrentan las áreas tecnológicas para dar solución o cumplir con el requerimiento del negocio o de áreas de diseño, ello hace que muchas veces los profesionales se vean en la situación de aprender a aprender, pues no conocen como resolver, sea parcial o total, el problema y se valen de sus

conocimientos, el de otros profesionales y también echan mano a foros y webs especializadas tratando de encontrar la solución.

De hecho no se puede prever con que problemas se encontrarán en cada proyecto y se vale de los profesionales que integran el equipo para que cada uno de ellos haga su aporte en lo que saben y también en lo que deben averiguar, adquiriendo ese conocimiento para completar una pieza que se pueda encastrar con otra y de esa forma lograr armar el rompecabezas denominado solución.

Para cerrar este tema, Glen (2003) sugiere, que esta estructura fomenta el modelo problema-solución que los *geeks* utilizan porque a ellos les encantan los rompecabezas y porque su trabajo se estructura alrededor de problemas y soluciones, su mentalidad de solución del problema se encuentra constantemente reforzándose. Como se hizo mención anteriormente el *geekwork* para el autor es un espacio creativo al cual le agrega como atributo “el placer” “el placer creativo”.

Refiriéndose a ello Glen (2003) agrega:

Requieren de perderse en un problema, pero estar profundamente concentrados. Enfocando pequeños trozos de pensamiento de la realidad y permanecer con él por largos periodos. No se puede construir software o hardware desviando la atención en otros menesteres. Las minucias de la vida cotidiana provocan el desenfoco del problema a resolver. (Glen, 2003)

Para Glen (2003), los *geeks* desarrollan procesos no necesariamente lineales de trabajo. Si reciben una interrupción mientras trataba de concentrarse en un aspecto técnico de su trabajo, ello produce un largo viaje de vuelta a la realidad. Su estado de concentración se asemeja a un sueño. Al estar soñando, si alguien es interrumpido, luego le cuesta volver al punto donde quedó en el sueño, esto es similar a lo que les ocurre a los *geeks*. Por ello este autor considera que, dependiendo de la complejidad del trabajo y la profundidad de concentración, puede tomar horas para reanudar el trabajo productivo después de una breve interrupción.

En el trabajo gerencial prima la coordinación. La interrupción es constante y un denominador común, puesto que las personas se relacionan con otras, cambian un tema a otro, entre las mismas u otras y fundamentalmente compiten por la atención a recibir y el tiempo que se les dispensa.

A Glen (2003) le sorprende que pocos *managers* entiendan verdaderamente la importancia de la concentración del *geekwork* y aún menos el respeto de su necesidad al interactuar con profesionales de tecnología. Los *managers* necesitan información oportuna y rara vez se preocupan que las interrupciones pueden impedir el progreso que están tan ansiosos por medir.

Otro de los aspectos que este autor plantea y es difícil de determinar son los límites entre los *geeks*, *geekwork* y *managers*. Al respecto, para la mayoría de los trabajos hay un cierto nivel razonable de ambigüedad en decir cuando se ve una persona está trabajando y cuando no, pero en algunos casos es más fácil de reducir esta ambigüedad que para otros. Glen (2003) cita el ejemplo de un cajero de supermercado, es fácil saber si trabaja o no. Incluso se podrían sacar conclusiones por el tamaño de la cola o la velocidad de su proceso de trabajo. Ahora si un programador sale a caminar por un parque y está pensando cómo realizar la interface de dos sistemas para que puedan trabajar juntos ¿Está trabajando? Es difícil de ver o percibir la forma en que este está trabajando. Y por ello la interferencia de un sistema de gestión clásico de *management* (orientado al control) puede ser muy destructivo como trabajo.

Los *geeks* aportan la mayor parte del valor a través del pensamiento, no del comportamiento, así eliminando el pensamiento se reduce el valor que ellos puedan aportar.

Glen (2003) sugiere que, hay que reducir al mínimo los intentos de gobernar a los *geeks*; en su lugar, centrarse en lo que deben lograr, sea resolver un problema o cualquier otra tarea que estén desempeñando.

Referente al sistema de autoridad existente en el *geekwork*, Glen (2003) cree que la existencia del mismo habrá de perdurar en la medida que sus administradores sean entrenados y esté a su cargo la formación de los más jóvenes y menos experimentados subordinados. Pero como la

tecnología es cada vez más compleja y especializada, ha hecho que esta asunción se transforme en muy compleja. El autor ilustra con un ejemplo en el mundo de la tecnología, es difícil escuchar o encontrar que un ejecutivo comenzó barriendo el piso y trabajando en cada puesto en la empresa hasta llegar a la cima. La cantidad de tecnología existentes y nuevas tecnologías que surgen, hace imposible para cualquier persona conocer en detalle acerca de un sistema compuesto por más de una y ni hablar de una compañía entera que posee múltiples tecnologías. Esto hace que, el conocimiento lo posean cada uno de los subordinados que trabaja en cada parte de cada uno de los sistemas que posee la compañía. Los supervisores difícilmente puedan conocer los detalles tan bien como lo tienen sus subordinados. Esto genera un malestar por la lucha interna de poderes. Los supervisores o *managers* deben tomar decisiones sobre lo que no conocen bien y los subordinados o *geeks* tienden a no respetar a los supervisores por diferir en los conocimientos que estos poseen.

Otro punto a destacar en *geekwork*, agrega Glen (2003) es la tensión irreconciliable entre la necesidad de trabajar solo y la necesidad de trabajar con otros. La manifestación más visible se da en la gestión del tiempo personal. Los *geeks* deben lograr equilibrar entre el tiempo a solas para centrarse en la producción y en el tiempo de coordinación con los otros. Si es introvertida tiende a estar más en soledad en contraposición los extrovertidos hacia la coordinación y colaboración. Esto debe sopesarse y equilibrar, puesto que las necesidades del proyecto o del resto del equipo pueden no ser las comodidades de uno.

Glen (2003) profundiza este punto indicando que esta competencia entre lo colectivo y lo individual funciona de manera mucho más profunda que solo regirse por la distribución del tiempo personal.

Los *geeks* se consideran exitosos si completan su trabajo y sienten que su contribución está realizada. Incluso si su obra no articula con el resto de un sistema. Esto puede generar una constante tensión entre el aporte individual y el grupal en los equipos de trabajo.

Goleman (1998) al respecto sostiene que existe una cierta proporcionalidad entre el control emocional y el control racional sobre la mente ya que, cuanto más intenso es el sentimiento,

más dominante llega a ser este y en consecuencia más ineficaz, es la mente racional. En muchísimas ocasiones, estas dos mentes están exquisitamente coordinadas porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento y lo mismo ocurre a la inversa. Pero, cuando aparecen las pasiones, el equilibrio se rompe y la mente emocional desborda y según este autor secuestra a la mente racional.

Los *geeks* tienen un manejo particular de esta proporcionalidad, dependiendo de la situación. Su pasión por la tecnología hace que la emoción tome posesión de su mente, sobre las relaciones interpersonales pareciera pasar al plano de la racionalidad siendo los *geeks* brutalmente sinceros.

Goleman (1998) comenta, el influyente libro de *Gardner Frames of Mind* el cual constituye un auténtico manifiesto que refuta «el pensamiento C1». En este libro, *Gardner* afirma que no sólo no existe un único y monolítico tipo de inteligencia que resulte esencial para el éxito en la vida, sino que, en realidad, existe un amplio abanico de no menos de siete variedades distintas de inteligencia. *Gardner* es perfectamente consciente de que el número siete es un número completamente arbitrario y de que no existe, por tanto, un número mágico concreto que pueda dar cuenta de la amplia diversidad de inteligencias de que goza el ser humano. Algunas de estas inteligencias citadas por ese autor son la académica (es decir, la capacidad verbal y la aptitud lógico-matemática), la interpersonal (que consiste en comprender a los demás, empatizar descubrir que los motiva, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos) y la inteligencia «intrapersonal» busca la satisfacción interna que experimenta cualquiera de nosotros cuando nuestra vida se halla en armonía con nuestros sentimientos.

Los *geeks* apelan a la inteligencia académica, como sostiene dice Glen “La cultura académica de éxito individual deja una impresión duradera en la psiquis de un *geek*”. (Glen, 2003). No sería justo decir que los *geeks* carecen de inteligencia interpersonal, pero la tiene poco desarrollada porque su dificultad pasa por comprender a los demás y sus escasas tendencias a formas de cooperación.

Al respecto Goleman (1998) sostiene que cuando la cognición no basta, existe otra dimensión de la inteligencia personal que Gardner señala reiteradamente y que, sin embargo, no parece haber explorado lo suficiente; y se refiere al papel que desempeñan las emociones. Es posible que ello se deba a que, tal como el mismo Gardner lo reconoció, su trabajo está profundamente influido por el modelo del psiquismo propugnado por las ciencias cognitivas y, en consecuencia, su visión de las inteligencias múltiples subraya el aspecto cognitivo, es decir, la comprensión —tanto en los demás como en uno mismo— de las motivaciones y las pautas de conducta, con el objetivo de poner esa visión al servicio de la vida y de las relaciones sociales.

Al igual que ocurre en el dominio kinestésico, en donde la excelencia física se manifiesta de un modo no verbal, el mundo de las emociones se extiende más allá del alcance del lenguaje y de la cognición. Así pues, aunque la descripción que hace Gardner de las inteligencias personales asigna una gran importancia al proceso de comprensión del juego de las emociones y a la capacidad de dominarlas, tanto él como sus colaboradores centran toda su atención en la faceta cognitiva del sentimiento y no tratan de desentrañar el papel que desempeñan los sentimientos.

De este modo, el vasto continente de la vida emocional que puede convertir la vida interior y las relaciones en algo sumamente complejo, apremiante y desconcertante, queda sin explorar y deja en la ignorancia, tanto para descubrir la inteligencia ya patente en las emociones como para averiguar la forma en que se puede hacerlas todavía más inteligentes.

A finales de la década de los sesenta, la «revolución cognitiva» cambió el centro de atención de la ciencia psicológica, que, a partir de entonces, se cifró en averiguar la forma en que la mente registra y almacena la información y cuál es la naturaleza de la inteligencia. Pero, aun así, las emociones todavía quedaban fuera del campo de la psicología. La visión convencional de los científicos cognitivos supone que la inteligencia es una facultad hiperracional y fría que se encarga del procesamiento de la información, una especie de señor Spock (el personaje de la serie *Star Trek*), el arquetipo de los asépticos bytes de información que no se ve afectado por los sentimientos, la encarnación viva de la idea de que las emociones no tienen ningún lugar en la inteligencia y sólo sirven para confundir nuestra vida mental.

Los científicos cognitivos se adhirieron a este criterio seducidos por el modelo operante de la mente basado en el funcionamiento de los ordenadores, olvidando que, en realidad, el *wetware* (juego de palabras en el que el autor establece una analogía entre el hardware, el software y el *wetware* cerebral al que, en tal caso, se asimila a un ordenador en estado líquido) cerebral está inmerso en un líquido pulsante impregnado de agentes neuroquímicos que nada tiene que ver con el frío y ordenado silicio que utilizan como metáfora del funcionamiento del psiquismo (Goleman, 1998).

Según Goleman (1998) de este modo, el modelo imperante entre los científicos cognitivos sobre la forma en que la mente procesa la información soslaya el hecho de que la razón se halla guiada —e incluso puede llegar a verse abrumada— por los sentimientos. Pero esta concepción científica unilateral de una vida mental emocionalmente plana —que durante los últimos ochenta años ha condicionado la investigación sobre la inteligencia— está cambiando gradualmente a medida que la psicología comienza a reconocer el papel esencial que desempeñan por los sentimientos en los procesos mentales.

Menciona Goleman (1998), la psicología actual, más parecida a Data (el personaje de la serie *Star Trek: The Next Generation*) que al señor Spock, comienza a tomar en consideración el potencial y las virtudes —así como los peligros— de las emociones en nuestra vida mental. Después de todo, como Data llega a divisar (para su propia consternación, si es que puede sentir tal cosa), la fría lógica no sirve de nada a la hora de encontrar una solución humana adecuada. Los sentimientos constituyen el dominio en el que más evidente se hace nuestra humanidad y, en ese sentido, Data quiere llegar a sentir porque sabe que, mientras no sienta, no podrá acceder a un aspecto fundamental de la humanidad.

Anhela la amistad y la lealtad porque, como el Hombre de Hojalata de El mago de Oz, carece de corazón (Goleman, 1998).

El mismo autor se refiere, al faltarle el sentido lírico que proporcionan los sentimientos, Data puede componer música o escribir poesía haciendo alarde de un alto grado de virtuosismo

técnico, pero jamás podrá llegar a experimentar la pasión. La lección que nos brinda el anhelo de Data es que la fría visión cognitiva adolece de los valores supremos del corazón humano, la fe, la esperanza, la devoción y el amor. Así pues, dado que las emociones no resultan empobrecedoras sino todo lo contrario, cualquier modelo de la mente que las soslaye será siempre un modelo parcial (Goleman, 1998).

El ser humano está constituido por emoción y razón. “Raro y celestial don, el que sepa sentir y razonar al mismo tiempo.”, Alfieri, 1749-1803).

Goleman (1998), en la definición de Salovey subsume a las inteligencias personales de Gardner y las organiza hasta llegar a abarcar cinco competencias principales:

1. El conocimiento de las propias emociones. El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional.
2. La capacidad de controlar las emociones. La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento.
3. La capacidad de motivarse uno mismo. El control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para empoderar y mantener la atención, la motivación y la creatividad.
4. El reconocimiento de las emociones ajenas. La empatía, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la «habilidad popular» fundamental.
5. El control de las relaciones. El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas.

Por la caracterización del colectivo que se viene analizando se puede presentar limitaciones en ciertas competencias, como conocimiento de propias emociones, problemas de vinculación y

conocimiento de emociones ajenas. Por otra parte, se denota en los *geeks*, poseen la capacidad de auto-motivarse

Goleman (1998) menciona, la conciencia de uno mismo es la facultad que erige la empatía, puesto que, cuanto más abiertos se hallan las personas a sus propias emociones, mayor será su destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás. Y esta incapacidad no sólo supone una importante carencia en el ámbito de la inteligencia emocional, sino que también implica un grave menoscabo de su humanidad, porque la raíz del afecto sobre el que se asienta toda relación dimana de la empatía, de la capacidad para sintonizar emocionalmente con los demás. “El objetivo consiste en albergar la emoción apropiada, un tipo de sentimiento que se halle en consonancia con las circunstancias”, Aristóteles.

CAPITULO 3 – LABOR DE CAMPO

Se realizó un estudio de tipo cualitativo y fenomenológico, integrado por una muestra de tipo incidental de 30 casos, integrados por profesionales de empresas tecnológicas, con dominante informática.

El estudio fue realizado entre junio y julio de 2016.

Se utilizó un cuestionario autoadministrado integrado por preguntas abiertas y cerradas. Para su administración se utilizó un *Google Forms*, enviando a las personas seleccionadas.

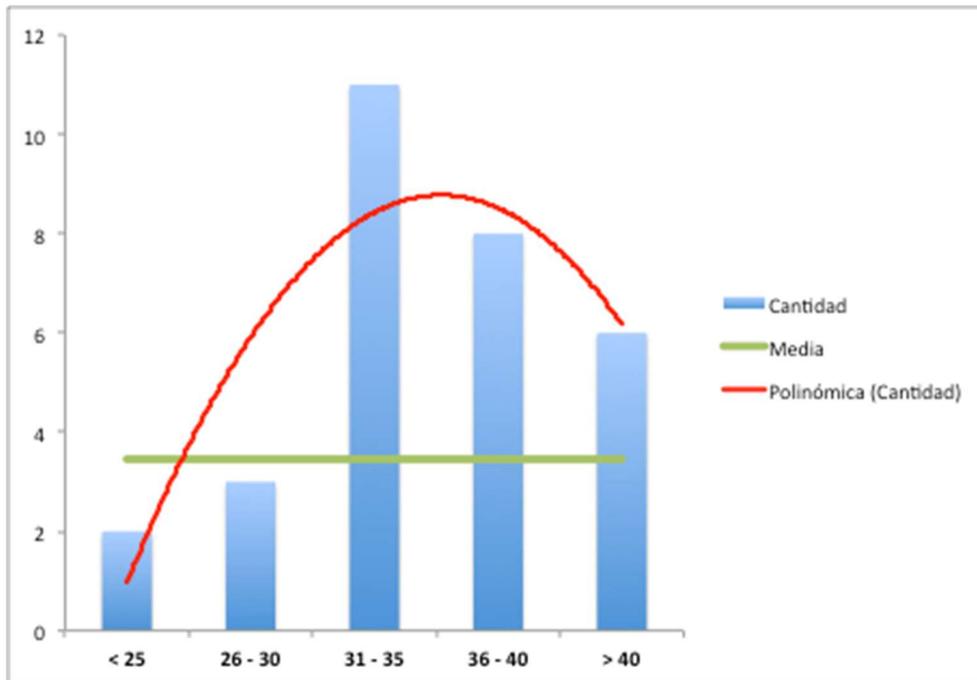
El colectivo estudiado estuvo integrado mayormente hombres (93%). Sin embargo, esta no es una muestra asesejada. Estudios del Ministerio de Trabajo (2007) ⁸ identifican una baja participación femenina en las actividades informáticas. Otro estudio de la Fundación Sadosky (2013), señala la participación de mujeres en carreras informáticas del 18%.

Se trató de un colectivo integrado por hombres, con una edad promedio de 35 años, con educación universitaria de grado o post-universitaria (completa o no), que trabajan en relación de dependencia en posiciones de analistas o técnicos, algunos con gente a cargo, en empresas grandes, principalmente de servicios.

Se reproducen a continuación las Figuras 3.1 a 3.9 conteniendo las variables de segmentación.

⁸ Los retos laborales en un proceso de crecimiento sostenido” publicado en noviembre de 2007 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

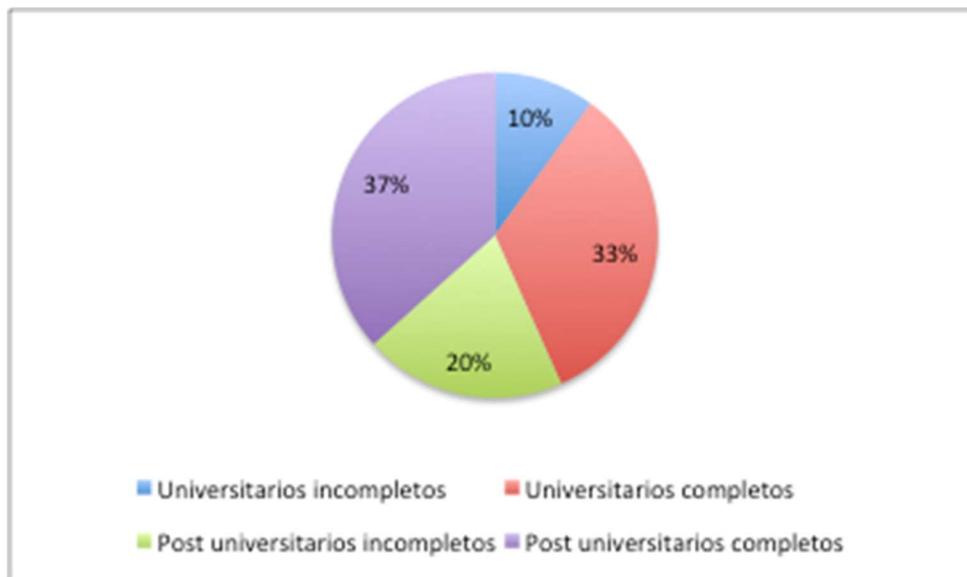
Figura 1 Distribución del colectivo estudiado por edades



Fuente: Elaboración propia

Figura 2 Distribución del colectivo estudiado por nivel educativo

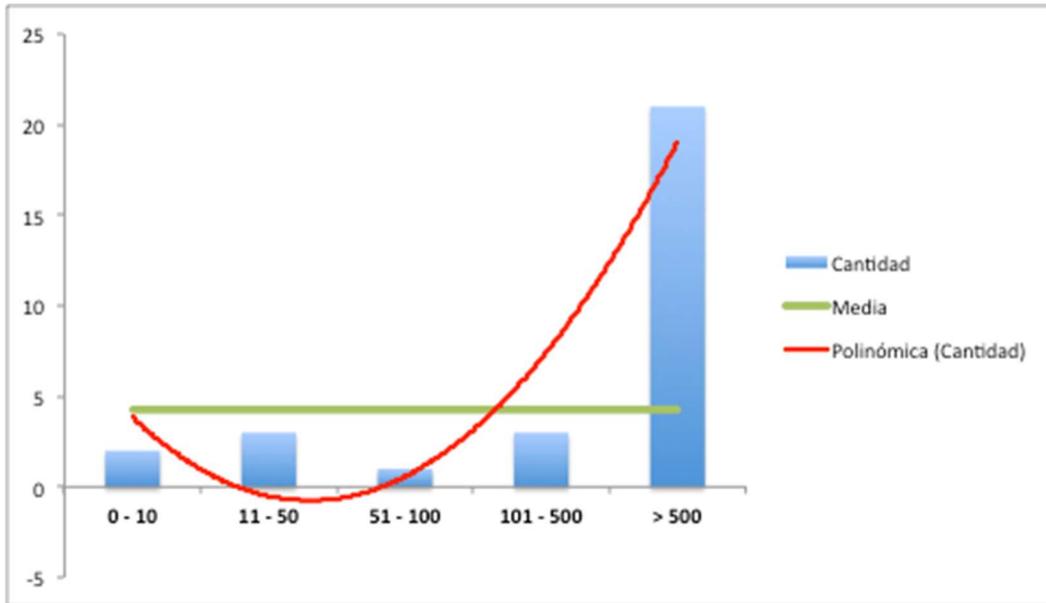
En relación al nivel de estudio un 90% manifiesta contar con una educación universitaria o superior.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3 Distribución del colectivo estudiado por tamaño de compañía

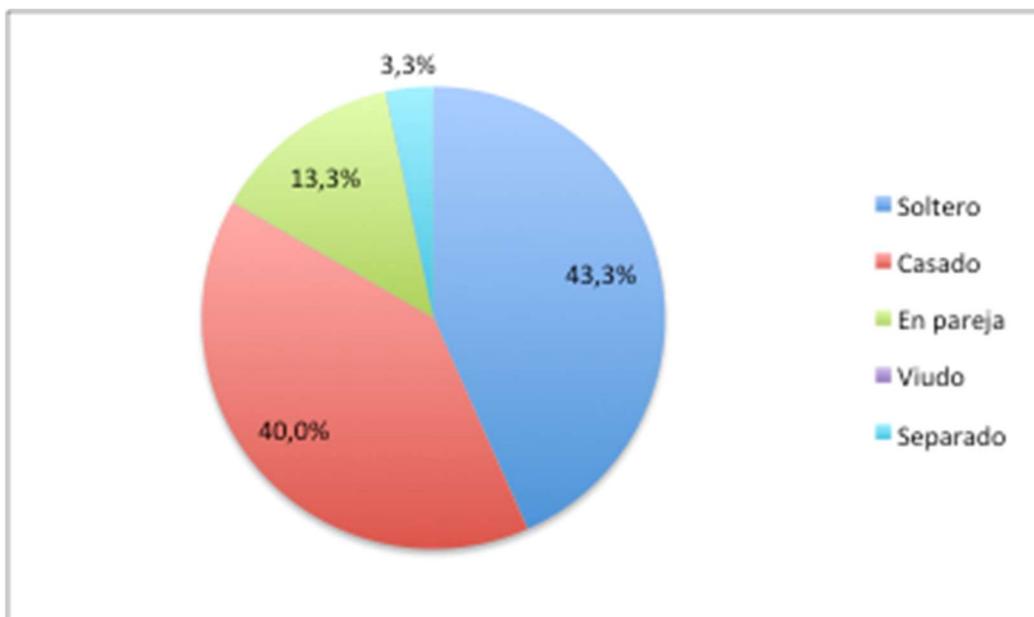
La mayoría declara trabajar en empresas que superan los 500 empleados.



Fuente: Elaboración propia

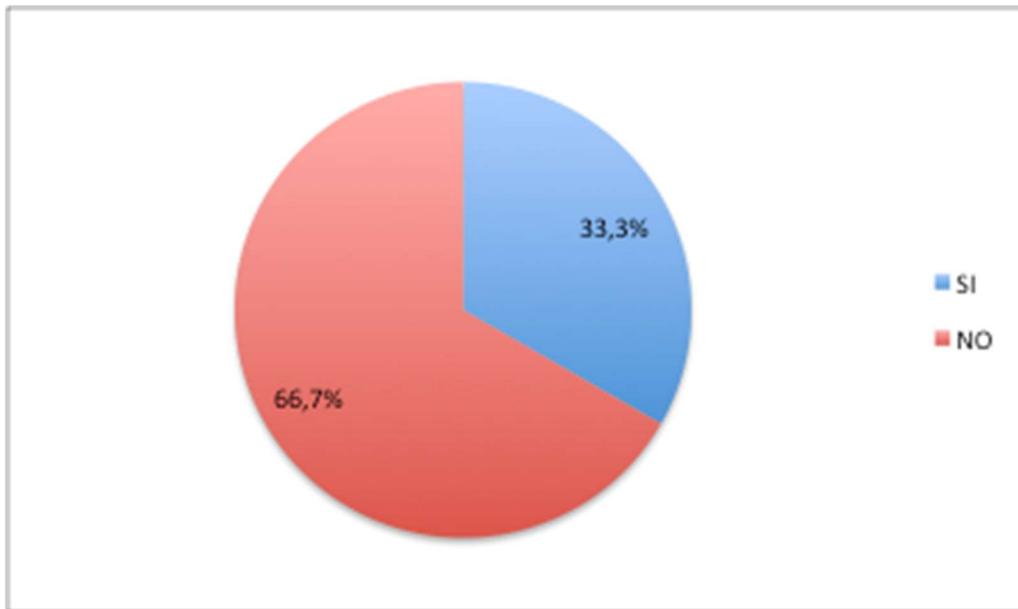
Figura 4 Distribución del colectivo estudiado por estado civil

Respecto al estado civil, partes iguales se distribuyen entre solteros y casados (sin hijos)



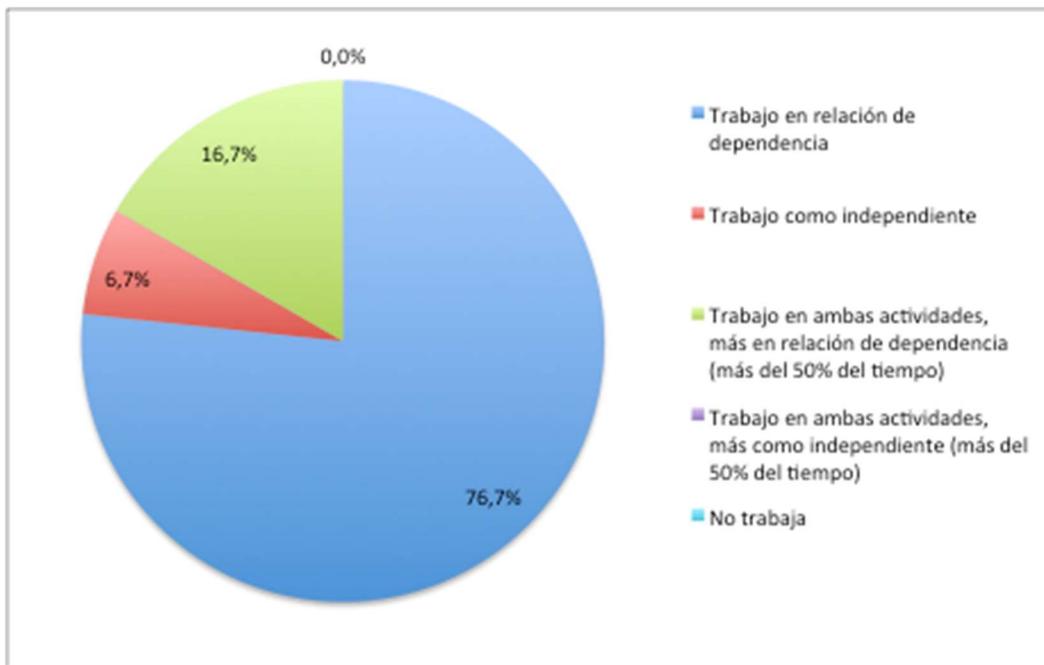
Fuente: Elaboración propia

Figura 5 Distribución del colectivo estudiado por paternidad



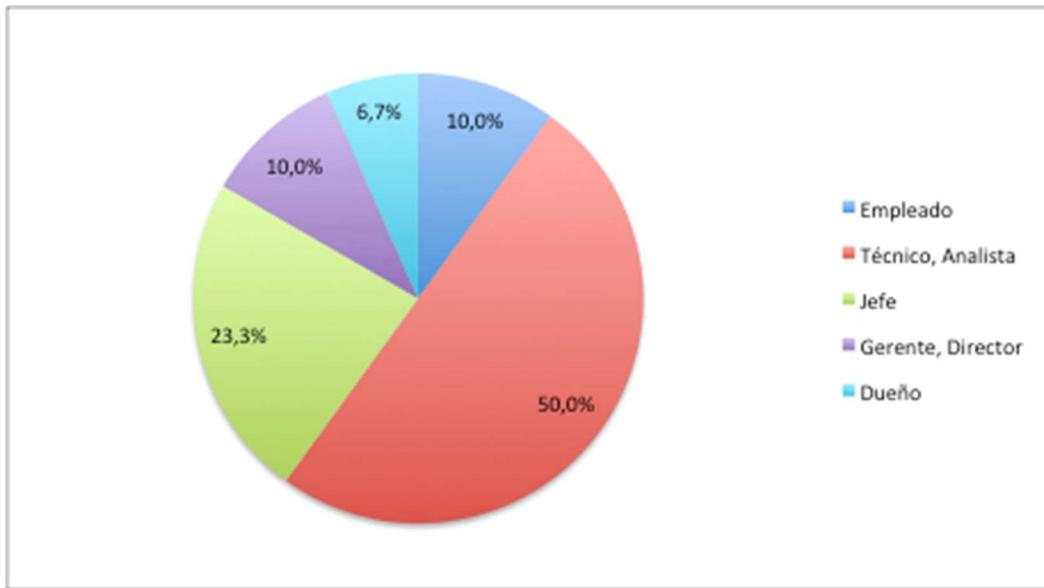
Fuente: Elaboración propia

Figura 6 Distribución del colectivo estudiado por tipo de vinculación laboral En cuanto a su posición laboral la mayor parte trabaja en relación de dependencia en posiciones de técnico o analista. Un cuarto tiene personal a cargo, como muestra la Figura 7.



Fuente: Elaboración propia

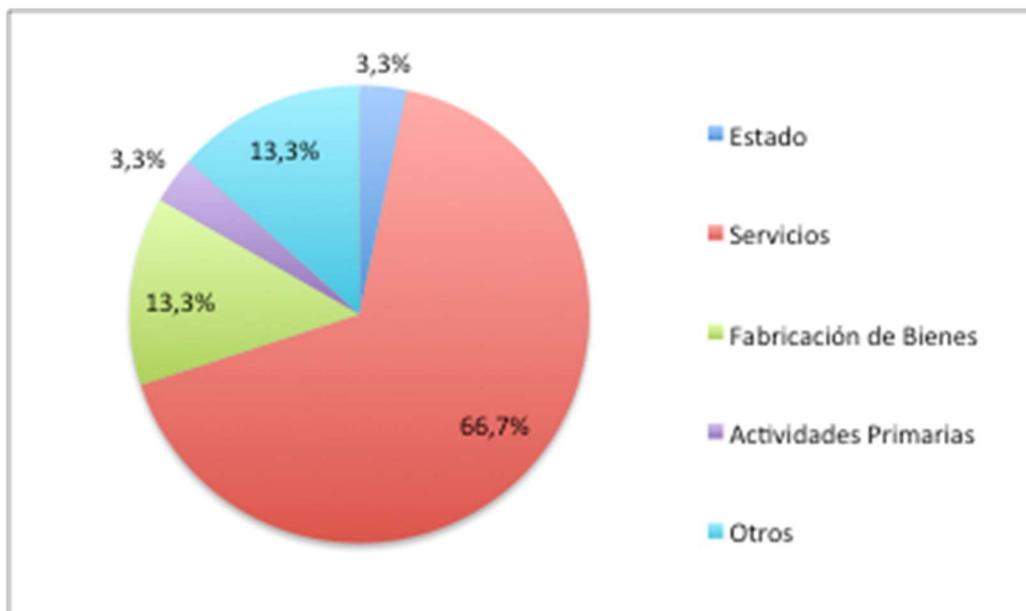
Figura 7 Distribución del colectivo estudiado por posición laboral



Fuente: Elaboración propia

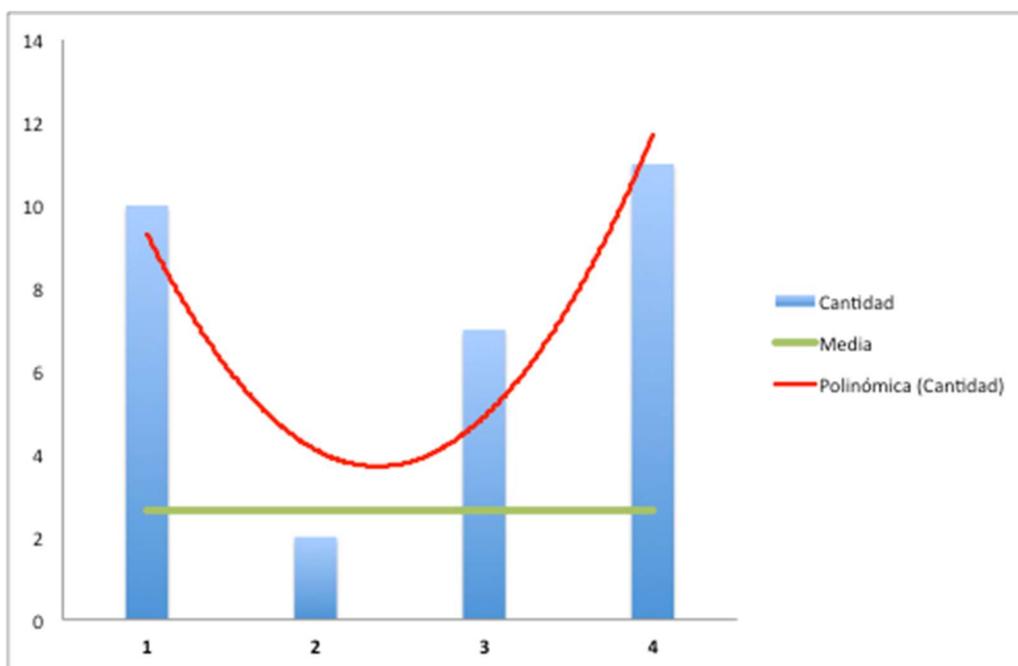
Figura 8 Distribución del colectivo estudiado por actividad

Referente a la actividad, predomina el área de servicios.



Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Distribución del colectivo estudiado por antigüedad Referente a la antigüedad, se puede ver cierta polarización entre los que tienen poca experiencia (0 y 2 años) y los que tienen mucha (más de 6).



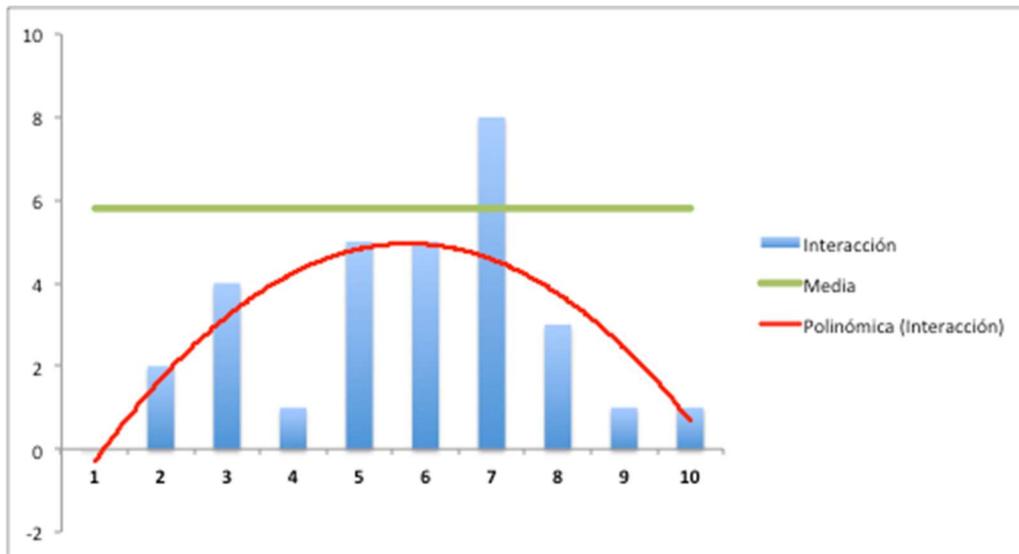
Fuente: Elaboración propia

Luego se desarrollaron diferentes preguntas para conocer opiniones y expectativas del segmento. A continuación, se detallan las respuestas para cada pregunta:

Pregunta 1. En una escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Cuánto prefieres interactuar con la computadora en lugar de interactuar con las personas?

Se puede observar una respuesta polarizada. Presencia de dos grupos con diferentes preferencias en cuanto al nivel de interacción. Uno de un nivel muy bajo (1 - 4), otro de un nivel muy alto (6 - 10).

Figura 10 Distribución del colectivo estudiado por nivel de interacción con la PC

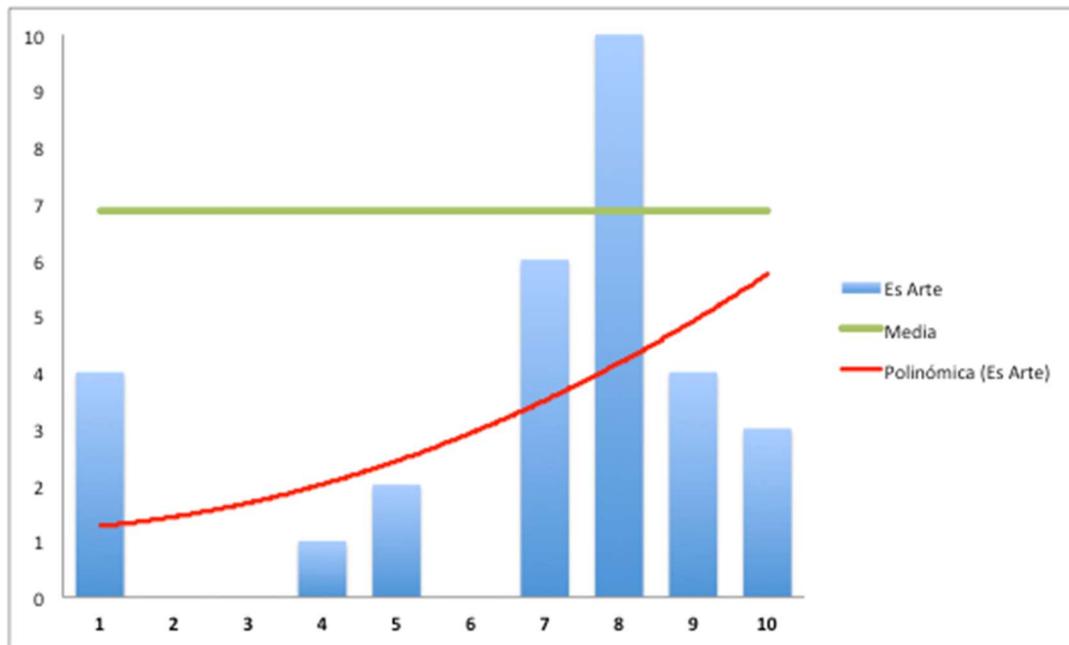


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2. En una escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Consideras el programar o brindar una solución técnica como una forma de arte?

En el gráfico se denota claramente que dicha pregunta posee un alto valor al respecto aunque cierta atomización.

Figura 11 Distribución del colectivo estudiado por programar o brindar una solución técnica es una forma de arte

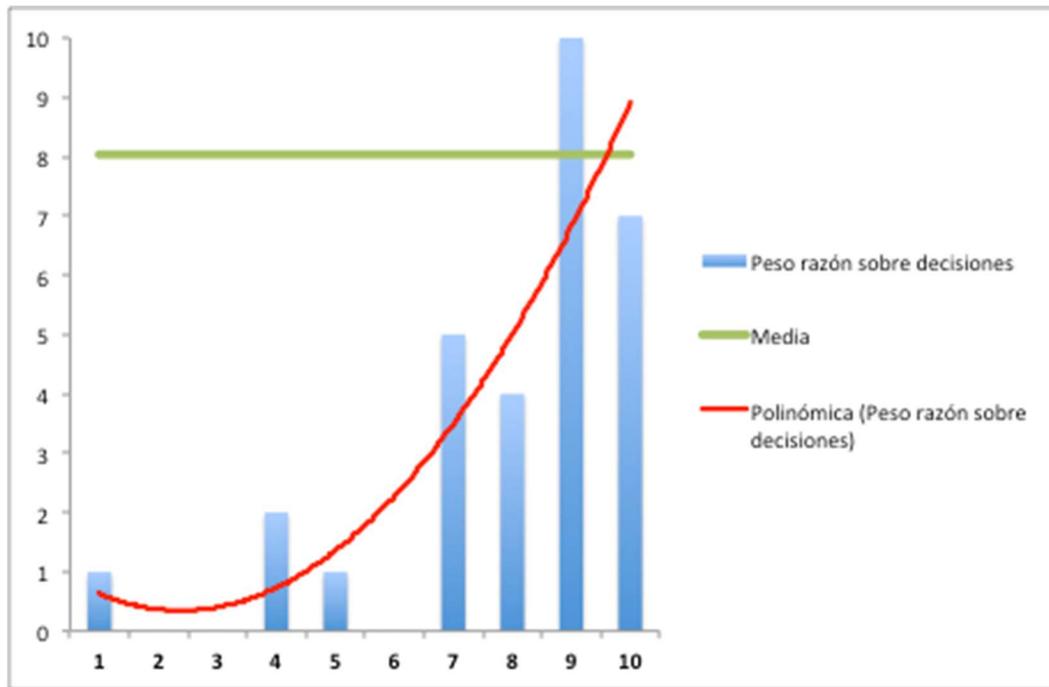


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3. En una escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Cuánto peso tiene la razón en las decisiones que tomas?

En este caso se puede observar, un alto peso de la razón sobre las decisiones que toma este colectivo, con una media de 8 sobre 10 puntos.

Figura 12 Distribución del colectivo estudiado por peso que se le da a la razón sobre las decisiones

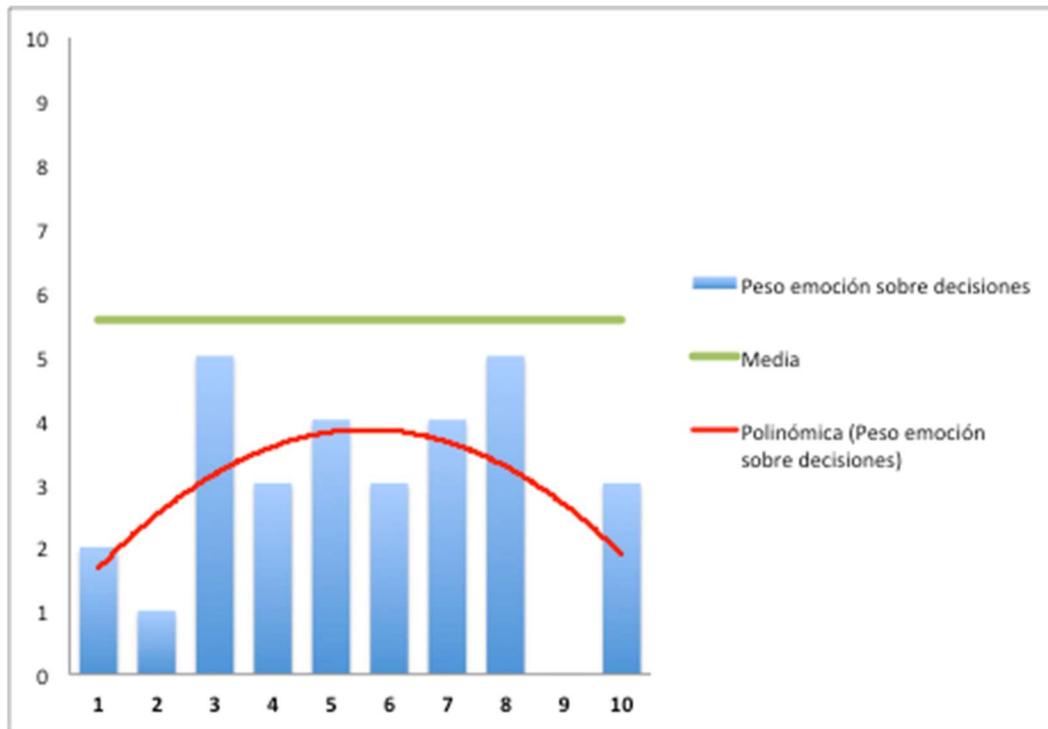


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4. En una escala donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Cuánto peso tiene la emoción, voluntad, tesón, .. en las decisiones que tomas?

En este caso la respuesta estuvo mucho más distribuida y la media fue más baja 5 puntos sobre 10.

Figura 13 Distribución del colectivo estudiado por peso que se le da a la emoción sobre las decisiones

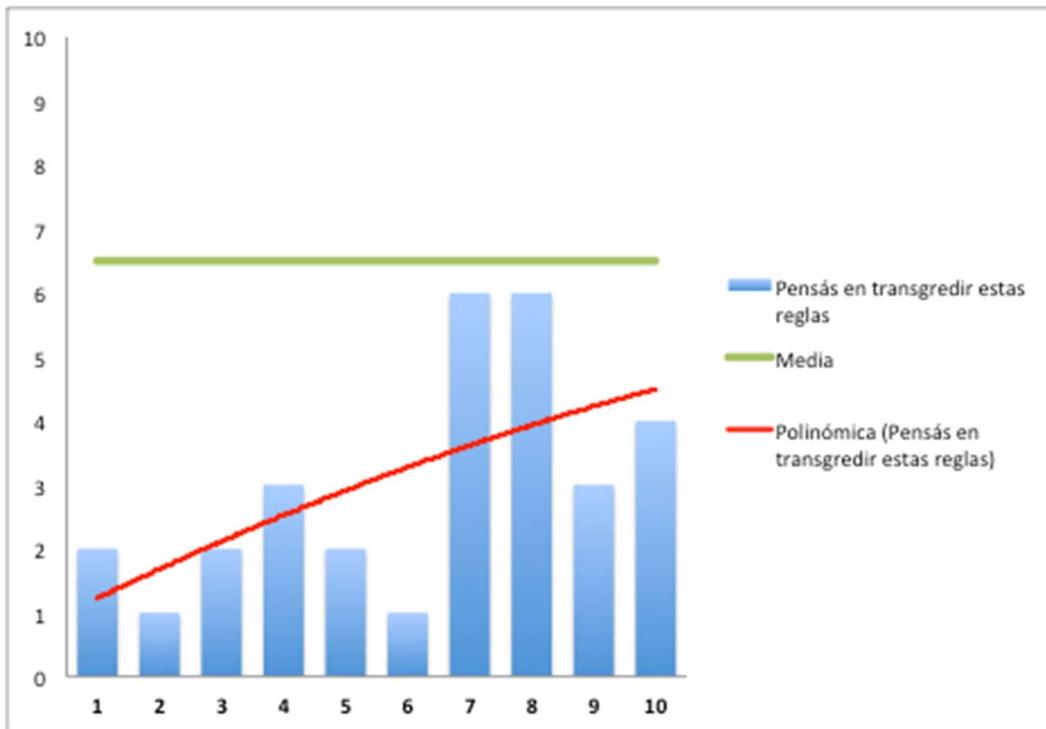


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6. Estas realizando un trabajo que te encargaron, ciertas reglas de juego que impone la organización en sus aspectos administrativos-operativos te impiden alcanzar el resultado y pensás en transgredir estas reglas. Califica de 1 a 10, donde 1 representa que no estás de acuerdo con transgredir esas reglas y 10 representa tu acuerdo total en hacerlo.

Existe una gran proporción, casi dos tercios, del colectivo que preferiría saltar o transgredir las reglas.

Figura 14 Distribución del colectivo estudiado por transgresión a las reglas

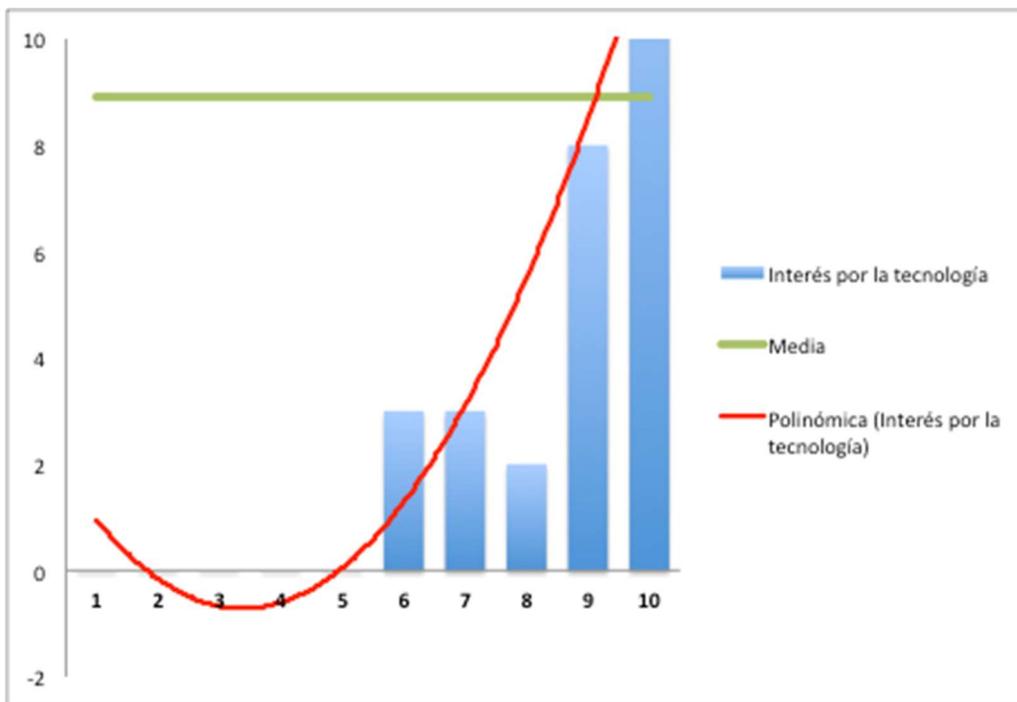


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cómo calificarías tu interés por la tecnología?

Este colectivo demostró un alto interés por la tecnología con un promedio de 9 y una concentración de respuesta en los valores más altos.

Figura 15 Distribución del colectivo estudiado por el interés en la tecnología

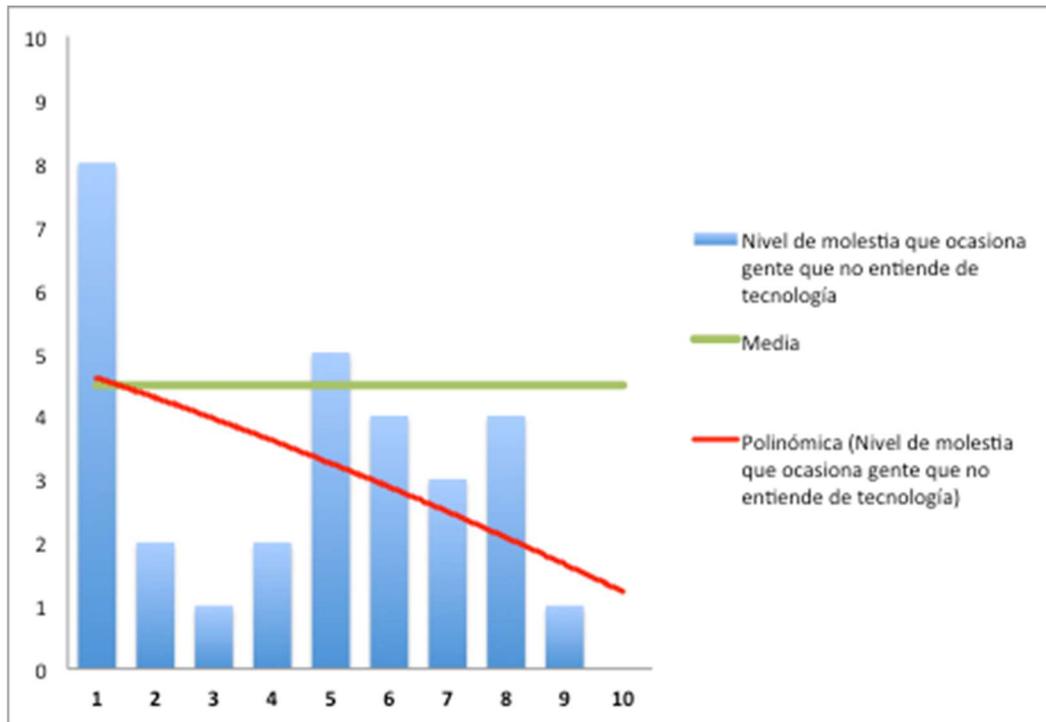


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 8. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuál es el nivel de molestia que te ocasiona la gente que no entiende de lo que vos sabes?

Respecto de la molestia que ocasiona no entender el propio conocimiento, el valor medio se encuentra ubicado en 4 puntos, Nuevamente aquí se presenta polarización, algunos manifiestan que les ocasiona mucha molestia, otros no tanto.

Figura 16 Distribución del colectivo estudiado por el nivel de molestia que ocasiona la gente que no entiende de tecnología

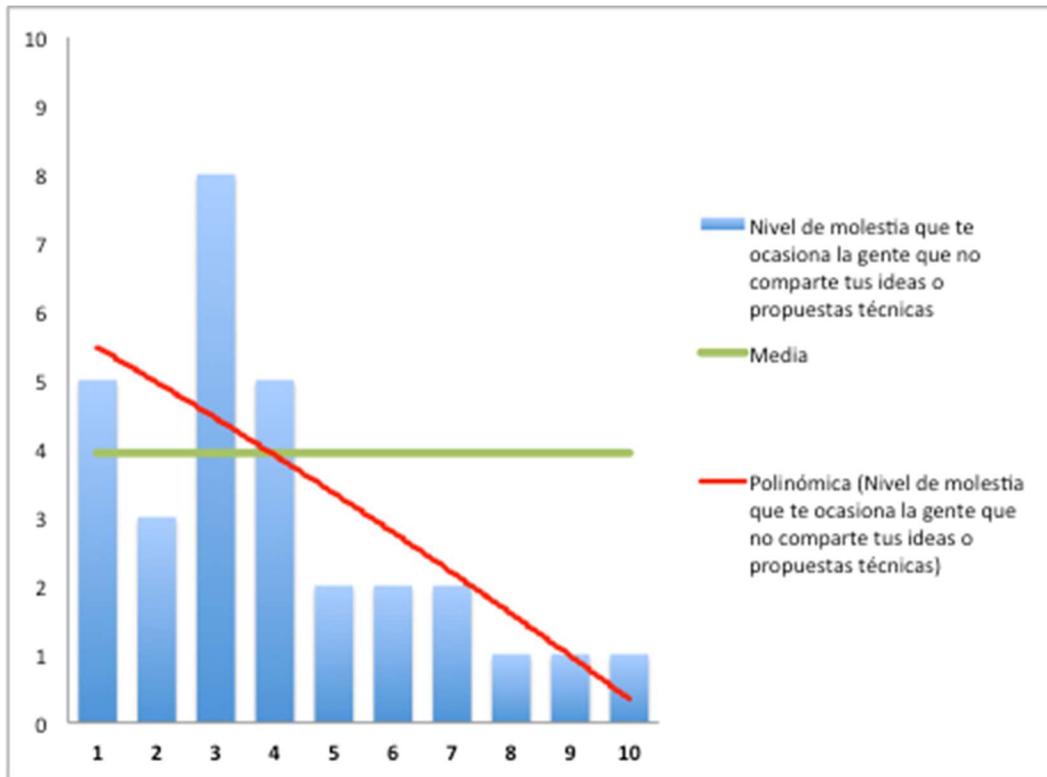


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 9. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuál es el nivel de molestia que te ocasiona la gente que no comparte tus ideas o propuestas técnicas?

También la respuesta muestra cierta atomización alrededor de un nivel de molestia de intensidad 4.

Figura 17 Distribución del colectivo estudiado por nivel de molestia que te ocasiona la gente que no comparte tus ideas o propuestas técnicas

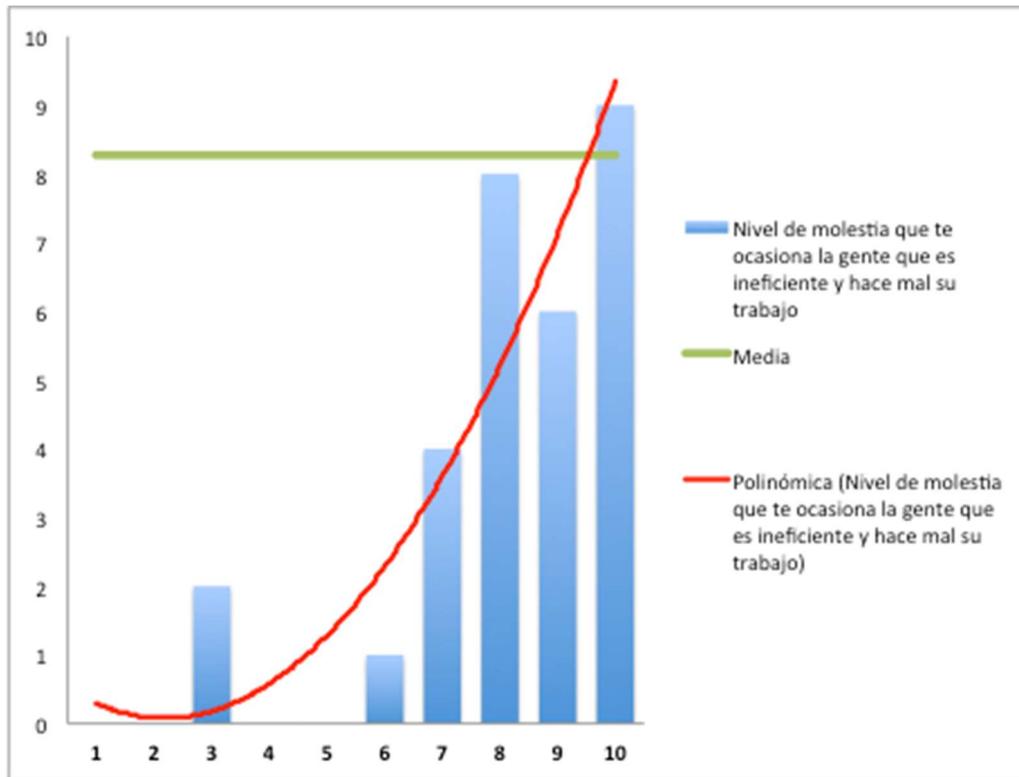


Fuente: Elaboración propia

Pregunta10. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuál es el nivel de molestia que te ocasiona la gente que es ineficiente y hace mal su trabajo?

En este caso la respuesta es muy fuerte y consistente con niveles superiores a 8 puntos.

Figura 18 Distribución del colectivo estudiado por nivel de molestia que ocasiona la gente que es ineficiente y hace mal su trabajo

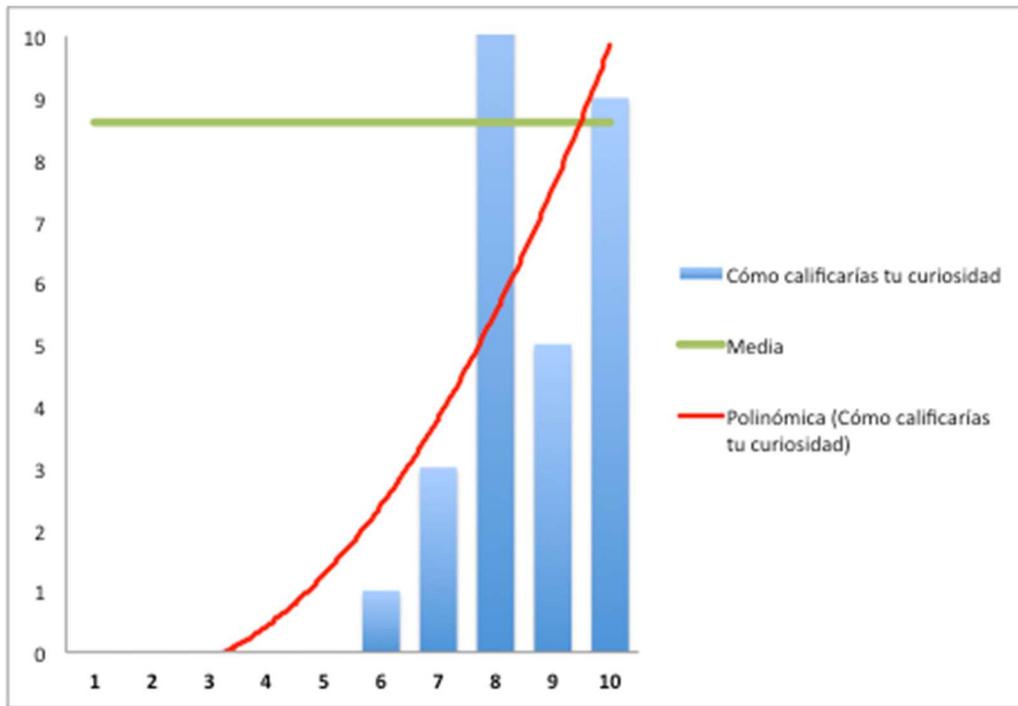


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 11. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cómo calificarías tu curiosidad?

Los valores nuevamente dieron muy altos en labores cercanos a una media próxima a los 9 puntos.

Figura 19 Distribución del colectivo estudiado por el grado de curiosidad

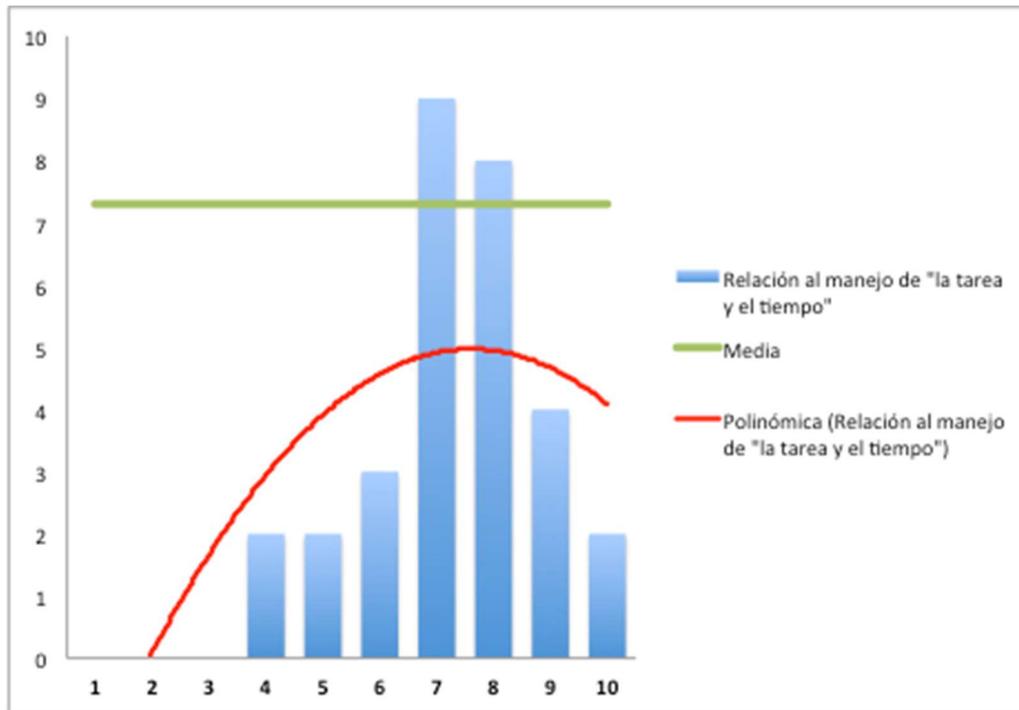


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12. En relación al manejo que haces de "la tarea y el tiempo", califica en una escala de 1 a 10 tu sistema de trabajo, donde 1 representa que tenés mucho desorden, siempre te falta tiempo y estás atrasado y 10 cuando tenés tu trabajo absolutamente controlado y siempre cumplís con los tiempos?

En general se autoidentifican como personas ordenadas que controlan adecuadamente los tiempos de sus tareas con una respuesta ubicada alrededor de los 7 puntos sobre 10.

Figura 20 Distribución del colectivo estudiado por la relación de la administración entre la tarea y el tiempo

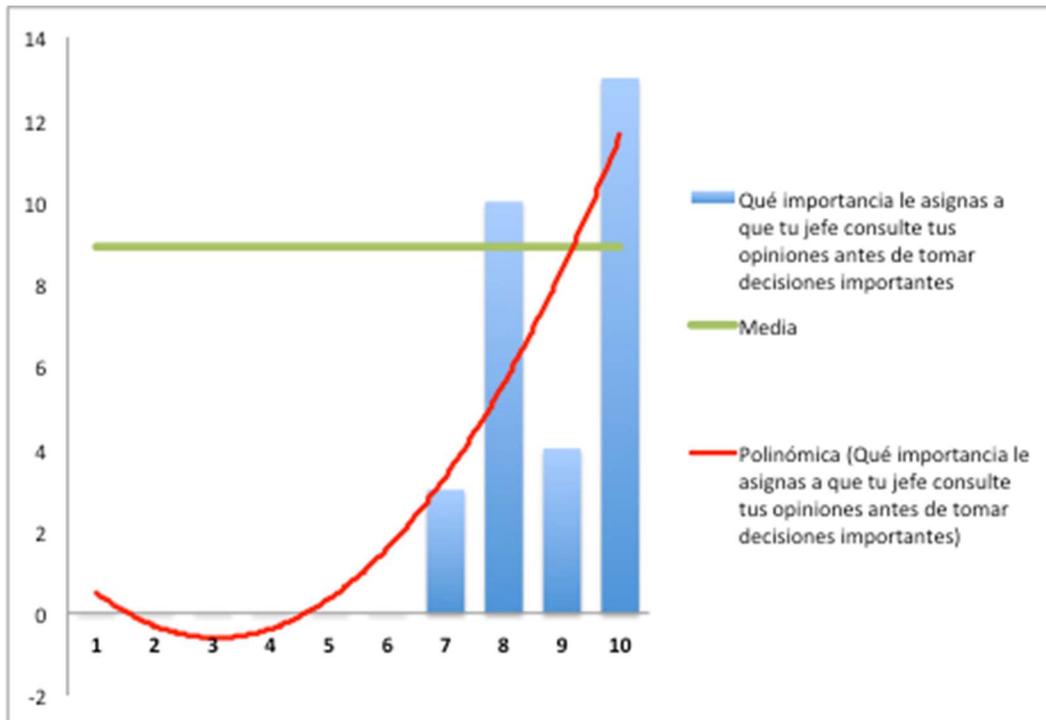


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 14. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué importancia le asignas a que tu jefe consulte tus opiniones antes de tomar decisiones importantes?

Necesitan -en su gran mayoría- ser consultados por sus jefes, antes de que estos tomen decisiones importantes.

Figura 21 Distribución del colectivo estudiado por la importancia asignada a que tu jefe consulte tus opiniones antes de tomar decisiones importantes

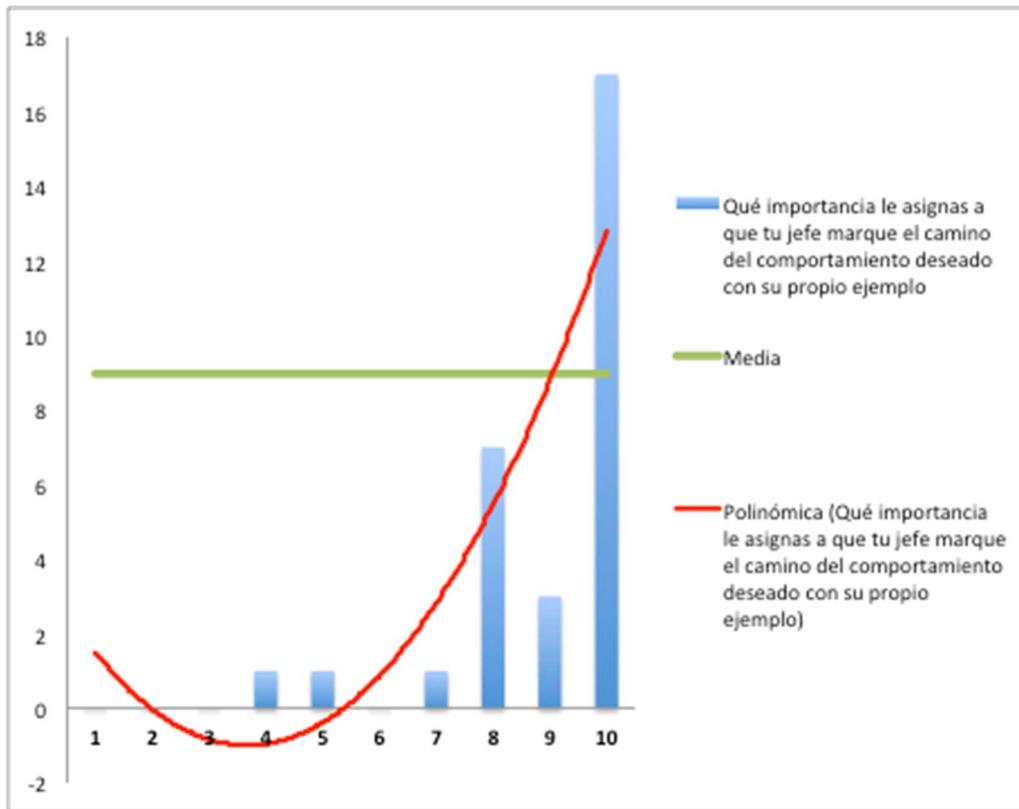


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 15. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué importancia le asignas a que tu jefe marque el camino del comportamiento deseado con su propio ejemplo?

Encuentran mucha importancia a que los jefes lideren con el ejemplo.

Figura 22 Distribución del colectivo estudiado por importancia asignada a que tu jefe marque el camino del comportamiento deseado con su propio ejemplo

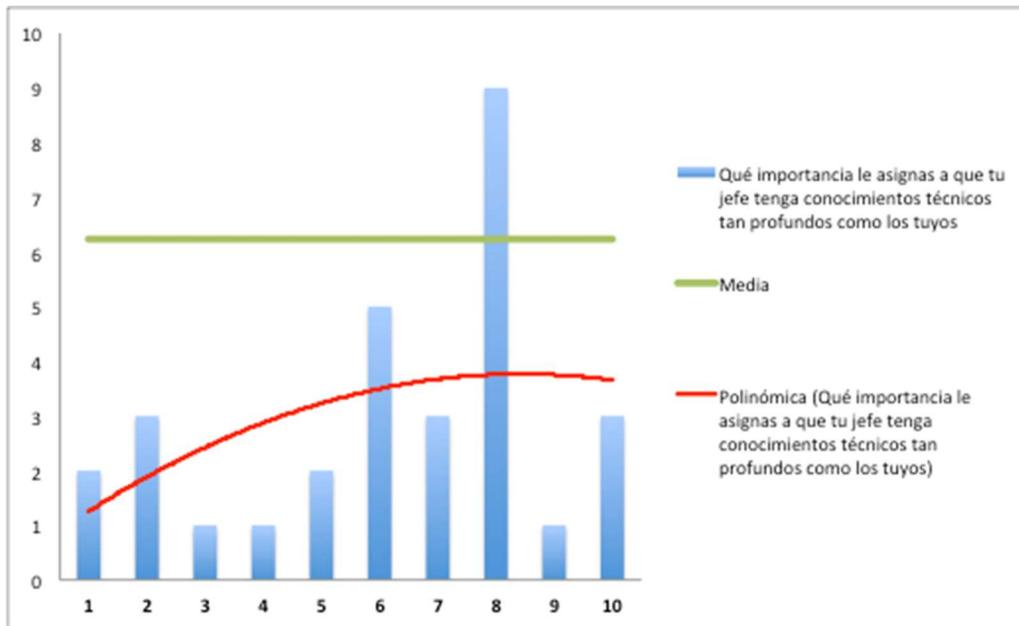


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 16. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué importancia le asignas a que tu jefe tenga conocimientos técnicos tan profundos como los tuyos?

Respecto a que los jefes tengan conocimiento técnico, se registró una media superior a 6 puntos sobre 10 y valores altos entre los rangos de 6 a 8. Aquí la respuesta parece un poco más polarizada.

Figura 23 Distribución del colectivo estudiado por importancia asignada a que tu jefe tenga conocimientos técnicos tan profundos como los tuyos

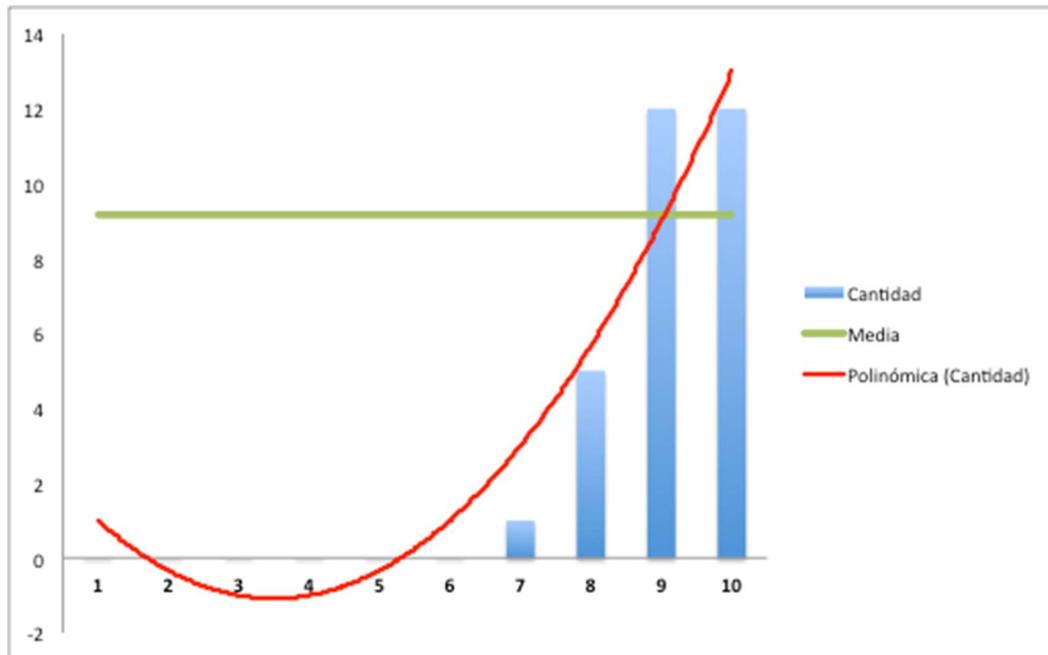


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 17. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué grado de importancia le asignas a que la gente sea responsable con el trabajo, con la calidad, con el tiempo de entrega y los resultados comprometidos?

El valor representado de responsabilidad en los otros ha sido de una media de 9, dándole una valoración muy alta.

Figura 24 Distribución del colectivo estudiado por grado de importancia asignado a que la gente "sea responsable con el trabajo, con la calidad, con el tiempo de entrega y los resultados comprometidos



Fuente: Elaboración propia

Para analizar las respuestas a las preguntas abiertas que se organizaron en el cuestionario desde la 18 en adelante se procedió a organizar categorías comprensivas de comportamientos similares. Al resultado puede verse en el cuadro I.

Cuadro 3.1. Categorías comprensivas de comportamientos

Compromiso	Compromiso
	Perseverancia
	Confianza
	Predisposición
	Voluntad
	Motivación
Responsabilidad	Responsabilidad
Capacitación Técnica	Capacidad Técnica
	Conocimiento
	Coherencia

	Profesionalismo
	Desempeño
	Experiencia
	Velocidad
	Logros
Socialización	Trabajo en Equipo
	Compañerismo
	Comunicación
	Relaciones Interpersonales
	Sinceridad
	Practicidad
	Pragmático
	Cordial
	Dialogo
Organización	Organización
	Eficiencia
Liderazgo	Liderazgo
Adaptabilidad	Adaptabilidad
Honestidad	Honestidad
Respeto	Respeto
Objetividad	Objetividad
Jerarquía	Jerarquía

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5. Si tu jefe debe explicarte una tarea. ¿Cómo preferís que lo haga?

Encontramos aquí una polarización entre quienes prefieren una explicación paso a paso, ordenado y en secuencia y los que se manifiestan a favor de una explicación global sin entrar en detalles.

Figura 25 Distribución del colectivo estudiado por como tu jefe debe explicarte una tarea

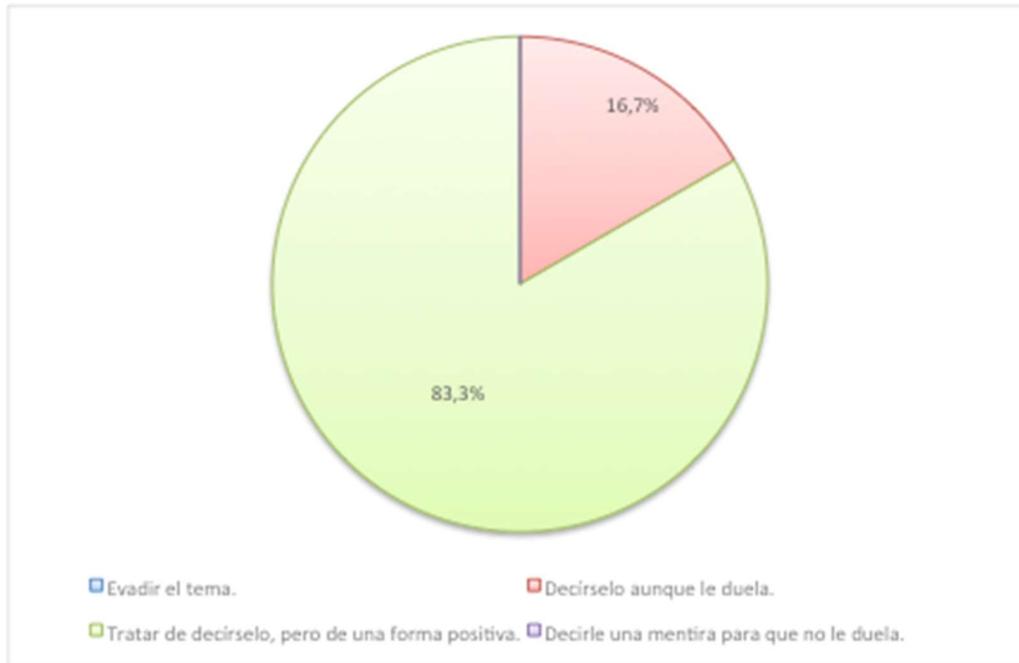


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 13. Tienes que comunicar una mala noticia a alguien. ¿Por cuál de los siguientes procedimientos optas?

Respecto de la forma en la cual eligen comunicar una mala noticia, optan por realizarla de forma positiva.

Figura 26 Distribución del colectivo estudiado por como comunicar una mala noticia

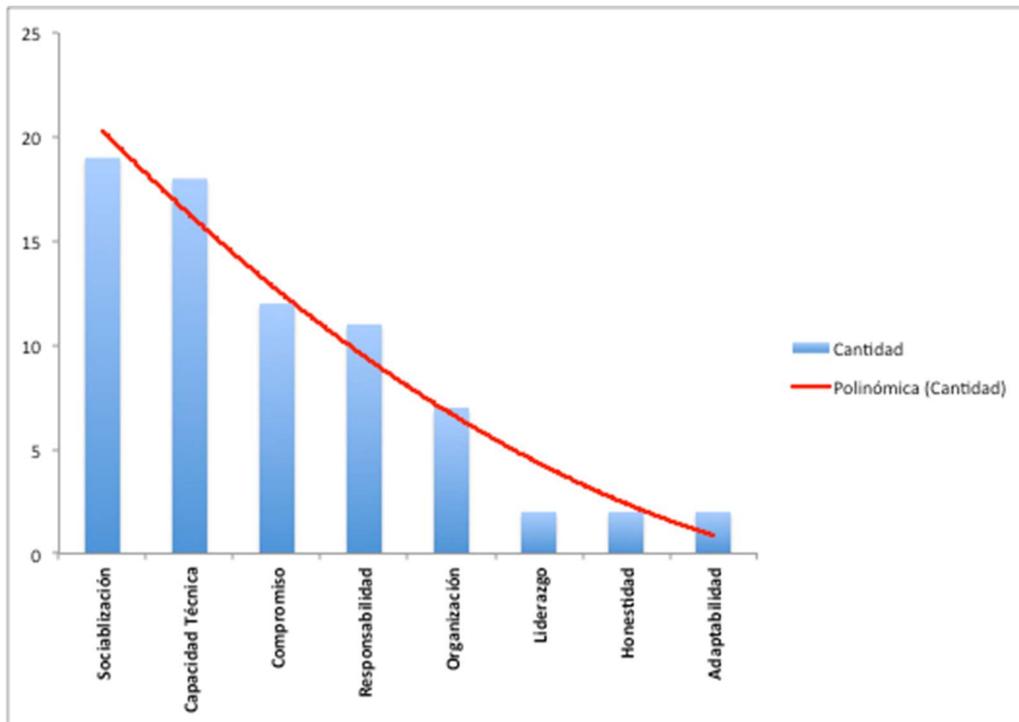


Fuente: Elaboración propia

Pregunta18A ¿Cuáles consideras son tus cinco puntos más fuertes de desempeño en el trabajo? Respóndelos por orden de importancia. ¿En qué fundamentas tu opinión?

La mayor cantidad de respuestas del colectivo estudiado pasaron por: 1. Socialización, 2. Capacidad Técnica, 3. Compromiso, 4. Responsabilidad y 5. Organización. En menor medida: Liderazgo, Honestidad y Adaptabilidad.

Figura 27 Distribución del colectivo estudiado por cuales son los puntos mas fuertes de desempeño

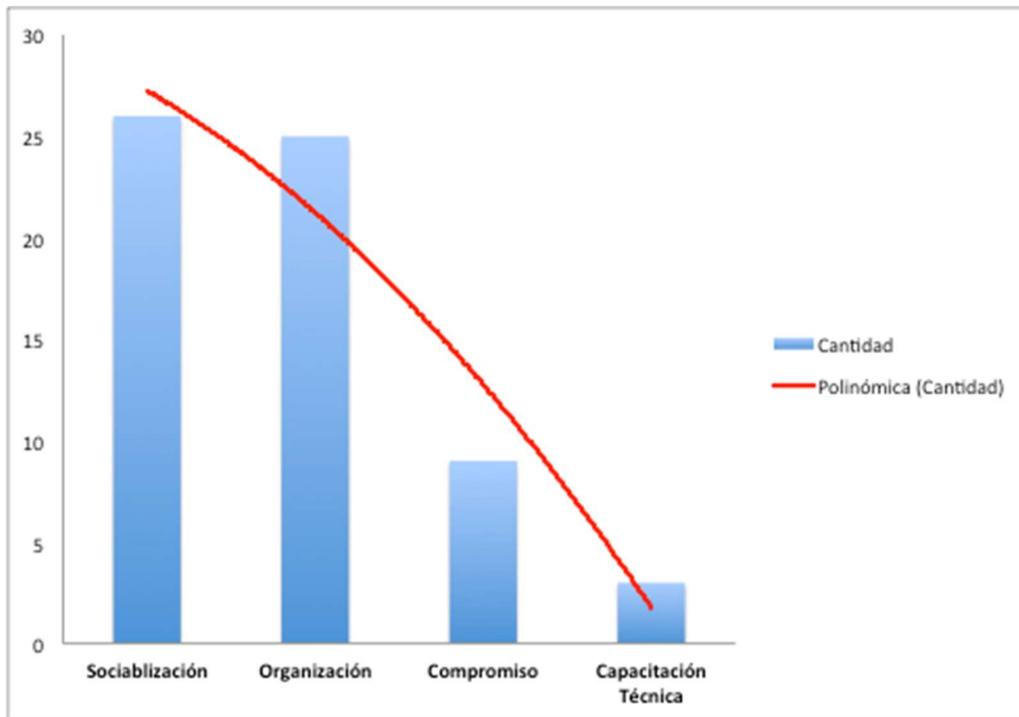


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 18B.¿Cuáles consideras son tus cinco puntos más débiles de desempeño en el trabajo? Ordénalos por orden de importancia. ¿En qué fundamentas tu opinión?

El resultado obtenido fue: 1. Sociabilización, 2. Organización, 3. Compromiso y 4. Capacitación Técnica.

Figura 28 Distribución del colectivo estudiado por puntos más débiles de desempeño



Fuente: Elaboración propia

El parámetro socialización presenta como ambivalente. Por un lado, una parte del grupo estudiado lo manifiesta como fortaleza, otra parte como debilidad. La capacidad técnica aparece claramente como fortaleza. En cambio, la organización emerge como debilidad. Compromiso tiene nuevamente una valoración ambivalente.

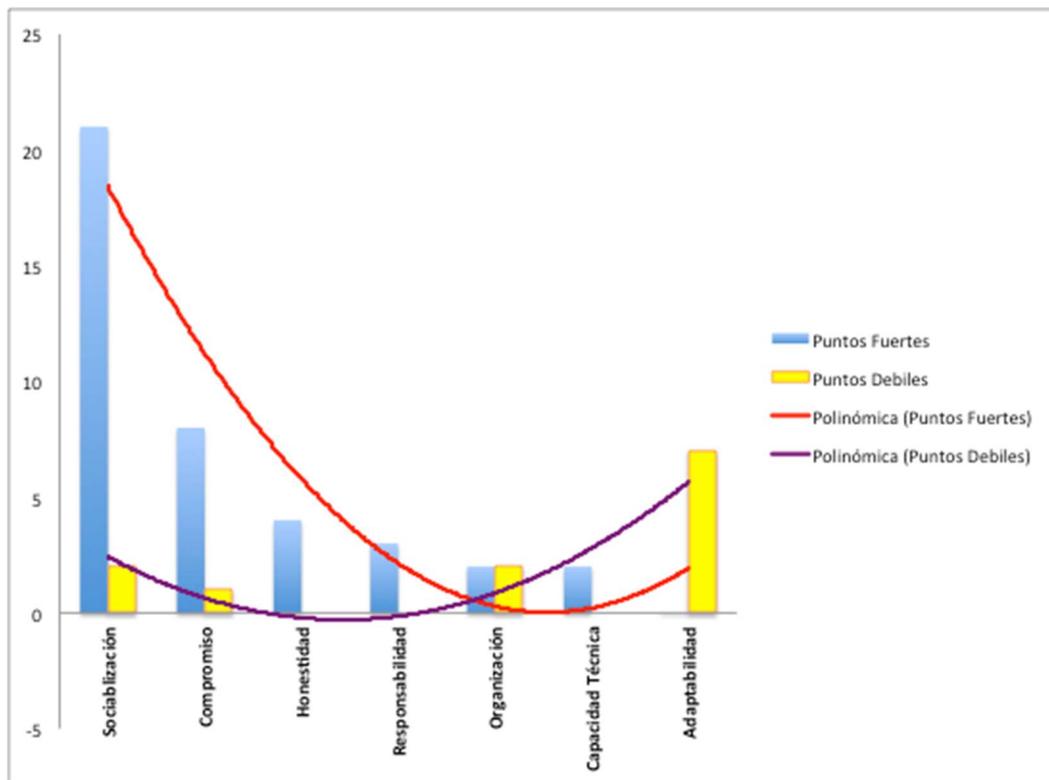
Liderazgo, adaptabilidad y honestidad han presentado una escasa mención.

Pregunta19. ¿Cuáles son tus cinco puntos más fuertes de tu relación con compañeros, jefes y colaboradores y cuáles son los cinco más débiles?, Citar por orden de importancia.

No se presentaron significativas diferencias respecto de la valoración de la performance general. Los puntos más fuertes citados fueron 1. Sociabilización, 2. Compromiso, 3. Honestidad, 4. Responsabilidad y 5. Organización.

Como puntos más débiles aflora: 1. Adaptabilidad, en tanto 2. Sociabilización y Organización y 3. Compromiso. Organización presenta una posición ambivalente dado que aparecen en las fortalezas y debilidades).

Figura 29 Distribución del colectivo estudiado por puntos más fuertes y más débiles de tu relación con compañeros, jefes y colaboradores



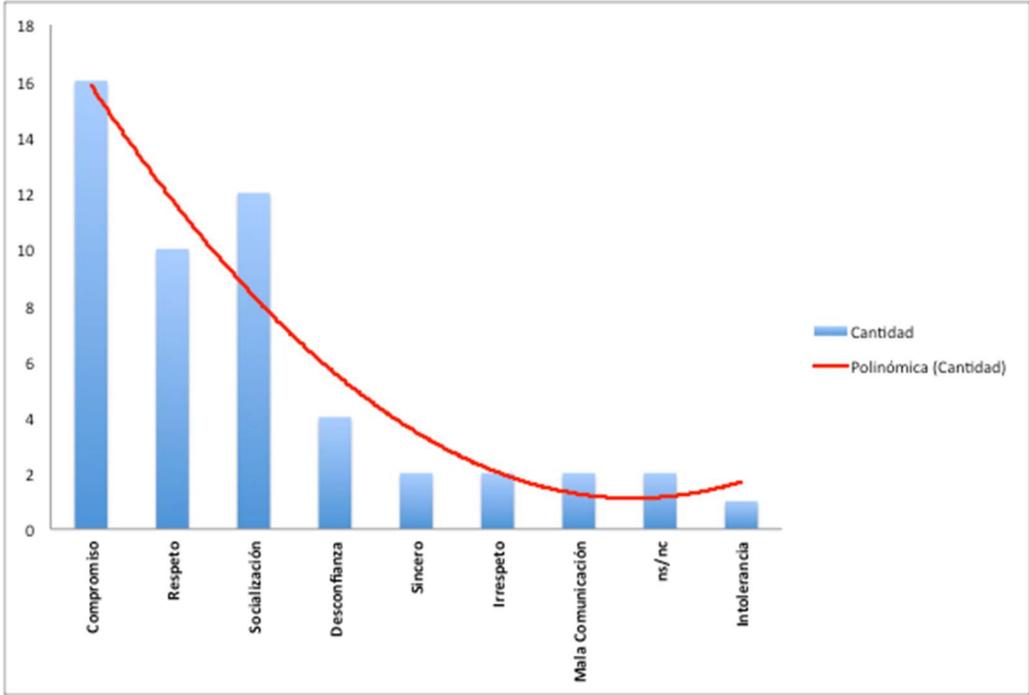
Fuente: Elaboración propia

Pregunta 20. ¿Cómo describirías la relación con tu jefe? Por favor hace referencia en tu respuesta aspectos tales como: comunicación, confianza, respeto, etc.

El colectivo describe su relación con el jefe en términos de: 1. Compromiso, 2. Respeto, 3. Socialización, 4. Desconfianza y 5. Sincero. Desde lo negativo enumeran: falta de respeto, mala comunicación e intolerancia.

Este colectivo pondera el compromiso, respeto y la forma de ser tratado, como esencial en la forma de relacionarse con su jefe, aunque esta relación pueda no ser directamente proporcional a la inversa.

Figura 30 Distribución del colectivo estudiado por descripción de la relación con el jefe

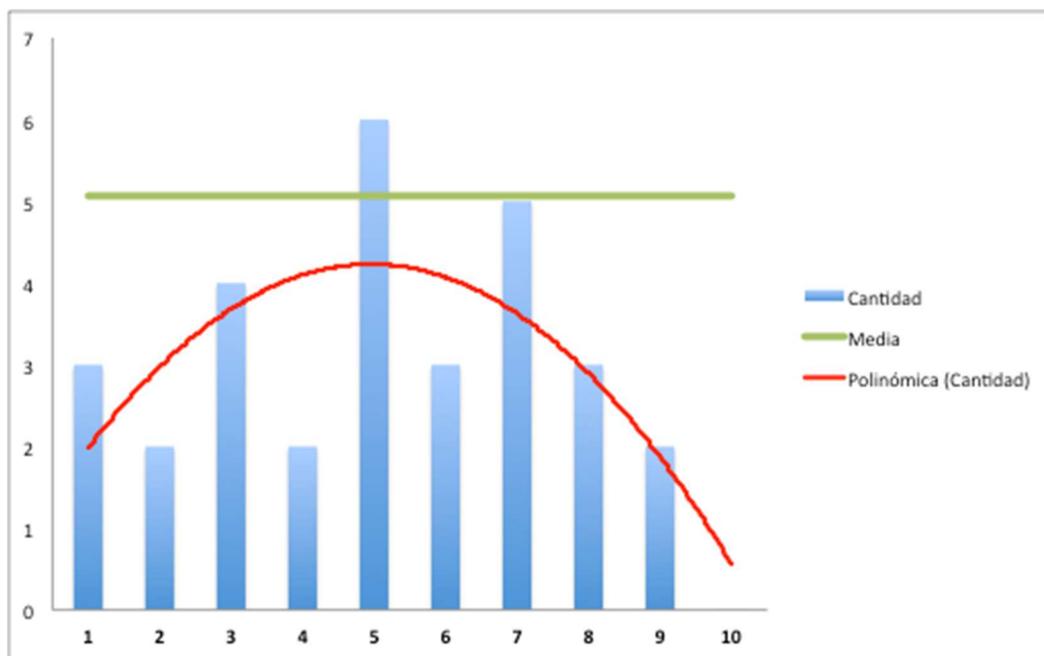


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 21. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor -consideras que deben existir las jerarquías porque son necesarias para que una empresa funcione- y 10 el máximo -porque las consideras innecesarias y en tu opinión no deberían existir, ser eliminadas ¿Cuál es tu opinión en relación a las jerarquías?

Aquí se presenta un rasgo interesante: una baja adhesión a la jerarquía. La mitad está a favor de estas y la apoya. La otra mitad piensa que no deberían existir. También existe una fuerte cantidad de menciones ubicadas en el punto medio.

Figura 31 Distribución del colectivo estudiado por su opinión en relación a las jerarquías

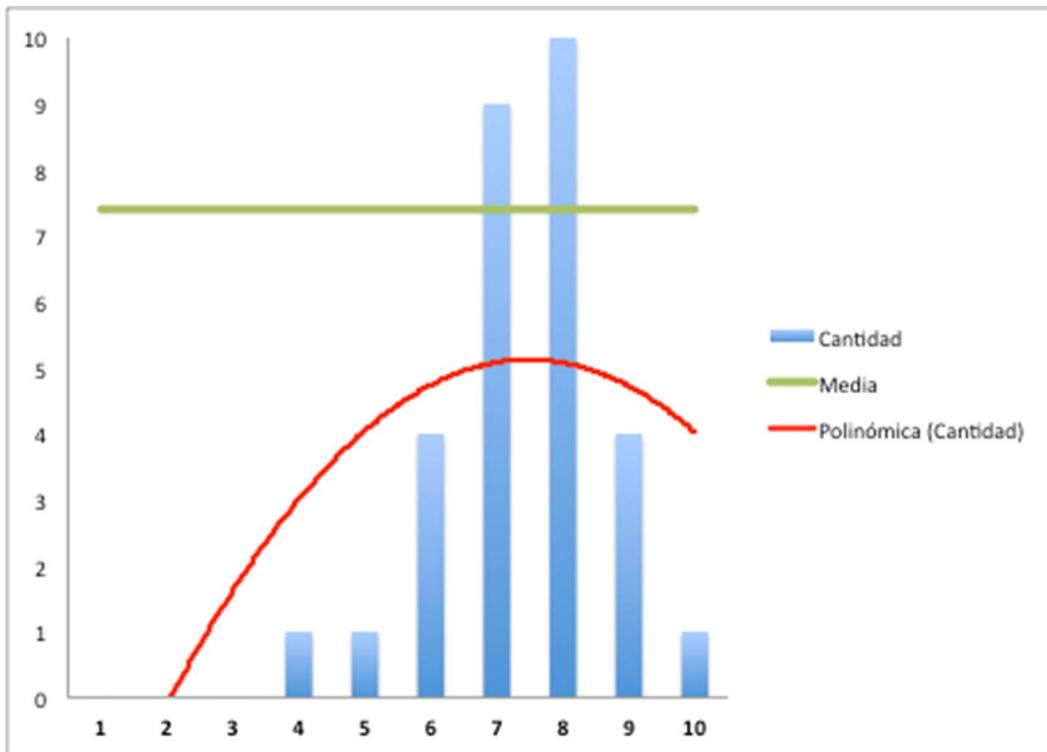


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 22. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuánto tenés en cuenta y obedeces, lo que te dice y ordena tu jefe?

En este colectivo se encontró mayoritariamente personas con alto grado de obediencia. Aunque existe algún grado de entrevistados que sostienen actuar con cierta autonomía de sus jefes.

Figura 32 Distribución del colectivo estudiado por obediencia al jefe

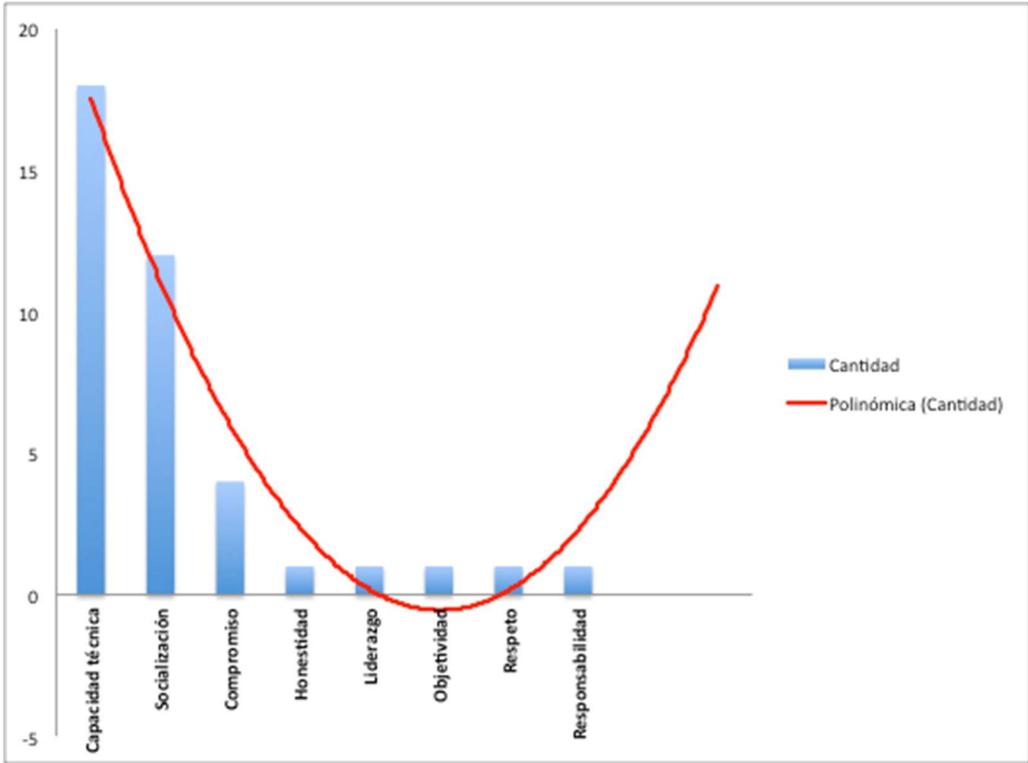


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 23. A la hora de elegir a aquellos que consideras referentes para la guía en tu trabajo y como persona. ¿Qué aspectos son los que tienes principalmente en cuenta?

Ampliamente este colectivo opta por elegir referentes por su Capacidad Técnica y como segundo atributo se destaca la Sociabilización.

Figura 33 Distribución del colectivo estudiado por elección de a aquellos que consideras referentes para la guía en tu trabajo y como persona

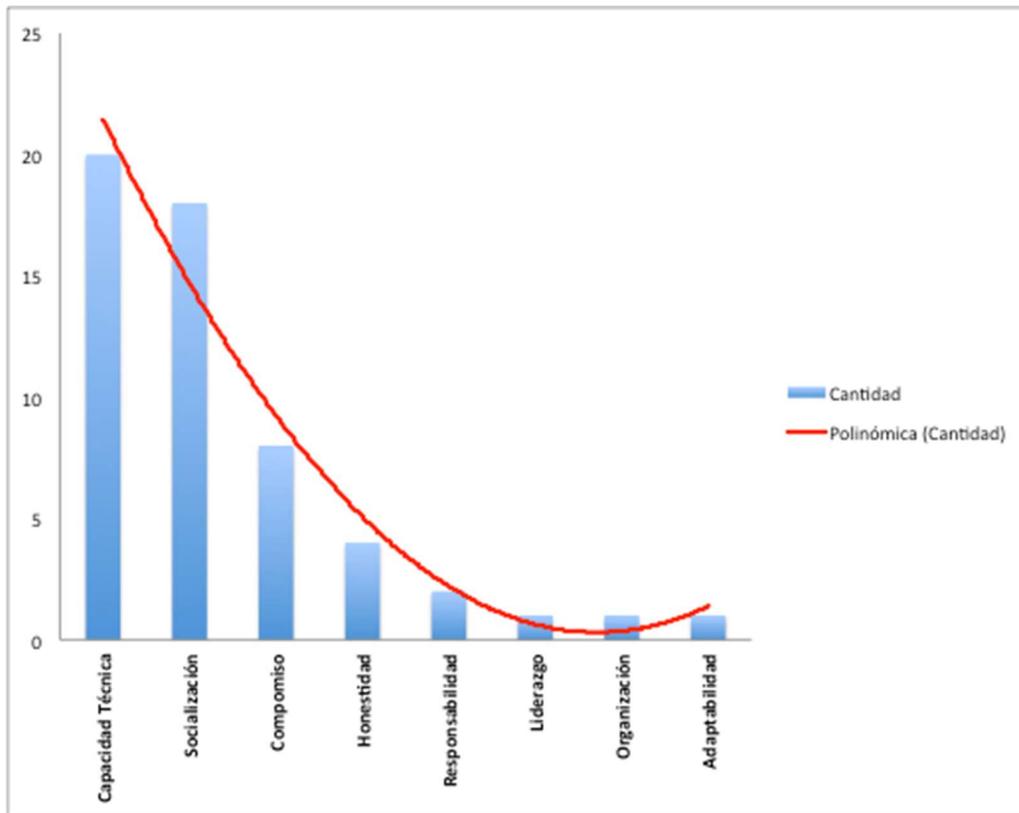


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 24A. ¿Podrías enunciar cuales son los factores que hacen que respetes a otro/otros? ¿Qué hace que incrementes el respeto?

El colectivo destaca por amplia mayoría respetar e incrementar ese respeto basándose en: Capacidad Técnica y Sociabilización, seguidos por: Compromiso, Honestidad y Responsabilidad.

Figura 34 Distribución del colectivo estudiado por los factores que hacen que respetes a otros y qué hace que incrementes el respeto

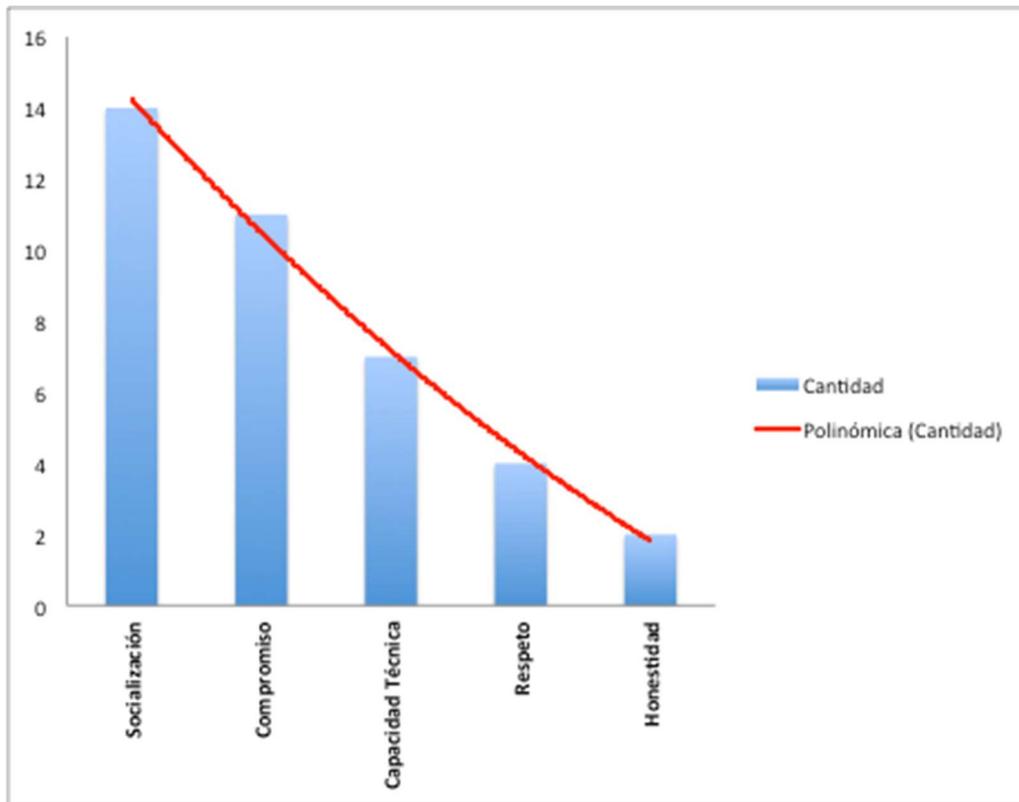


Fuente: Elaboración propia

24B. Referido a la pregunta anterior ¿Qué hace que pierdas el respeto? ¿En qué fundamentas tu opinión?

Aparece la Sociabilización y el Compromiso, factores que juegan para la consecución del respeto como aquellos que sirven para perderlo. Se agregan en este caso la Capacidad Técnica, el Respeto y la Honestidad.

Figura 35 Distribución del colectivo estudiado por los factores que hacen que pierdas el respeto

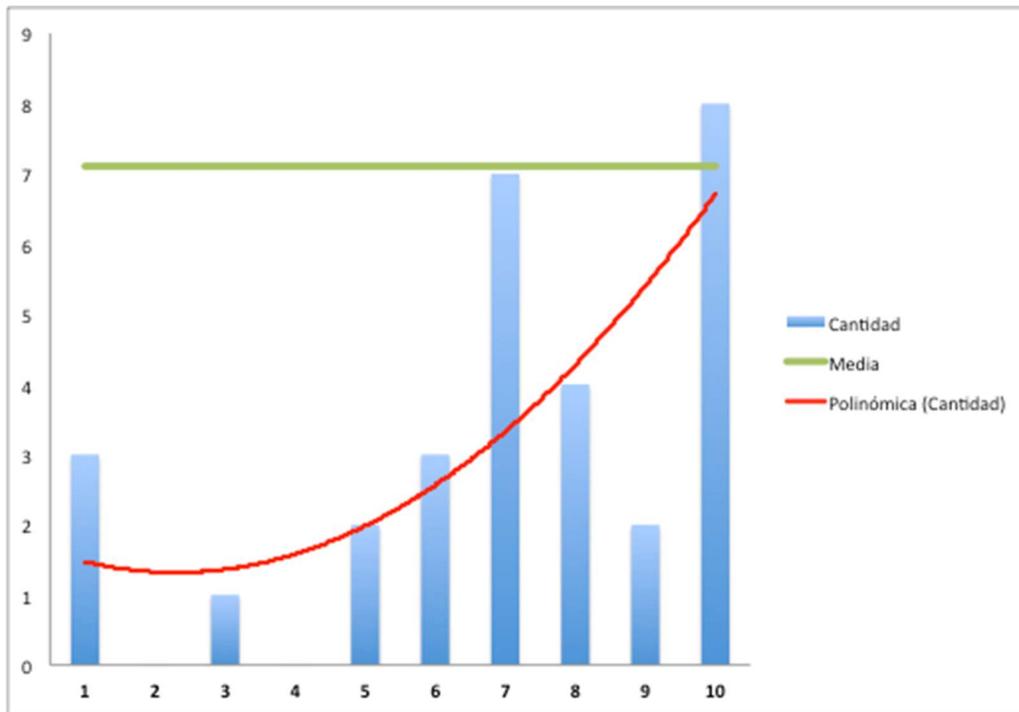


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 25. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué calificación asignas a que exista un sistema de medición del desempeño, donde los "eficientes y productivos" deban ser recompensados y los "ineficientes e improductivos" separados del grupo de trabajo, despedidos?

Existiendo picos y valles en la respuesta obtenida por el colectivo, se puede observar, un valor medio de 7 puntos; la existencia de una minoría que no está de acuerdo con este sistema de medición y por otra parte un grupo entre el rango 7 y 10 que tiene valores ambivalentes al respecto.

Figura 36 Distribución del colectivo estudiado por existencia de un sistema de medición del desempeño

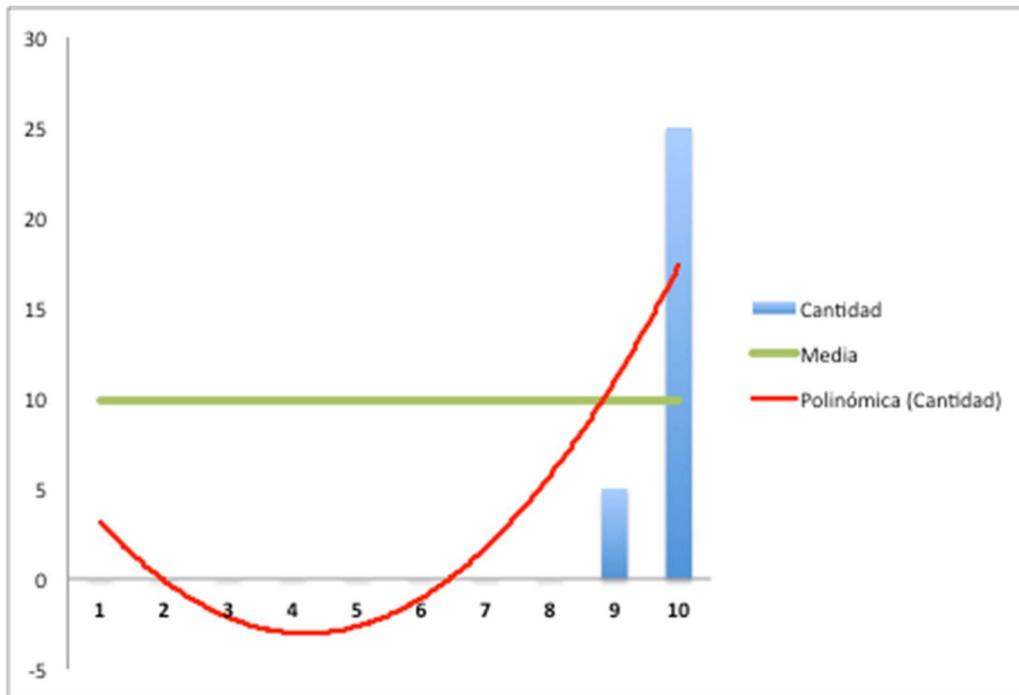


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 26. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuánto valoras la honestidad y sinceridad de tu jefe?

El colectivo estudiado asignó un altísimo valor a la honestidad y sinceridad por parte del jefe.

Figura 37 Distribución del colectivo estudiado por valoración de la honestidad y sinceridad de tu jefe

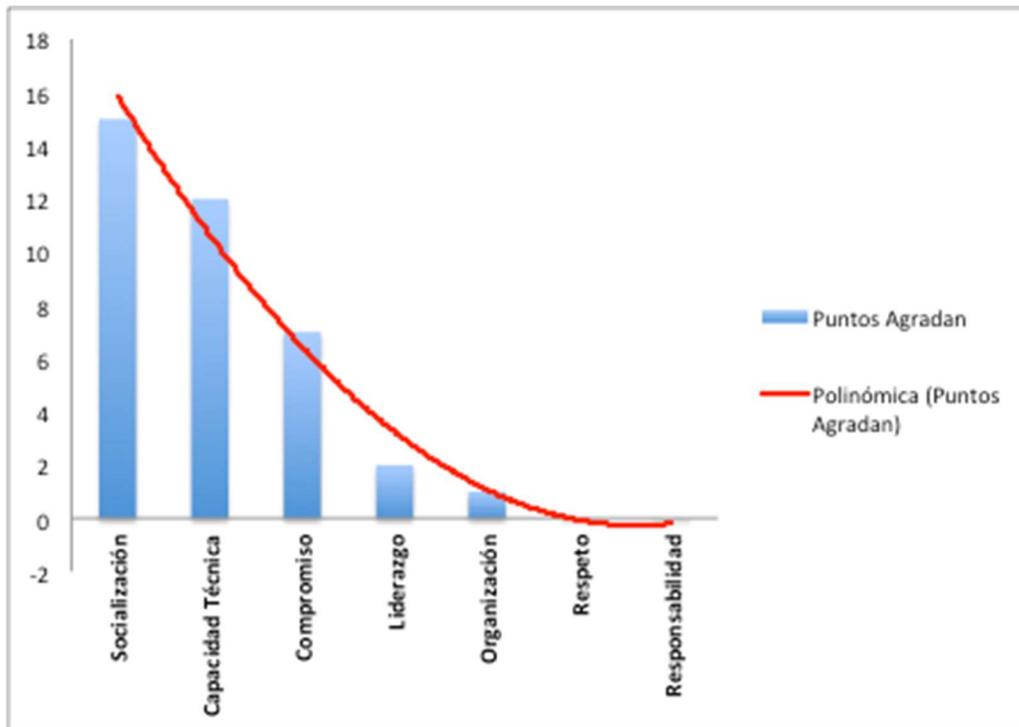


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 27. ¿Podrías enumerar cinco factores que te agradan de lo que haces en el trabajo y cinco factores que te desagradan del mismo? Ordénalos por importancia

Los factores que identificaron como más agradables fueron en orden: 1. Sociabilización, 2. Capacidad Técnica, 3. Compromiso, 4. Liderazgo y 5. Organización.

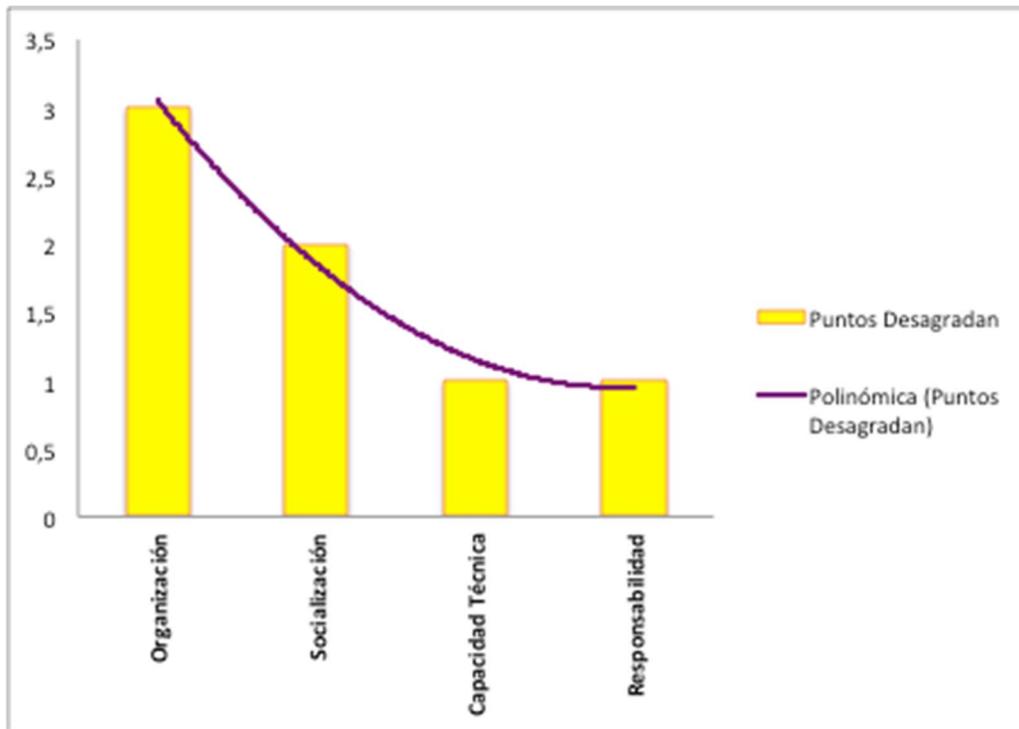
Figura 38 Distribución del colectivo estudiado por factores que agradan en el hacer del trabajo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a su opuesto no se han expresado en su mayoría este colectivo, más se puede rescatar de las respuestas que los factores que más le desagradan por orden son: 1. Organización y 2. Socialización. Nuevamente aparece organización como rasgo y socialización como comportamiento con cierta ambivalencia.

Figura 39 Distribución del colectivo estudiado por factores que desagradan en el hacer del trabajo

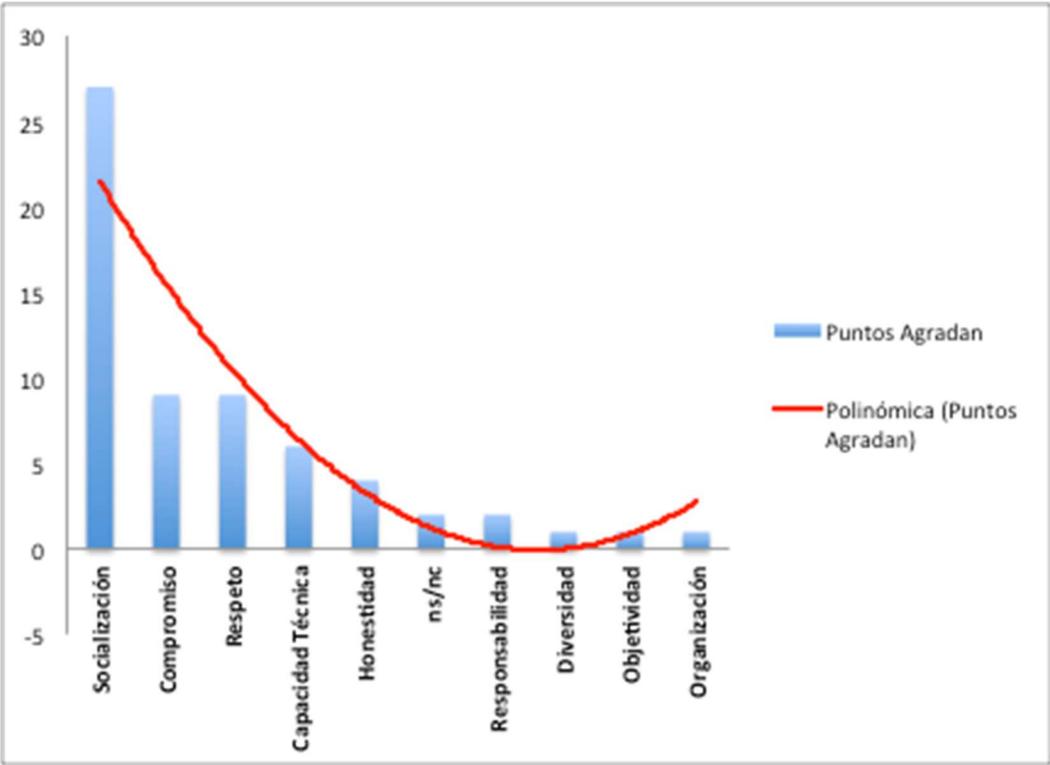


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 28. ¿Podrías enumerar cinco factores que te agradan de relaciones con otros y cinco factores que te desagradan? Ordénalos por importancia

Los factores que le agradan a este colectivo de las relaciones con otros son: 1. Socialización (de forma mayoritaria), seguido de 2. Compromiso, bastante más atrás, al igual que el 3. Respeto; 4. Capacidad Técnica y 5. Honestidad.

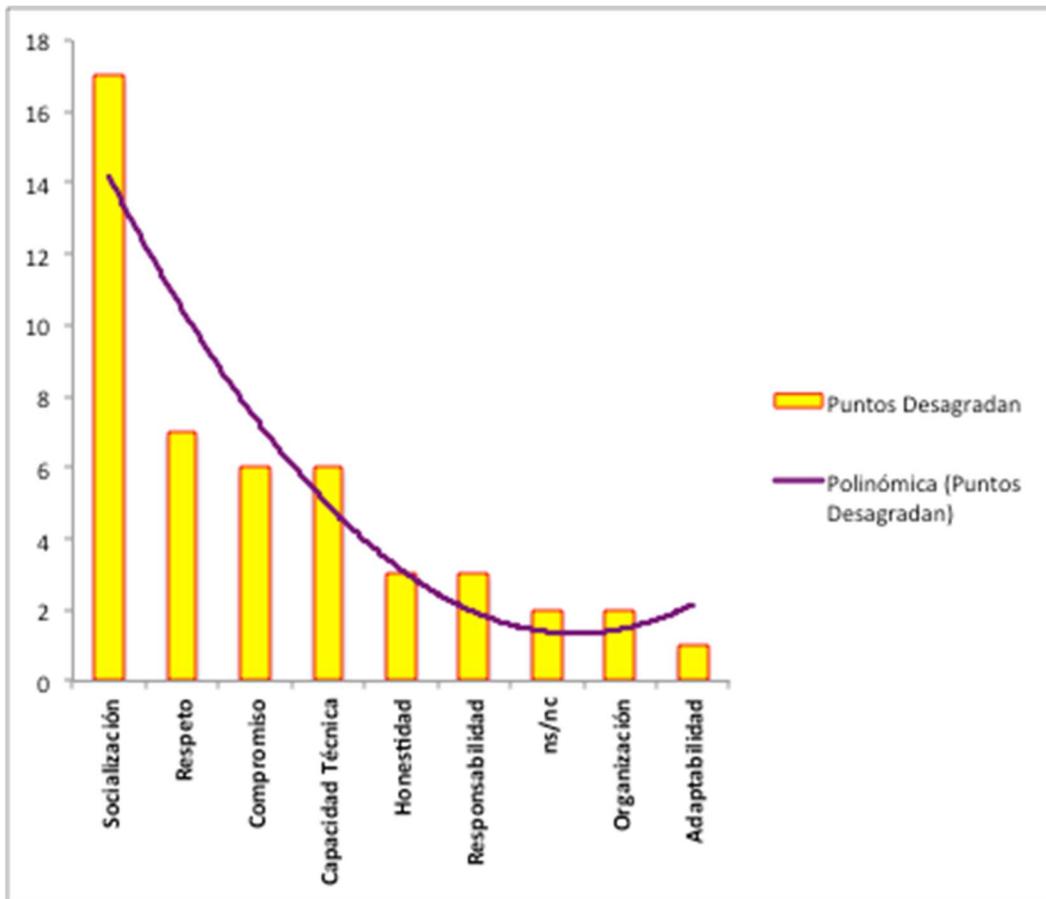
Figura 40 Distribución del colectivo estudiado por factores que agradan de relacionarse con otros



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los factores que le desagradan de las relaciones con los otros, son: 1. Socialización (en su mayoría), seguido en menor medida por 2. Respeto, 3. Compromiso, 4. Capacidad Técnica y 5. Honestidad. Nuevamente los factores que agradan de las relaciones con otros son iguales a los que desagradan.

Figura 41 Distribución del colectivo estudiado por factores que desagradan de relacionarse con otros

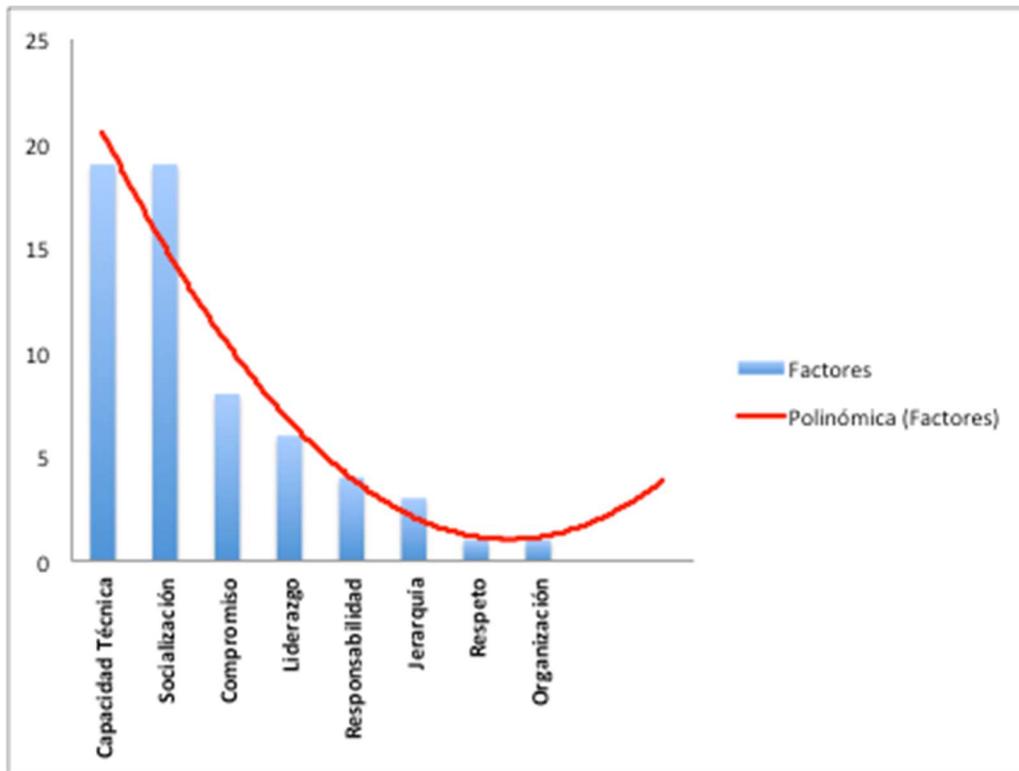


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 29. Pensá por un momento sobre la gente que tenés a cargo o si no la tenés en las personas que te pudieran reportar ¿Podrías identificar los cinco factores por los cuales crees ellos deben obederte? Ordénalos por importancia.

Claramente la mayoría de este colectivo optó por darle el mismo valor o peso a la Capacidad Técnica como a la Sociabilización; muy por detrás consideran el Compromiso, Liderazgo y la Honestidad.

Figura 42 Distribución del colectivo estudiado por factores por los cuales deben obedecerte

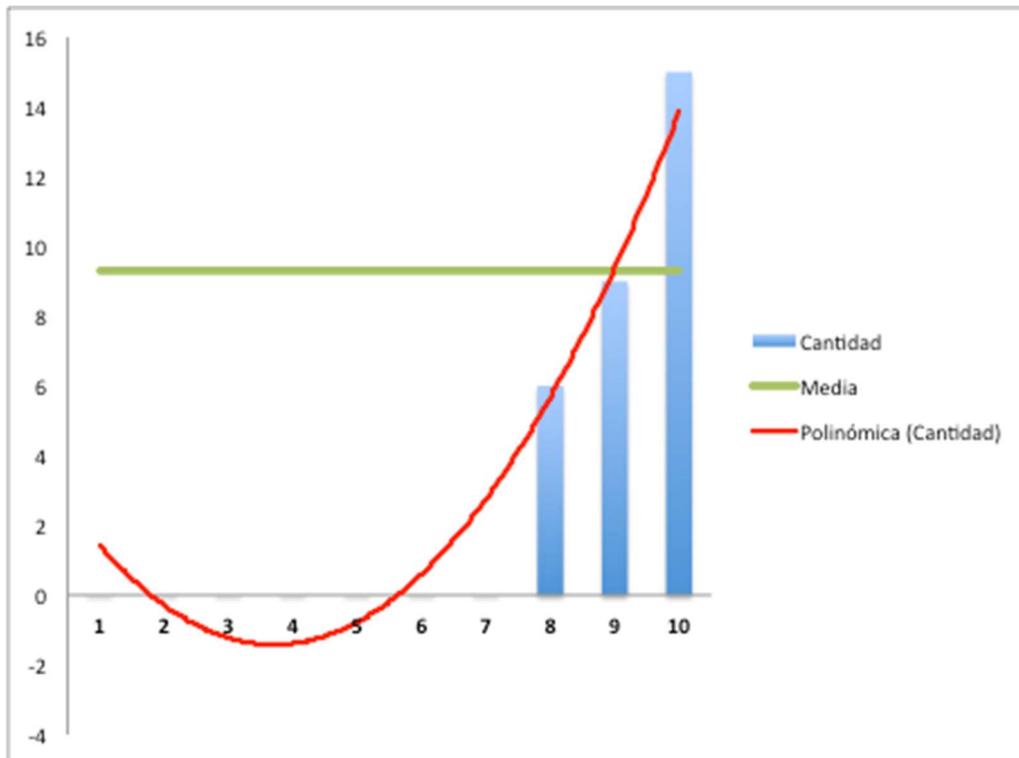


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 30. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cómo calificarías la armonía que se debe conseguir dentro del grupo de trabajo?

Este colectivo pondera con un valor muy alto este objetivo; dando una media de por encima de 9 puntos.

Figura 43 Distribución del colectivo estudiado por la armonía dentro del grupo de trabajo

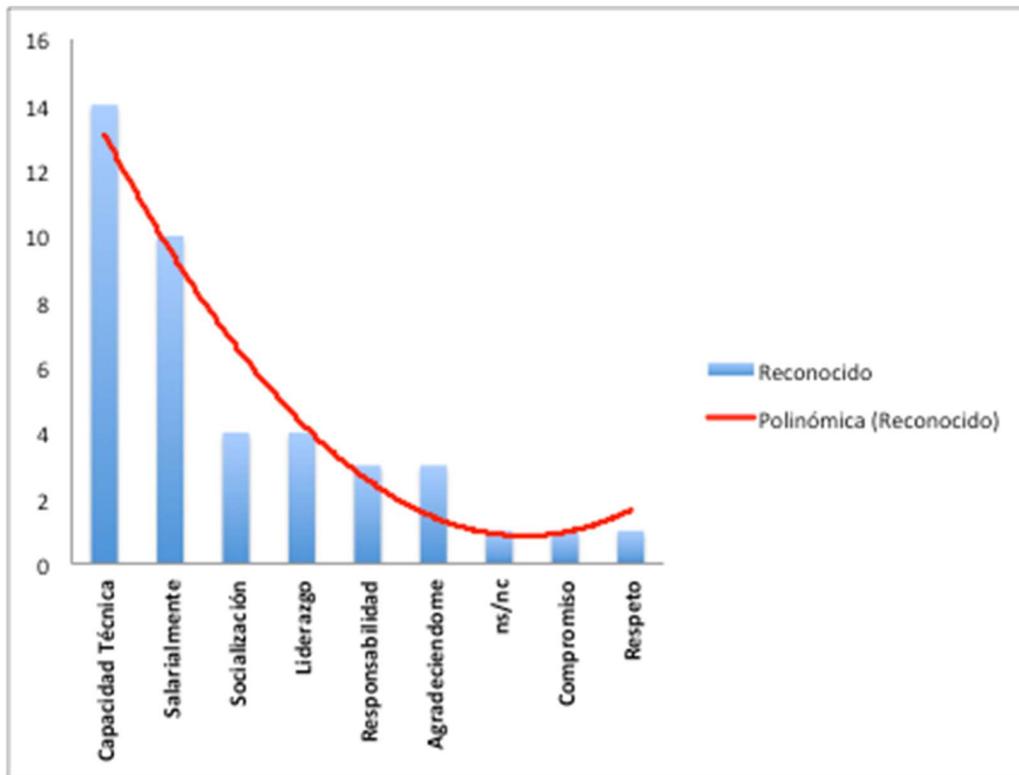


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 31. ¿Cómo preferís ser reconocido por el trabajo que haces? ¿Podrías explicarlo?

Desea ser reconocido por su Capacidad Técnica y esto llevado de la mano con una remuneración salarial acorde a su capacidad.

Figura 44 Distribución del colectivo estudiado por preferencia a como ser reconocido

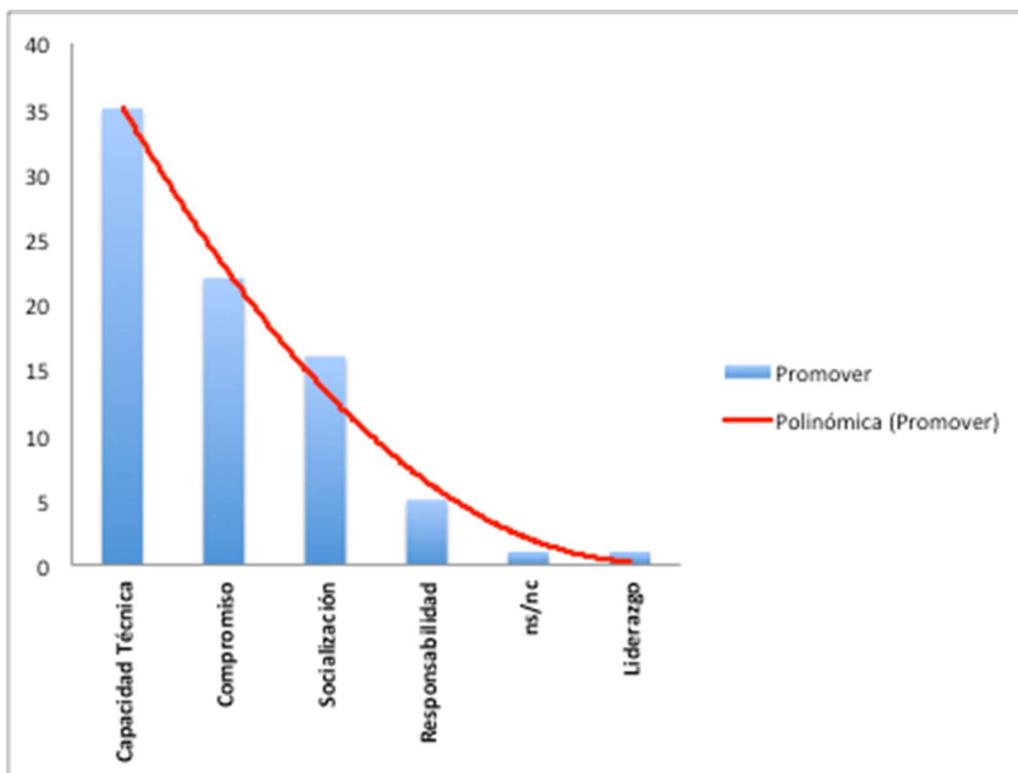


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 32. Supongamos que tienes que promover a una persona colaboradora ¿Qué elementos tienes en cuenta para ascenderlo? ¿Podrías enumerarlos por orden de importancia?

El elemento destacado fue la Capacidad Técnica para promover a una persona, luego viene el Compromiso y Sociabilización.

Figura 45 Distribución del colectivo estudiado por elementos de promoción de un colaborador

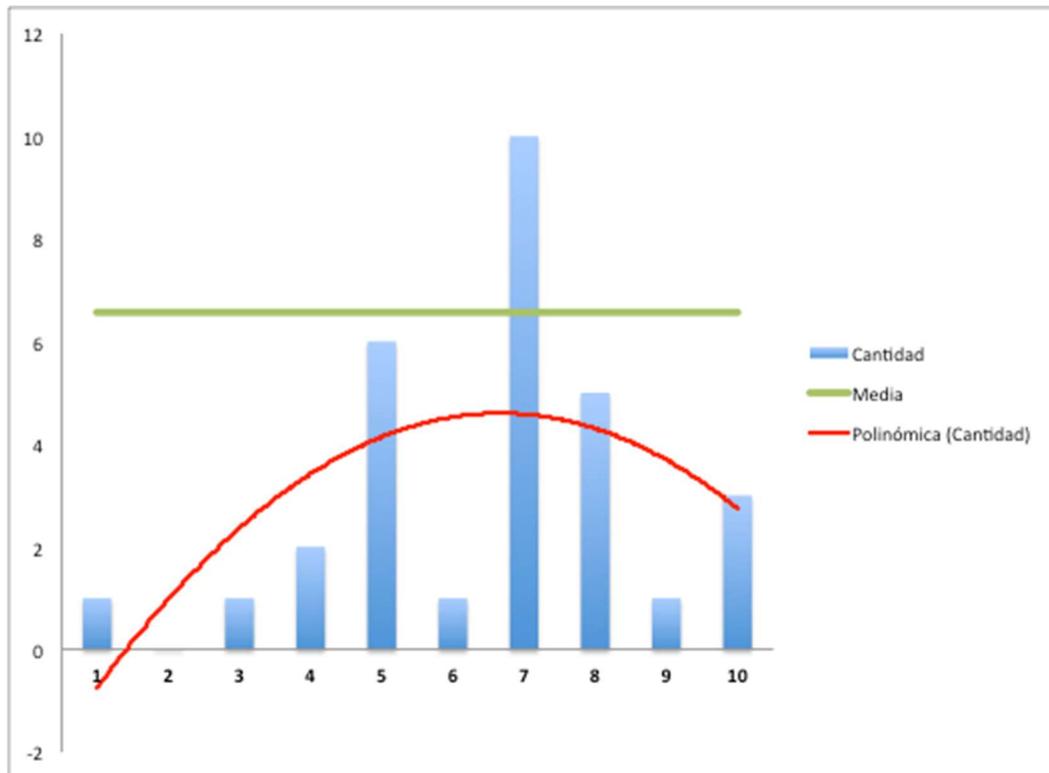


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 33. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible -lo ignoras por completo- y 10 el máximo -lo tenés absolutamente en cuenta ¿Qué importancia le asignas al "status quo" al momento de diseñar una solución, producto, etc., algo nuevo?

En este colectivo se puede observar que la minoría no tiene en cuenta el “status quo” al momento de brindar una solución o producto. Otra en el medio y un grupo que lo tiene en cuenta. La media da levemente por encima de 6 puntos, mostrando un bajo nivel de adhesión.

Figura 46 Distribución del colectivo estudiado por importancia asignada al “status quo”

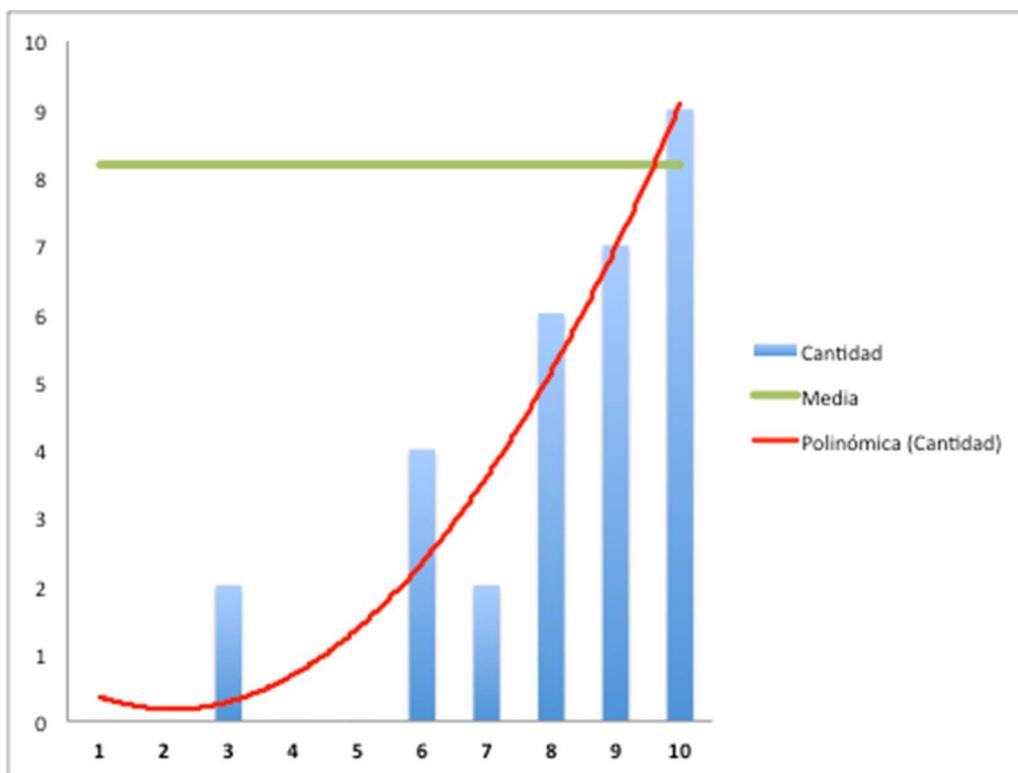


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 34. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Podrías calificar la intensidad de tu interacción con tu grupo de trabajo y con otras personas de la organización?

La interacción de este colectivo es alta con su grupo y/o personas de la organización, su media es superior a 8 y la mayoría del colectivo se encuentra entre el rango de 8 y 10 en la escala.

Figura 47 Distribución del colectivo estudiado por intensidad de interacción

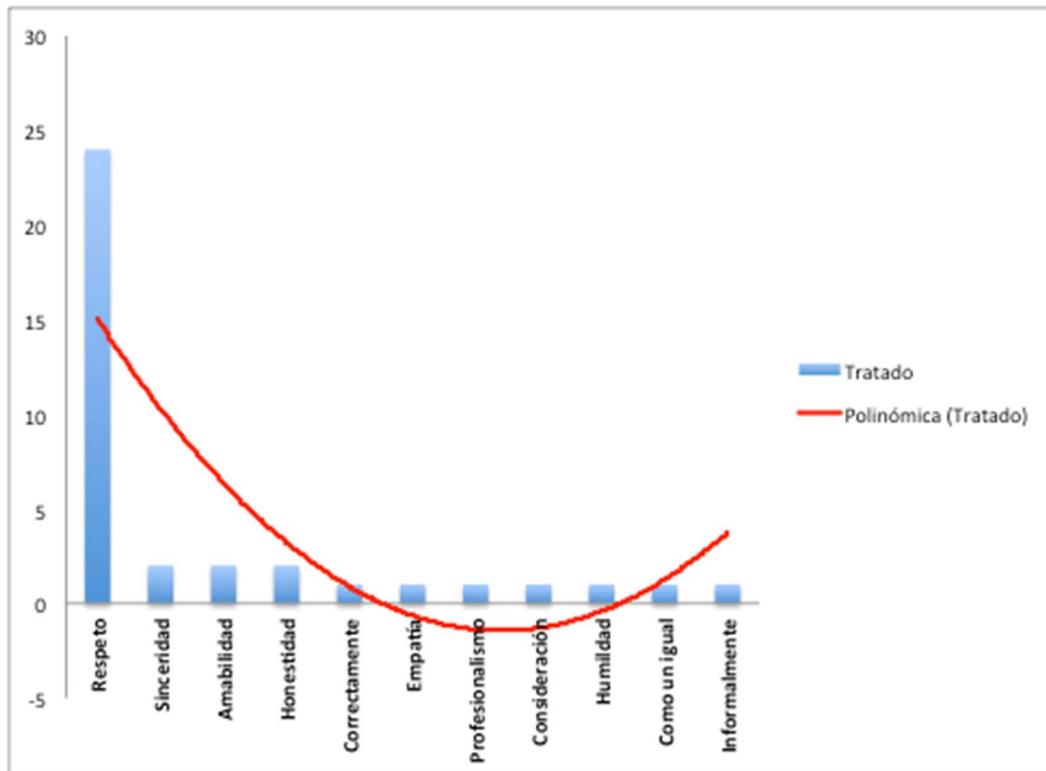


Fuente: Elaboración propia

Pregunta 35. ¿Podrías describir como te gusta ser tratado?

La respuesta categórica fue Respeto, luego un conjunto atomizado de menciones, de diferente tipo.

Figura 48 Distribución del colectivo estudiado por preferencia en como ser tratado



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones de comparación:

Partiendo del marco teórico desarrollado en los capítulos 1 y 2 se procedió a caracterizar los *geeks* dentro del colectivo estudiado. La idea era establecer posibles asimetrías. Para ello se identificaron diez y seis rasgos determinantes de sus comportamientos con la finalidad de construir un indicador multidimensional que permitiera separar los *geeks* y sus respuestas del resto del colectivo.

Los rasgos distintivos utilizados fueron:

1. Niveles de interacción con computadoras/personas
2. Valoración de programar o brindar una solución técnica como una forma de arte

3. Valoración de la honestidad y sinceridad del jefe
4. Peso que tiene la razón en las decisiones que toma
5. Peso tiene la emoción, voluntad, tesón, ... en las decisiones que toma
6. Apego a las reglas de juego que impone la organización y nivel de potencial transgresión
7. Interés por la tecnología
8. Nivel de molestia al enfrentarse con gente que no entiendo la materia que ellos dominan
9. Nivel de molestia que te ocasiona la gente que no comparte sus ideas o propuestas
10. Nivel de molestia que ocasiona las personas ineficientes, que hacen mal su trabajo
11. Nivel de curiosidad
12. Valoración de su propia eficiencia en el eje "tarea - tiempo"
13. Importancia le asignan a que el jefe consulte tus opiniones antes de tomar decisiones importantes
14. Importancia que asignan a que el jefe marque el camino del comportamiento con su propio ejemplo
15. Importancia asignan a que el jefe tenga conocimientos técnicos tan profundos como los propios
16. Importancia asignan a que la gente sea responsable del trabajo que hace, con calidad, puntualidad en la entrega y con los resultados comprometidos

Se procedió a calificar las respuestas, en estos rasgos distintivos, con una valuación de 1 a 10, donde 1 representa la menor predominancia de rasgos y 10, a la inversa el valor más alto. Estas caracterizaciones se sumaron por cada entrevistado. El valor más alto posible, que indicaría la total alineación con la caracterología *geek*, sería 160.

Los *geeks* fueron situados en el cuartil superior de 127 a 160 puntos.

Resultados obtenidos:

Referente a la caracterización de ambos sub-colectivos (*geeks, no geeks*), no se encontraron diferencias, ambos:

- Posee tipo de vinculación laboral en de relación de dependencia
- Promedian los 35 años, siendo en su mayoría hombres con estudios universitario completo o superior.
- En cuanto al estado civil se manifiesta igual proporción entre casados y solteros
- Trabajan en empresas de servicio, medianamente grandes (con una dotación de personal que supera las 600 personas).
- La antigüedad laboral promedia los 5 años
- En su mayoría el cargo desempeñado es de técnico/analista

Al ser consultados sobre la forma en que prefieren que su jefe le explique una tarea, ambos sub-colectivos no presentaron diferencias, entre que ello se realice en forma global, sin entrar en detalles, o que se realice paso a paso, por orden y en secuencia.

En cuanto a la forma en que prefieren comunicar una mala noticia, ambos sub-colectivos, encontraron coincidencias, ambos prefieren hacerlo de una forma positiva.

Al analizar los puntos fuertes de desempeño, en los *Geek* se destacan aspectos más orientados a la tarea: la adaptabilidad, organización, conocimiento técnico y compromiso. En cambio en el colectivo *No Geek* se observaron, también, aspectos orientados a la relación: trabajo en equipo, profesionalidad, comunicación y responsabilidad.

En relación a los puntos débiles de desempeño, en los *Geek* surgieron: desorganización, desmotivación, dificultad para priorizar, delegar y exceso de perfeccionismo que los afecta. En los *No Geek* también se manifestó como aspecto negativo estar desmotivado, junto a factores como adaptabilidad, obtención de logros y puntualidad.

Para los *Geek*, surge la desorganización, potencialmente producto de su carga de trabajo, la falta de priorización y/o delegación, sumado al exceso en el perfeccionismo, que mina la disponibilidad de tiempo para realizar las labores.

Al averiguar sobre los puntos fuertes y débiles de su relación con otros las diferencias no fueron tan claras aunque en el sub-colectivo no *geek* se observan más claros atributos de vinculación dentro de las autovaloraciones positivas. En los *Geek* sobresalieron como puntos fuertes: buena disposición, colaboración y comunicación; Y como puntos débiles: desmotivación, el resto de factores se encontró muy atomizado. El colectivo No *Geek*, como puntos fuertes denotaron: comunicación, trabajo en equipo, compañerismo; Como puntos débiles, surgieron: procrastinación, testarudez e impaciencia.

En la relación con el jefe en temas: comunicación, confianza, respeto, etc., en el colectivo *Geek* predomina el respeto y en el colectivo No *Geek* predomina la confianza.

La valoración de las jerarquías para el colectivo *Geek* es de media a baja y mientras que para el colectivo No *Geek* es más elevada.

En cuanto a la obediencia hacia los jefes, se evidenció que son más proclives en el sub-colectivo No *Geek*.

Los atributos valorados de los referentes a quién consultar son muy diferentes. El colectivo *Geek* valoran consultar a quienes tienen el conocimiento técnico, por sobre todo lo demás, dando importancia también al atributo predisposición. En los No *Geek*, predomina el atributo *soft skill*; dejando como último el aspecto técnico.

En cuanto al respeto al otro aparecen rasgos parecidos que en relación al punto anterior, el sub-colectivo *Geek* destaca el conocimiento técnico; teniendo en consideración la predisposición y confianza. En cambio, el colectivo No *Geek* pondera más los atributos *soft skill* como: capacidad de escucha, ponerse en el lugar del otro, flexibilidad, coherencia, etc.

En lo que hace a los factores que conducen a la pérdida de respeto el sub-colectivo *Geek* destacó que no toleran la mentira, como tampoco la falta de respeto o la carencia de voluntad para trabajar. En el caso de los No *Geek*, primo la desconfianza y el no actuar de manera coherente; entre lo que se dice y lo que se hace.

En referencia a la valoración de los sistemas de evaluación del desempeño, en el sub-colectivo No *Geek* se encuentra una aceptación media-alta. En contraposición al colectivo *Geek* en la cual se encontró ambivalencia y atonicidad aspecto que demuestra que no tienen total conformidad.

En lo que hace a aspectos que agradan y desagradan del trabajo no se pudieron identificar diferencias. El sub-colectivo *Geek* se evidencio como factores que le agrada del trabajo: tecnología, motivación, trabajo en equipo, flexibilidad y ambiente laboral distendido. Y como factores que les desagradan del trabajo: burocracia, tiempos estrictos, discusiones y falta de voluntad hacia el trabajo. En el colectivo No *Geek* los factores que les agradan del trabajo, surgieron: flexibilidad, ambiente laboral distendido y desafío. En cuanto a los factores que le desagradan del trabajo, tenuemente surgió la desorganización, pues la muestra se encontró muy atomizada.

Al ser consultados por factores que agradan de las relaciones con otros, no se encontraron diferencias marcadas. En el colectivo *Geek* predomino el respeto y la cooperación, dentro de los aspectos que agradan y factores los que desagradan, en general se asociaron a la falta de respeto, antipatía y mal humor. Los No *Geek*, los factores que agradan de las relaciones con otros fueron: compromiso, respeto y cordialidad. Referente a los factores que les desagrada de las relaciones con otros, surgieron: falta de compromiso, falta de respeto y gente que no cumple con su trabajo o no quiere crecer.

En el sub-colectivo *Geek* el factor central por el cual creen ellos deben ser obedecidos es, el conocimiento técnico o experiencia. El colectivo No *Geek* esto lo entiende de manera muy diferente, y aparece como mención el liderazgo, ser un referente para guiarlos, cuidarlos, motivarlos, generando un buen clima laboral y mostrando sus logros al resto de la compañía.

La armonía que debe existir dentro de un grupo de trabajo, no presenta diferencias en ambos su-colectivos.

Al ser consultados sobre los elementos que consideran son necesarios para promover a una persona, en el sub-colectivo *Geek* se destacaron: compromiso, desempeño y conocimiento. En tanto en el colectivo No *Geek*, surgieron la responsabilidad; seguido de: *soft skill*, compañerismo y capacidad técnica.

Respecto a la importancia que asignan al status quo al momento de diseñar una solución, el sub-colectivo *Geek* asigna una importancia media-baja. El colectivo No *Geek* presenta valores más altos.

En ambos grupos se pudo identificar intensidad en la interacción con otros.

Al ser consultados como prefieren ser tratados, ambos colectivos coincidieron que como elemento fundamental debe ser el respeto.

En síntesis, los *geeks*:

- Dentro de los aspectos de mayor valoración del desempeño destacan los orientados a la tarea, en tanto el resto del colectivo pone mayor énfasis en lo que tiene que ver con la vinculación.
- Presentaron la desmotivación como tema de preocupación, también este tema surgió como muy importante en el resto del colectivo.
- Presentan una más baja valoración de las jerarquías y la obediencia a sus jefes.
- También un más bajo respeto por el *status quo* cuando tienen que tomar decisiones.
- Valoran y respetan de sus jefes los conocimientos técnicos, en cambio el resto pone más énfasis en el liderazgo
- Pierden el respeto a sus jefes ante la mentira, falta de respeto y carencia de voluntad, en el resto del colectivo surge la pérdida de confianza en temas vinculados al liderazgo.

- Se presentan ciertamente críticos ante los sistemas de evaluación del desempeño donde destacan como importante la consideración de factores orientados a la tarea (compromiso con el trabajo, desempeño y conocimientos), en cambio el resto aparecen del colectivo, además del conocimiento y compromiso surgen las capacidades blandas.

Conclusiones y propuestas

Los *geeks* son trabajadores del conocimiento que laboran y se especializan en la creación, mantenimiento y soporte de temas de alta tecnología (Glen, 2003).

Duening e Ivancevich (2001) distingue entre estos diferentes tipos, unos que pueden ser más libres pensadores y otros más mecánicos que necesitan tocar y sentir lo que están haciendo.

Glen (2003) y de acuerdo con el estereotipo tradicional de *geeks*, los define como personas que están principalmente fascinados por la tecnología y sus usos. Este autor ve como parte negativa su carencia de habilidades sociales y cierta arrogancia institucional. Esto último no se pudo comprobar en la labor de campo.

Según Glen (2003) les encantan los retos y como la herramienta mental para organizarse en casi todas las situaciones se plantean un esquema muy práctico de problema-solución.

Valoran el conocimiento técnico por sobre todos los demás. Esto se pudo observar en las respuestas realizadas en el estudio de campo realizado a los efectos de este trabajo.

Según Ello (2009) los *geeks* son muy inteligentes, creativos, usualmente introvertidos, egocéntricos, testarudos, quejosos, políticamente incorrectos, cerrados en sus propias creencias y valores (etnocéntricos). Se auto-organizan y les gusta ser reconocidos por su trabajo. El mismo autor destaca que presentan ciertos déficits conductuales y que para superarlo deben ceñirse a procedimientos paso a paso. Esto no se pudo comprobar en la labor de campo.

Benziger (2000), sugiere comunicarse con este tipo de personas, a los cuales caracteriza como “frontales izquierdos” transmitiéndole instrucciones detalladas paso a paso, que sean claras y específicas para cada tarea o proyecto y si se trata de un proyecto complejo, asegurase en desdoblarlo en subrutinas y pasos. Esto no se pudo comprobar en la labor de campo.

Kjerulf (2007) señala que, la principal razón por la que los *geeks* no son felices en el trabajo se debe a estar mal con la administración de la empresa y que les molesta que la gente tenga mala gestión, esto se pudo comprobar en el trabajo de campo.

Los *geeks* veneran la racionalidad “la razón es saber, el saber es estar seguro, estar seguro es correcto y para ser correcto hay que estar seguro” (Glen, 2003)

Ello (2009), sostiene que los *geeks* consideran que todas las decisiones deben ser razonables y es esa pasión por la razón, la que puede convertir a un tímido *geek* en un feroz adversario. Esto hace que los jefes elijan gente más dócil que siempre les da la razón frente a otros presuntuosos que creen tener siempre la razón. La fe en los *geeks* en ciertas cosas, como la tecnología- ocupa el mismo lugar que la razón. Dicho autor sostiene que prefieren trabajar para una persona no tan buena que siempre tenga la razón y no para una persona amable que siempre esté equivocada. Esto no se pudo comprobar en el trabajo de campo. Como factores de pérdida de respeto surge en un fuerte lugar la mentira, la falta de respeto y carencia de voluntad.

Por su espíritu rebelde, necesitan vivir libres e independientes y por la misma razón, no respetan jerarquías en el sentido clásico de alguien que manda y otro debe obedecer (Ello,2009). Por su parte Glen (2003) sostiene que los *geeks* son más reacios al liderazgo que respecto de cualquier otro grupo de empleados y que necesitan un estilo de liderazgo no apoyado en el ejercicio del poder y la obediencia. Sugiere que, hay que reducir al mínimo los intentos de gobernarlos. Estos puntos se pudieron comprobar en la labor de campo. Los *geeks* manifestaron valoran en menor grado la jerarquías y la obediencia a sus jefes.

Ello (2009) sostiene que la forma de gestionar a los *geeks* pasa por un punto central “el respeto”. Subraya que el respeto es el factor determinante en lo que constituye el éxito de un equipo, siendo él capaz de predecir el éxito o el fracaso de un grupo, simplemente con evaluar la cantidad de respeto mutuo dentro del mismo. La importancia del respeto surgió como muy importante en la labor de campo.

Glen (2003), sostiene que con los *geeks* el poder es conceptual, puesto que el mismo es arrebatado de unos a otros (trabajador-*manager*), como si se tratara de un concurso de confrontación. La autoridad es ganada o perdida por los *managers* a través de la negociación. Esto se pudo comprobar en la labor de campo por la importancia a ser consultados por sus jefes en las decisiones.

El *micro-management* no sirve con los *geeks*, ellos funcionan en un modelo problema-solución, necesitan de las libertades para la toma de decisión y el poder hacer, dado que es lo deseado, resolver problemas y aportar a la compañía. Medirlos por el “fin”, la resolución del problema y no sentirse interferidos en el “medio” como es que ellos lo hacen, en definitiva. Ellos sienten que saben mejor que nadie como hacerlo mejor y es para ellos un estado del arte hacerlo.

Katz (2004), considera que el enfoque de equipo es la mejor manera de lidiar con el problema de la arrogancia y los problemas de empatía, comunicación y socialización que presentan los *geeks*. Y las decisiones técnicas importantes deben ser presentadas a través de un tecnólogo que cuente con el respeto del equipo. Se pudo encontrar en la labor de campo cierta preferencia al consenso con sus jefes.

Para Glen (2003) el objetivo primordial de un Líder *geek* es, debe ser armonizar el contenido y contexto, para impulsar la productividad y creatividad. La búsqueda de armonía surgió como muy importante en la labor de campo.

Según Glen (2003) los *geeks* desarrollan procesos no necesariamente lineales de trabajo. Si reciben una interrupción mientras trataba de concentrarse en un aspecto técnico de su trabajo, ello produce un largo viaje de vuelta a la realidad.

Los *geeks* según Glen (2003), se comunican de forma diferente, lo cual puede traer aparejado malos entendidos. Coincide con Ello (2009) en que los *geeks* tienen mucho para decir, su forma de sociabilizar es diferente y que aún son colaborativos con los demás. Esto se pudo ver el tema colaboración y equipo no estuvo ausente de sus respuestas.

Los geeks son personas de mente abierta, capaces de encontrar alternativas de solución. Sin embargo, poseen una forma de socialización e iteración diferente para con los demás, sus umbrales de aceptación y tolerancia de algunos aspectos sociales, como la manipulación, mentira, ineficiencia, burocracia, son distintos (Glen, 2003). Esto se pudo comprobar en la labor de campo.

Benziger (2000) define a los individuos en los que predomina la función frontal izquierda del cerebro como buenos, no solo para vincular ideas mediante sus conexiones lógicas, sino también para separar sistemas completos en sus partes componentes, éstos pueden según la autora, crear un orden racional y hacer planes sensatos y tomar decisiones con base en un análisis lógico. Este orden racional, puede hacer que los demás los vean a los *geeks*, como críticos, poco emocionales, poco afectuosos, concentrados en el poder, calculadores, manipuladores, duros, fríos y distantes. En consecuencia poseen una forma de expresarse, una identidad y una muy fuerte pertenencia a sus grupos, esto hace que descalifiquen a quienes no se espejen en su cultura, esto involucra a compañeros y jefes. Esto no se pudo comprobar parcialmente en la labor de campo al ser consultados como prefieren comunicar una mala noticia, el estudio arroja que en general prefieren hacerlo de una forma positiva, si bien hubo evidencia también de un estilo de comunicación duro y directo. Se debería trabajar con los *geeks* sobre sus reacciones, para que ellos puedan llegar a atenuar o modular sus conductas y que estas no sean brutalmente sinceras e hirientes para con los demás.

Manes (2015) sostiene que el modo en que pensamos es el modo en que sentimos y una de las grandes cosas que hizo la neurociencia fue poner las emociones al mismo nivel que los procesos cognitivos racionales. Hoy se sabe que las emociones y la razón son necesarias para la conducta; es más, se sabe que la emoción guía la conducta, facilita la toma de decisiones, consolida la memoria. Este autor indica, que la emoción da color a los estados mentales: es imposible imaginarnos la vida sin alegría, sin tristeza, sin celos, sin odio, sin admiración.

Glen (2003) sostiene que los *geeks* se basan en la razón para sus decisiones, Esto pudo ser corroborado, toso el colectivo estudiado presentó un mayor peso de la razón en las decisiones.

En la relación con otros, los *geeks* manifiesta poseer una buena disposición y colaboración. Demuestran que respetan al otro básicamente por su conocimiento técnico; teniendo en consideración la predisposición y confianza.

Se evidencio en el estudio realizado que la perdida de respeto al otro, principalmente viene originada por la mentira, por la falta de respeto o la falta de voluntad para trabajar.

Genera cierta alerta el tema referido a la desmotivación presente en el colectivo estudiado.

Surge también que estos se sienten afectados por la desorganización producto de aumento en la carga de trabajo, falta de priorización y/o delegar, sumado al propio perfeccionismo, que mina la disponibilidad de tiempo para realizar las labores y liberarse de las mismas.

Glen (2003) sostiene que los *geeks* son muy competitivos y les gusta recibir reconocimiento por su conocimiento técnico. El primer problema es cuando los *geeks* no están de acuerdo con la medida individual del éxito. Cuando las promociones, bonos y reconocimientos, son otorgado a aquellos que sobresalen en cosas que *geeks* devalúan, ellos se ponen furiosos. Surgió en la labor de campo cierto estado crítico sobre la forma en que las empresas valúan el desempeño. Los *geeks* otorgan una fuerte valoración en dos aspectos: el reconocimiento técnico y el reconocimiento económico

Según Katz (2004) el presente es una época dorada para los *geeks*. Los *geeks* han descubierto que aumenta su compensación a través de opciones sobre acciones, es justo que esperen se comparta la riqueza que ayudan a crear a través de la tecnología.

En la labor de campo, destacan el conocimiento técnico o experiencia como factores centrales por el cual los *geeks* como jefes sienten que deben ser obedecidos. Asimismo, destacan el compromiso, desempeño y conocimiento como condiciones para promover a una persona.

Sobre *geekwork* Glen (2003) asigna un particular significado: en él se desarrolla una gran variedad de actividades y se puede encontrar diferentes dispositivos. Coexisten en el *geekwork*

productos de tecnología, hardware y software; procesos de creación de diseño para un producto tecnológico; elementos del proceso de creación del diseño para productos tecnológicos, como ser: documentación (de requerimiento, testeo, manual de usuario, etc.), plan de proyecto, plan de comunicación plan de riesgos, etc.; identificación de opciones de aplicación tecnológica al negocio, etc. El *geekwork* es para ellos todo acerca de arte. Es fundamental entender sus modelos de valor y supuestos que traen al lugar de trabajo, las actitudes que demuestran, los significados de sus comportamientos, su dinámica de grupo en el lugar de trabajo y su naturaleza como grupo.

Los *geeks* consideran a cada problema técnico, diseño de red o codificación de programa, como una pequeña pieza de arte que ha nacido y es una extensión de sí mismos.

Los *geeks* sienten que su trabajo es lindo y útil y es una fuente de orgullo frente a otros *geeks*.

En el estudio realizado se pudo constatar que al momento de diseñar una solución, producto, algo nuevo, etc.; los *geeks* no se influyen tanto por el status quo.

Con ello queda confrontada la hipótesis construida y que plantea de que existe una fenomenología *geek* que tiene sus particularidades distintas a la de otros perfiles de personas talentosas que trabajan en empresas en áreas de tecnología. Esto se ha podido corroborar, aunque, parcialmente. Se han encontrado rasgos característicos tanto en el desarrollo del marco teórico como en la labor de campo.

La corroboración, aunque parcial, de esta hipótesis permite responder a los objetivos de investigación encontrando respuestas para que los jefes *geek* y/o los jefes de éstos puedan gestionar desarrollando mejores eficiencias y motivación del recurso humano, que se encontró en el estudio de campo en un nivel preocupante.

Surge como altamente recomendable realizar una investigación con una labor de campo mucho más amplia a los efectos de confirmar los hallazgos y de establecer otros descubrimientos que debido al tamaño del estudio y los recursos con que se dispuso, no fue posible. Asimismo,

sería muy deseable combinar este trabajo con un estudio de los *managers* para poder intersectar ambas visiones y enriquecer las conclusiones.

Bibliografía

HUETE, L. M. 2003. *Servicios y Beneficios*. BARCELONA: DEUSTO.

GLEN, P. 2003. *Leading Geeks: How to Manage and Lead the people who deliver technology*. USA: EDITOR.

ELLO, J. 2009. *Opinion: The unspoken truth about managing geeks*. En la revista COMPUTERWORLD. USA.

RALPH KATZ. 2004. *The Human Side of managing the technological innovation. A Collection of Readings*. SECOND EDITION, OXFORD UNIVERITY PRESS.

KJERULF, A. 2007. *How Not to Lead Geeks*. Disponible en el sitio web, <http://www.projectsteps.com/2007/10/leading-geeks.html>

ARANA, A. 2012. *Neuroliderazgo - Una perspectiva innovadora del liderazgo*. GLOBAL LEADERSHIP CONSULTING.

GOLEMAN, D. 1998. *Working with emotional intelligence*. BARCELONA: KAIRÓS.

BENZIGER, K. 2000. *Maximizando: la efectividad del potencial humano, estrategias a dos manos cuatro cerebros*. USA: The Human Resource Technology Company.

BENZIGER, K. 2012. *Cuestionario BENZIGER*. Disponible en el sitio web, <http://www.benziger.org/>

SCHEIN, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. THIRD EDITION, JOSSEY BASS.

GARDNER, H. 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. SECOND EDITION, BASIC BOOKS.

MANES, F. 2015. *La multitarea baja el rendimiento*. EL PAÍS: EDITOR.

BRISCOLE, D. y SCHULER, R. 2004. *International Human Resource Management*. SECOND EDITION, ROUTLEDGE.

LEONARD, A. 2014. *Managing Geeks - A Journey of Leading by Doing*. SECOND EDITION, LINCHPINPRESS.

BOXALL, P., PURCELL, J. y WRIGHT, P. 2007. *The Oxford handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. FIRST EDITION, OXFORD UNIVERSITY PRESS.

Mc CLELLAND, J. 2010. *Emergence in Cognitive Science*. Department of Psychology, Stanford University. COGNITIVE SCIENCE SOCIETY: EDITOR.

CHATER, N., TENENBAUM, J. y YUILLE, A. 2006. *Probabilistic models of cognition*. Department of Psychology, University College London, Department of Brain and Cognitive Sciences, Massachusetts Institute of Technology y Departments of Statistics and Psychology, UCLA. ELSEVIER: EDITOR.

GLEN, P. 2011. *Five Tips to Help Geeks Transition into Management*. LEADING GEEKS COMPANY: EDITOR.

STANDISH GROUP. 2013. *Chaos Manifesto 2013*. STANDISH GROUP: EDITOR.

EFEFUTURO. 2014. *Los sueldos en empresas tecnológicas fueron del doble que la media estadounidense en 2014*. EFE FUTURO AMERICA: EDITOR.

GLEN, P. 2011. *How to Manage and Lead People Who Deliver Technology*. LEADING GEEKS COMPANY: EDITOR.

Anexo – I - Cuestionario utilizado para la labor de campo.

Fecha:

Tipo de vinculación laboral presente:

- Trabajo en relación de dependencia
- Trabajo como independiente
- Trabajo en ambas actividades, más en relación de dependencia (más del 50% del tiempo)
- Trabajo en ambas actividades, más como independiente (más del 50% del tiempo)
- No trabajo

Edad:

Sexo:

- Femenino
- Masculino

Estudios:

- Universitarios incompletos
- Universitarios completos
- Post universitarios incompletos
- Post universitarios completos

Estado Civil

- Casado
- Soltero
- En pareja
- Viudo
- Separado

Hijos:

- Si
- No

Para quienes trabajan en relación de dependencia, cantidad de personal total de la empresa donde trabaja (estimado):

Actividad de la empresa donde trabaja:

- Estado (nacional, provincial, municipal, banca pública, universidades públicas, otros)
- Servicios (banca, seguro, hotelería, salud, comunicaciones, educación,...)
- Fabricación de bienes (alimentos y bebidas, automotriz, metalúrgica, ...)
- Actividades primarias (agro, ganadería, forestal, minería, otros)
- Otros

Antigüedad en el empleo (año y fracción):

Tipo de posición ocupada en el trabajo:

- Empleado
- Técnico, Analista
- Jefe
- Gerente, Director
- Dueño

1. En una escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Cuánto prefieres interactuar con la computadora en lugar de interactuar con las personas?

2. En una escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Consideras el programar o brindar una solución técnica como una forma de arte?

3. En una escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Cuánto peso tiene la razón en las decisiones que tomas?

4. En una escala donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Cuánto peso tiene la emoción, voluntad, tesón, .. en las decisiones que tomas?

5. Si tu jefe debe explicarte una tarea. ¿Cómo preferís que lo haga?

- Paso por paso, ordenado y en secuencia
- Globalmente, no me interesa que entre en los detalles, prefiero descubrirlos.
- Me da lo mismo, no tengo preferencia
- No sabría cómo responder

6. Estas realizando un trabajo que te encargaron, ciertas reglas de juego que impone la organización en sus aspectos administrativos-operativos te impiden alcanzar el resultado y pensás en transgredir estas reglas. Califica de 1 a 10, donde 1 representa que no estas de acuerdo con transgredir esas reglas y 10 representa tu acuerdo total en hacerlo.

7. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cómo calificarías tu interés por la tecnología?

8. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuál es el nivel de molestia que te ocasiona la gente que no entiende de lo que vos sabes?

9. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuál es el nivel de molestia que te ocasiona la gente que no comparte tus ideas o propuestas técnicas?

10. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuál es el nivel de molestia que te ocasiona la gente que es ineficiente y hace mal su trabajo?

11. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cómo calificarías tu curiosidad?

12. En relación al manejo que haces de "la tarea y el tiempo", califica en una escala de 1 a 10 tu sistema de trabajo, donde 1 representa que tienes mucho desorden, siempre te falta tiempo y estás atrasado y 10 cuando tienes tu trabajo absolutamente controlado y siempre cumplís con los tiempos?

13. Tienes que comunicar una mala noticia a alguien. ¿Por cuál de los siguientes procedimientos optas?

- Evadir el tema.
- Decírselo aunque le duela.
- Tratar de decírselo, pero de una forma positiva.
- Decirle una mentira para que no le duela.

14. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué importancia le asignas a que tu jefe consulte tus opiniones antes de tomar decisiones importantes?

15. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué importancia le asignas a que tu jefe marque el camino del comportamiento deseado con su propio ejemplo?

16. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué importancia le asignas a que tu jefe tenga conocimientos técnicos tan profundos como los tuyos?

17. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué grado de importancia le asignas a que la gente "sea responsable con el trabajo, con la calidad, con el tiempo de entrega y los resultados comprometidos?

18A. ¿Cuáles son tus cinco puntos más fuertes de desempeño en el trabajo?, por orden de importancia. ¿En qué fundamentas tu opinión?

18B.¿Cuáles son tus cinco puntos más débiles de desempeño en el trabajo?, por orden de importancia. ¿En qué fundamentas tu opinión?

19.¿Cuáles son tus cinco puntos más fuertes de tu relación con compañeros, jefes y colaboradores y cuáles son los cinco más débiles?, por orden de importancia. ¿En qué fundamentas tu opinión?

20.¿Cómo describirías la relación con tu jefe? Por favor hace referencia en tu respuesta aspectos tales como: comunicación, confianza, respeto, etc.

21.En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor -consideras que deben existir porque son necesarias para que una empresa funcione- y 10 el máximo -porque las consideras innecesarias y en tu opinión no deberían existir, ser eliminadas ¿Cuál es tu opinión en relación a las jerarquías?

22.En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuánto tenés en cuenta y obedeces, lo que te dice y ordena tu jefe?

23.A la hora de elegir a aquellos que consideras referentes para la guía en tu trabajo y como persona. ¿Qué aspectos son los que tienes principalmente en cuenta? ¿En qué fundamentas tu opinión?

24A¿Podrías enunciar cuales son los factores que hacen que respetes a otro/otros? ¿Qué hace que incrementes el respeto? ¿En qué fundamentas tu opinión?

24B. Referido a la pregunta anterior ¿Qué hace que pierdas el respeto? ¿En qué fundamentas tu opinión?

25.En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué calificación asignas a que exista un sistema de medición del desempeño, donde los "eficientes

y productivos" deban ser recompensados y los "ineficientes e improductivos" separados del grupo de trabajo, despedidos?

26. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuánto valoras la honestidad y sinceridad de tu jefe?

27. ¿Podrías enumerar cinco factores que te agradan de lo que haces en el trabajo y cinco factores que te desagradan del mismo? Ordénalos por importancia ¿En qué fundamentas tu opinión?

28. ¿Podrías enumerar cinco factores que te agradan de relaciones con otros y cinco factores que te desagradan? Ordénalos por importancia ¿En qué fundamentas tu opinión?

29. Pensá por un momento sobre la gente que tenés a cargo o si no la tenés en las personas que te pudieran reportar ¿Podrías identificar los cinco factores por los cuales crees ellos deben obedecerte? Ordénalos por importancia ¿En qué fundamentas tu opinión?

30. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cómo calificarías la armonía que se debe conseguir dentro del grupo de trabajo?

31. ¿Cómo preferís ser reconocido por el trabajo que haces? ¿Podrías explicarlo?

32. Supongamos que tienes que promover a una persona colaboradora ¿Qué elementos tienes en cuenta para ascenderlo? ¿Podrías enumerarlos por orden de importancia? ¿En qué fundamentas tu opinión?

33. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible -lo ignoras por completo- y 10 el máximo -lo tienes absolutamente en cuenta ¿Qué importancia le asignas al "status quo" al momento de diseñar una solución, producto, etc., algo nuevo?

34. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Podrías

calificar la intensidad de tu interacción con tu grupo de trabajo y con otras personas de la organización?

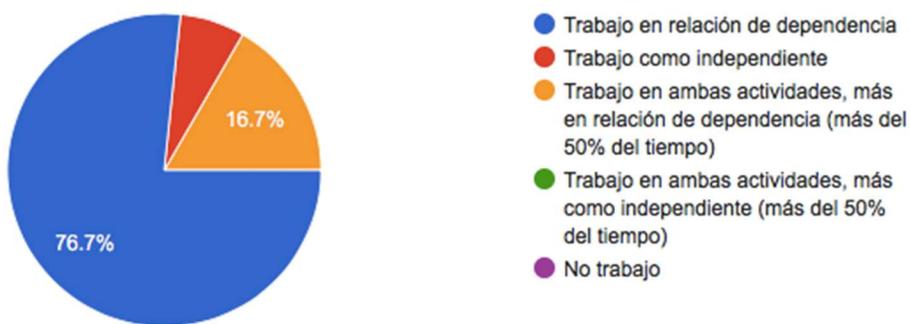
35. ¿Podrías describir cómo te gusta ser tratado?

Anexo – II – Resumen de datos provenientes de la labor de campo

Fechas:



Tipo de vinculación laboral presente:

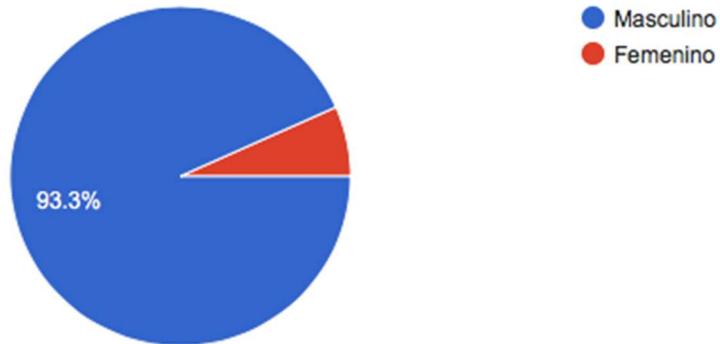


Edad:

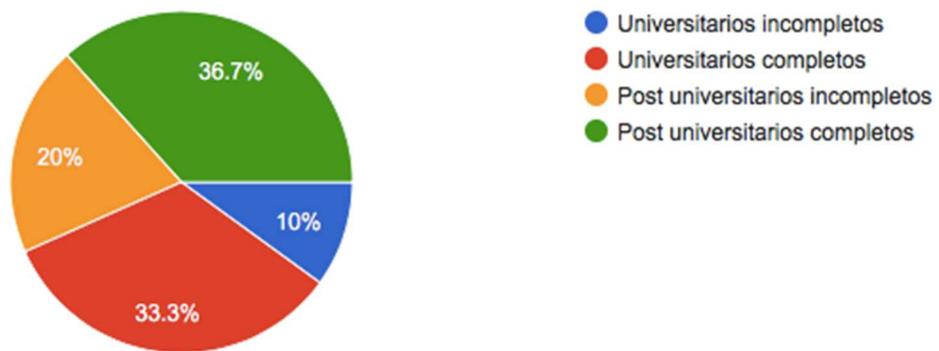
32
32
32
32
44
44
44
36
36

36
39
39
34
34
33
33
35
35
38
31
29 años
47
43
21
57
30
40
37
27
23

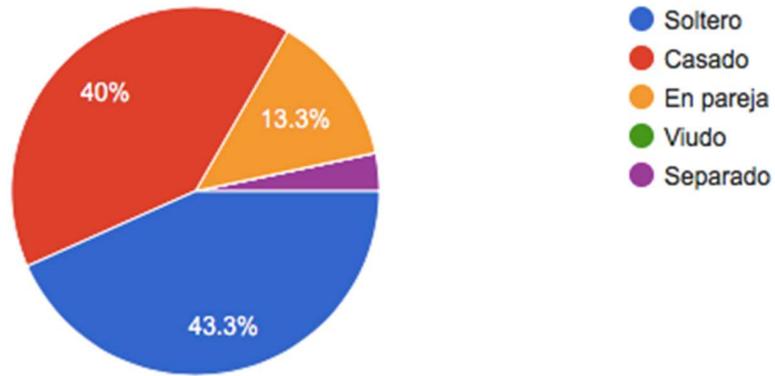
Sexo:



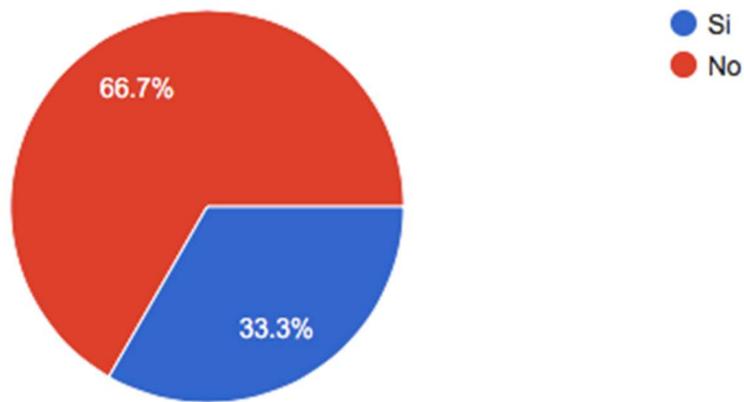
Estudios:



Estado Civil:



Hijos:

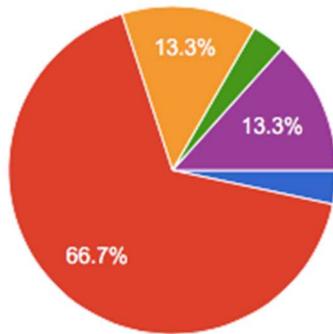


Para quienes trabajan en relación de dependencia, cantidad de personal total de la empresa donde trabaja (estimado)

500
500
500
1500
1500
50

600
Almundo, 1000 personas
500+
10.000
300
No trabajo en relación de dependencia
2500
Globallogic (Argentina), 600
10000
1500 internacional, 23 local
900
15
1300
4000
-
199.000 (mundial). 5000 (Arg)
200000
2000
Chevron BASSC, cantidad de empleados alrededor de 400 (300 de finanzas y 100 de IT)
20
+1000
250
60
GlobalLogic, 500 personas

Actividad de la empresa donde trabaja:



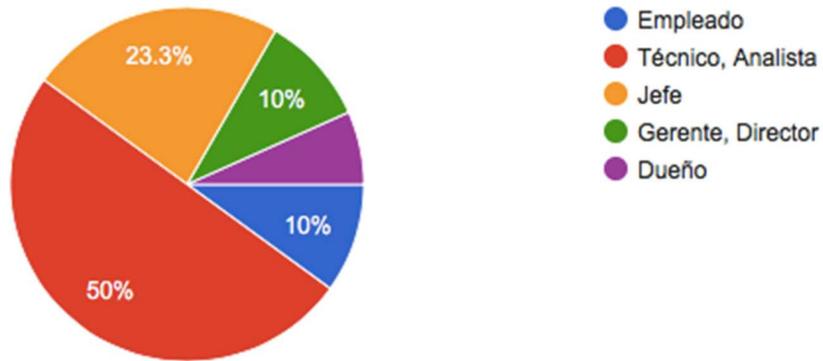
- Estado (nacional, provincial, municipal, banca pública, universidades públicas, otros)
- Servicios (banca, seguro, hotelería, salud, comunicaciones, educación,...)
- Fabricación de bienes (alimentos y bebidas, automotriz, metalúrgica, q...)
- Actividades primarias (agro, ganadería, forestal, minería, otros)
- Otros

Antigüedad en el empleo (año y fracción)

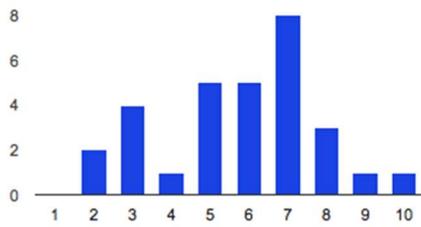
8
8
5
5
7 meses
7 meses
6,5
6,5
0,2
3 años
1.5
1 año y 1 mes
5.7 años
0.9
2 años
5,8
7

3,10 años
10 meses
2
14 años y 2 meses
17 años
4.5
15
8 años y 3 meses
1 año y 8 meses
5 años
1,5
4,5
1 año y 2 meses

Tipo de posición ocupada en el trabajo:

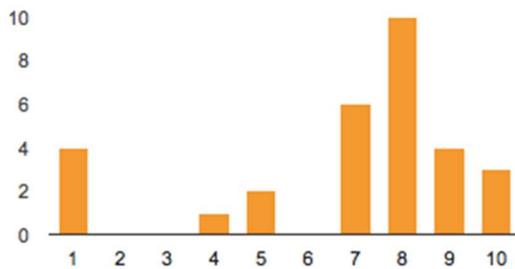


1. En una escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Cuánto prefieres interactuar con la computadora en lugar de interactuar con las personas?



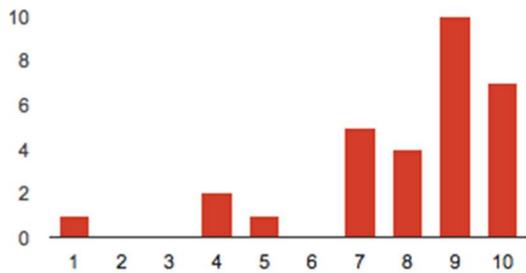
Nada de interacción con la PC.:	1	0	0%
	2	2	6.7%
	3	4	13.3%
	4	1	3.3%
	5	5	16.7%
	6	5	16.7%
	7	8	26.7%
	8	3	10%
	9	1	3.3%
Mucho de interacción con la PC.:	10	1	3.3%

2. En una escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Consideras el programar o brindar una solución técnica como una forma de arte?



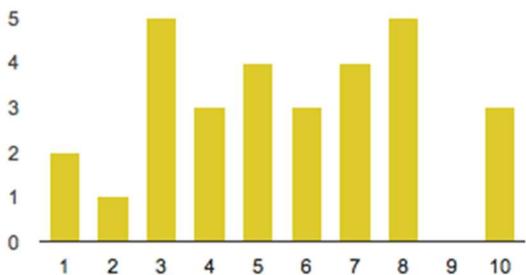
No es arte.:	1	4	13.3%
	2	0	0%
	3	0	0%
	4	1	3.3%
	5	2	6.7%
	6	0	0%
	7	6	20%
	8	10	33.3%
	9	4	13.3%
Es arte.:	10	3	10%

3. En una escala de 1 a 10, donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Cuánto peso tiene la razón en las decisiones que tomas?



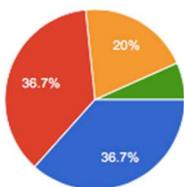
Nada de peso.: 1	1	3.3%
2	0	0%
3	0	0%
4	2	6.7%
5	1	3.3%
6	0	0%
7	5	16.7%
8	4	13.3%
9	10	33.3%
Mucho peso.: 10	7	23.3%

4. En una escala donde 1 es el menor valor posible y 10 es el valor más alto ¿Cuánto peso tiene la emoción, voluntad, tesón, .. en las decisiones que tomas?



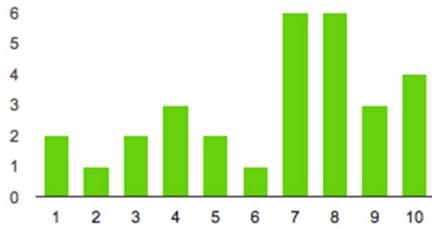
Nada de peso.: 1	2	6.7%
2	1	3.3%
3	5	16.7%
4	3	10%
5	4	13.3%
6	3	10%
7	4	13.3%
8	5	16.7%
9	0	0%
Mucho peso.: 10	3	10%

5. Si tu jefe debe explicarte una tarea. ¿Cómo preferís que lo haga?



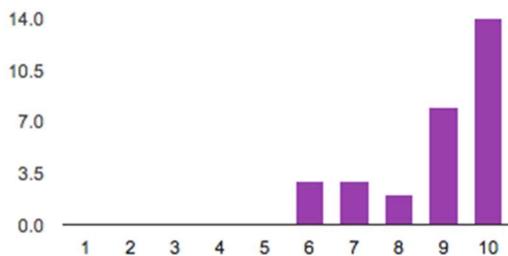
Paso por paso, ordenado y en secuencia	11	36.7%
Globalmente, no me interesa que entre en los detalles, prefiero descubrirlos.	11	36.7%
Me da lo mismo, no tengo preferencia	6	20%
No sabría como responder	2	6.7%

6. Estas realizando un trabajo que te encargaron, ciertas reglas de juego que impone la organización en sus aspectos administrativos-operativos te impiden alcanzar el resultado y pensás en transgredir estas reglas. Califica de 1 a 10, donde 1 representa que no estas de acuerdo con transgredir esas reglas y 10 representa tu acuerdo total en hacerlo.



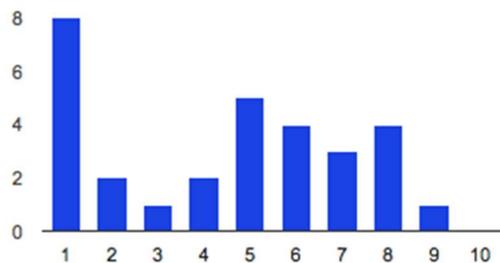
No estoy de acuerdo en transgredir:		
1	2	6.7%
2	1	3.3%
3	2	6.7%
4	3	10%
5	2	6.7%
6	1	3.3%
7	6	20%
8	6	20%
9	3	10%
Totalmente de acuerdo en transgredir:		
10	4	13.3%

7. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cómo calificarías tu interés por la tecnología?



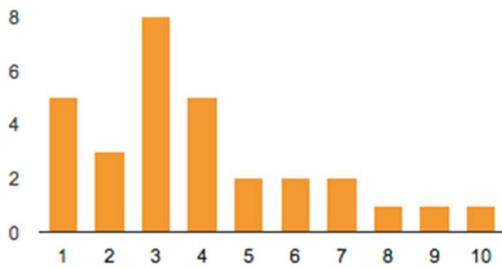
No me interesa.:		
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	3	10%
7	3	10%
8	2	6.7%
9	8	26.7%
Me interesa mucho.:		
10	14	46.7%

8. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuál es el nivel de molestia que te ocasiona la gente que no entiende de lo que vos sabes?



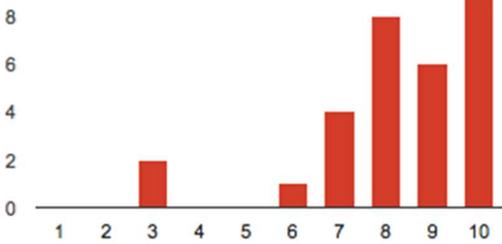
No me molesta.:		
1	8	26.7%
2	2	6.7%
3	1	3.3%
4	2	6.7%
5	5	16.7%
6	4	13.3%
7	3	10%
8	4	13.3%
9	1	3.3%

9. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuál es el nivel de molestia que te ocasiona la gente que no comparte tus ideas o propuestas técnicas?



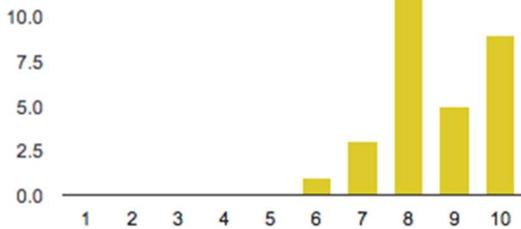
No me molesta.: 1	5	16.7%
2	3	10%
3	8	26.7%
4	5	16.7%
5	2	6.7%
6	2	6.7%
7	2	6.7%
8	1	3.3%
9	1	3.3%
Me molesta mucho.: 10	1	3.3%

10. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuál es el nivel de molestia que te ocasiona la gente que es ineficiente y hace mal su trabajo?



No me molesta.: 1	0	0%
2	0	0%
3	2	6.7%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	3.3%
7	4	13.3%
8	8	26.7%
9	6	20%
Me molesta mucho.: 10	9	30%

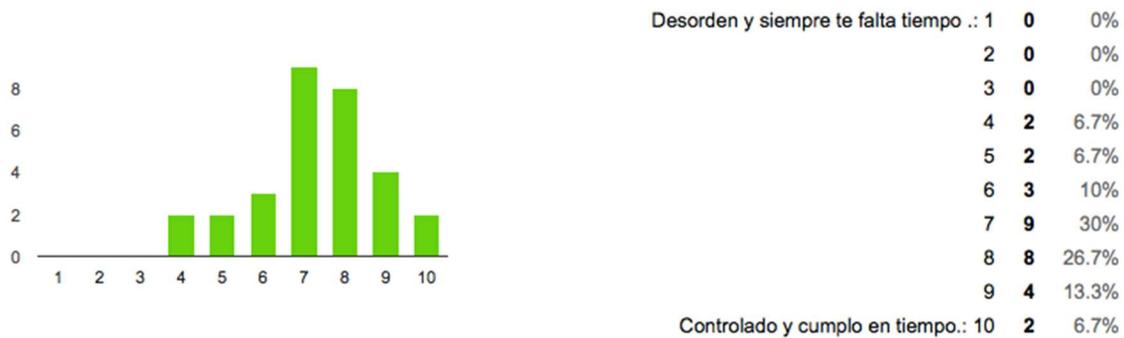
11. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cómo calificarías tu curiosidad?



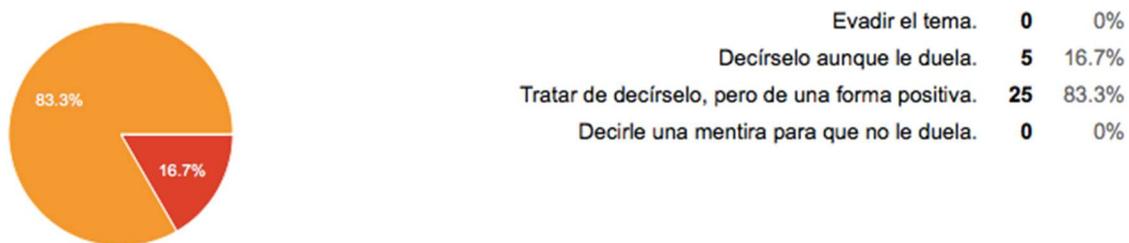
No soy curioso.: 1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	3.3%
7	3	10%
8	12	40%
9	5	16.7%

12. En relación al manejo que haces de "la tarea y el tiempo", califica en una escala de 1 a 10 tu sistema de trabajo, donde 1 representa que tienes mucho desorden, siempre te falta tiempo

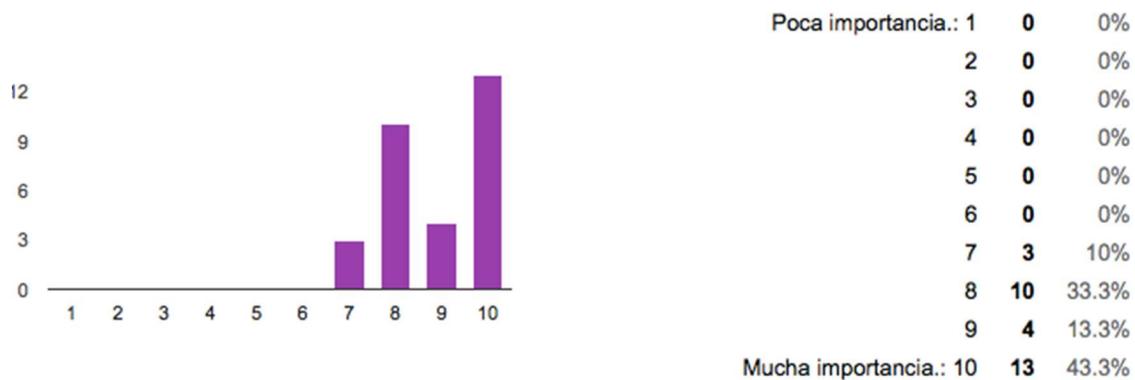
y estás atrasado y 10 cuando tienes tu trabajo absolutamente controlado y siempre cumplís con los tiempos?



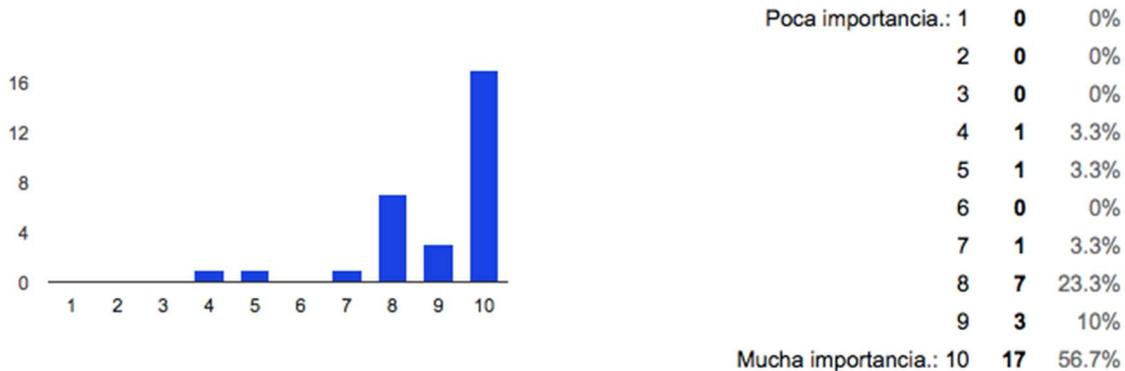
13. Tienes que comunicar una mala noticia a alguien. ¿Por cuál de los siguientes procedimientos optas?



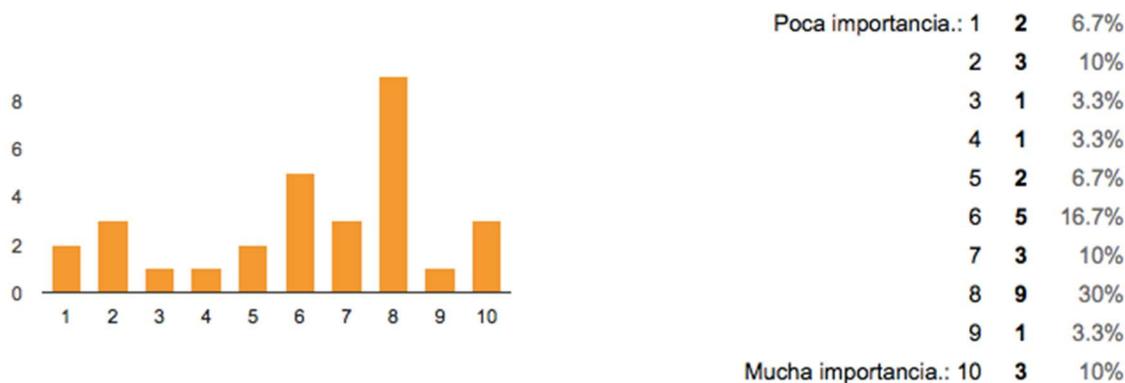
14. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué importancia le asignas a que tu jefe consulte tus opiniones antes de tomar decisiones importantes?



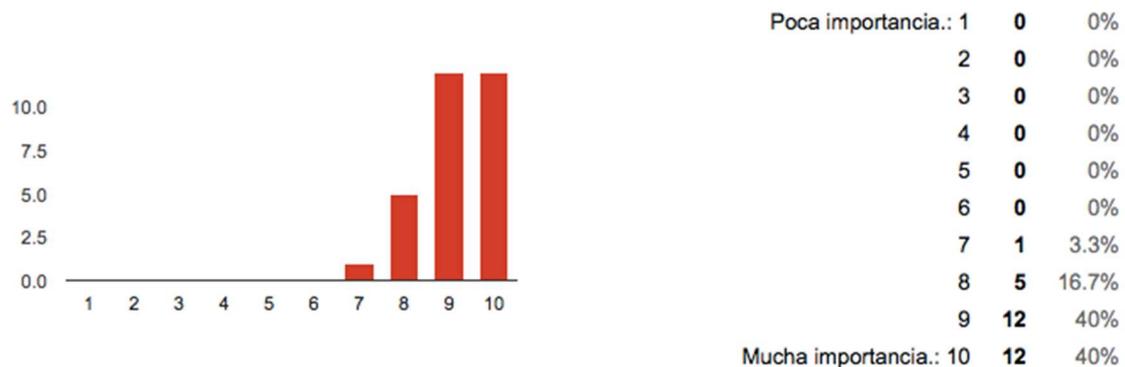
15. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué importancia le asignas a que tu jefe marque el camino del comportamiento deseado con su propio ejemplo?



16. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué importancia le asignas a que tu jefe tenga conocimientos técnicos tan profundos como los tuyos?



17. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué grado de importancia le asignas a que la gente "sea responsable con el trabajo, con la calidad, con el tiempo de entrega y los resultados comprometidos?"



18A.¿Cuáles son tus cinco puntos más fuertes de desempeño en el trabajo?, por orden de importancia. ¿En qué fundamentas tu opinión?

Adaptabilidad, Orden, conocimiento técnico, amabilidad, priorización
Compromiso, Excelencia, Creatividad, Eficiencia, Puntualidad. Soy muy exigente conmigo y con el resto.
Trabajo duro, Compromiso, Manejo de prioridades, Conocimientos, Responsabilidad, son los requisitos para ser un miembro valioso para cualquier organización
Compañerismo/Comunicación, Profesionalismo, Trabajo en Equipo, Capacitación, Reconocimiento. Considero que para poder efectuar correctamente un trabajo, se deben cumplir los 5 puntos descriptos anteriormente, dado que si la gente no se ayuda / comunica, no opera como un profesional, no trabaja en equipo y no es capacitada, no rinde en sus tareas y al final debe haber un reconocimiento, dado que por más que uno tenga que hacer un trabajo, no es lo mismo hacerlo que hacerlo bien.
Buena onda, comunicación, entender claramente que es lo que se debe hacer, poder trabajar en equipo, ser eficiente y pro activo.
Comunicación, trabajo en equipo, compañerismo, profesionalidad, respeto
Compromiso y experiencia, trabajo en equipo, organización, liderazgo, responsabilidad
Liderazgo, profesionalismo, capacidad técnica, relaciones interpersonales, mentoring
Resuelvo lo que sea
Marcar el rumbo y acompañar al equipo Entnder la necesidad Diagnosticar el problema Establecer modelos Definir el rumbo
actitud emprendedora
Achievement, People management, Negotiation, Time management, Quality. En 6 años en la empresa he cumplido con MBO anuales en todos los casos, la métrica de attrition en mis equipos es la más baja de la empresa, en las cuentas que tengo a

cargo siempre he logrado buena rentabilidad y hacer upselling, logro equilibrar los tiempos entre diferentes actividades sin generarme stress y mis reporting managers me han dado siempre buenas devoluciones sobre mis entregables.

Perseverancia, Compromiso, Concentración, Dedicación, Análisis.

organización, dialogo, definir bien los requerimientos, buena voluntad, trabajo en equipo. lo fundamento en mi propia experiencia.

Responsabilidad, sinceridad, pragmatismo. Tomo mis tareas con completa responsabilidad lo cual me da confianza que las tareas se resolverán de manera adecuada. Sinceridad, ya que si no tengo conocimiento o me falta conocimiento, prefiero preguntar. Todas las tareas que se realizan tienen que realizarse teniendo en cuenta las mejores prácticas para el tiempo que se tiene disponible, una excelente solución entregada tarde, no sirve.

Pragmático, Responsable, Calidad, Puntualidad, Innovación

Perseverancia, adaptabilidad, capacidad para aprender sobre la marcha, capacidad de resolución de problemas, inteligencia

1-Motivación: E el trabajo grupal existe a diario una constante motivación por las tareas, de esta forma logramos cada día superar las metas. 2-Sentido de la responsabilidad: Debe existir un sentido de responsabilidad ya que muchas tareas no tienen tiempos ni pautas estipuladas y eso lo establece cada persona que realiza esa tarea 3-Comunicación horizontal: Es primordial que exista una fluida comunicación, de esta forma disminuimos un 60% de cometer errores. 4-Trabajo en equipo: muchas tareas es necesario una coordinación de equipo, a pesar que un 30% se trabaja por métodos scrum y otras por decisión grupal. 5-Confianza: precisión, completitud, claridad, confiabilidad, velocidad

1. Empatía 2. responsabilidad 3. consistencia 4. conocimientos técnicos y 5. experiencia. Puedo empatizar con diferentes actores que intervienen en un proyecto de IT hablando el mismo lenguaje ya sea con un desarrollador como con un stakeholder esto me lo permite en gran parte mis conocimientos técnicos. Soy responsable de las tareas que tengo a cargo y busco la consistencia en todas las partes del proyecto estos puntos fuertes de mi desempeño los he ido desarrollando gracias a la experiencia de haber trabajado en varios proyectos de diferentes

industrias.
velocidad de respuesta, flexibilidad en los trabajos, adaptabilidad, conocimientos técnicos, asesoramiento profesional
Resolución de problemas. Motivación del equipo. Entrenamiento de mis coordinados. Desempeño político. Seriedad y trato. Mi opinión se fundamenta en el feedback que recibo año a año en mis evaluaciones de desempeño y sumado al feedback de mi equipo en sus evaluaciones de desempeño.
Responsable, proactivo, dinámico, innovador, líder.
Logro de objetivos de ventas, relacionamiento con los clientes, conocimientos técnicos para lograr proyectos exitosos.
Predisposición, ganas de querer hacer las cosas. Mostrar ganas de querer superarse día a día y estar abierto a la opinión del otro. Tener curiosidad, hambre de conocimiento. Honestidad, no titubear en decir lo que realmente pasa.
SOLIDEZ, EXCELENCIA, RESPONSABILIDAD, HONESTIDAD, CREATIVIDAD. BASADO EN RESULTADOS U OPINIONES DE COLEGAS
Organización, tenacidad, eficacia, eficiencia, cumplimiento de lo prometido
Conocimiento técnico. Criterio. Responsabilidad. Compromiso. Sentido común. Todo esto es fundamental para el buen desempeño.
Bajo esquema de proyectos, como principales puntos que fomentan el desempeño: 1) Organización interna 2) Experiencia previa y predisposición a las nuevas situaciones 3) Flexibilidad 4) Coherencia (en todos los aspectos) 5) Participación, Accountability, Entender, Estrategias, Buscar Alternativas y validar información.

18B.¿Cuáles son tus cinco puntos más débiles de desempeño en el trabajo?, por orden de importancia. ¿En qué fundamentas tu opinión?

carga de trabajo excesiva, mala priorización
Exceso de Perfeccionismo y Compromiso, experiencia, delegar.
Dejarse llevar por las emociones, ser más diplomático (polite), ser un mejor comunicador, no leer lo suficiente como para capacitarme más, conocer más

idiomas
No registro mis horas, soy exigente con los demás, no soporto las mentiras, soy de enojarme, soy de conversar. No sé si se pueda fundamentar los malos aspectos, soy así, pero en contra cara cumplo siempre con mi trabajo en tiempo y forma.
Algunas veces no confiar tanto, ser muy reservado en muchos aspectos, no ir al choque y conservar mi postura.
organización, innovación, compromiso, puntualidad, procrastinación
comunicación, sociabilización, impaciente, intolerante, inseguro
Dificultad para cerrar algunas tareas, constancia,
A veces tardo un poco
Abrir muchos frentes a la vez Ansiedad por los resultados inmediatos Resolver problemas que deberían resolver otros No establecer tiempos de corte de actividad me aburro rápido
Process compliance, Empatía, Oratoria. En ocasiones suelo no respetar los procesos internos cuando me generan demoras y riesgo de incumplimiento de fechas pactadas. Me es difícil ponerme en el lugar del otro aunque lo intento. No soy una persona emotiva ni apasionada al momento de exponer, lo cual genera dificultad al momento de motivar a través de la oratoria.
Desconocimiento de temas, no disponer de acceso a la información, falta de comunicación con determinadas personas, falta de capacitación técnica, falta de liderazgo
falta fé voluntad, ser desorganizado, falta de interés, falta de motivación.
Considero qué, entre mis puntos débiles, serían la falta de confianza, ser algunas veces muy inocente. El fundamento es considerar que es importante conocerse a uno mismo.
Mostrar logros obtenidos a mis superiores
Desmotivación cuando no me gusta lo que hago, puntualidad para los horarios de entrada a la oficina, soy testarudo, mal humor al no ser comprendido, dificultad para el cambio en algunos casos
Alineación : La alta exigencia de resultados esperados por la organización a veces no pueden ir de la mano con las metodologías de trabajo tradicional Liderazgos: es

<p>muy difícil establecer líderes ya que por cada tarea específica nace un líder y muchas veces el proyecto se cae por qué líder que nace o imponen no es reconocido por el grupo. Perseverancia: cuando el trabajo tiene tiempos acotados, muchas veces se abandona las tareas y se pasa a otras áreas y repercute en el rendimiento y la confianza del grupo. Comunicación vertical: es muy difícil llegar a los directores de distintas áreas. Capacitación:</p>
<p>poca comunicación, procrastinación, priorización equivocada</p>
<p>1. Organizarme y registrar actividades en herramientas de gestión 2. Habilidades de negociación en otro idioma 3. Tener iniciativa de dar charlas/capacitaciones al equipo 4. Realizar propuestas/venta al cliente en otro idioma 5. Hacerme tiempo para realizar capacitaciones que ofrece la empresa</p>
<p>tiempos disponibles para captar más trabajo, lidiar con la rutina del día a día, desmotivación, improductividad, reuniones con el cliente</p>
<p>Prioridades poco claras. poca delegación de tareas. R&R Poco Claro. Foco en lo urgente y no en lo importante. Falta de innovación. Mi opinión se fundamenta en el feedback que recibo año a año en mis evaluaciones de desempeño</p>
<p>Ansioso, Ambicioso, Competitivo, Obsesivo, Estructurado</p>
<p>Por cuidar la relación con el cliente, trato de cerrar todos las aristas de una propuestas para obtener proyectos exitosos, priorizando la relación a largo plazo. A veces esto genera que el proceso de ventas se extienda.</p>
<p>Influir sobre otros, me cuesta vender una idea. Poca paciencia, siempre quiero todo rápido o por hacer las cosas rápidas no considero otros factores.</p>
<p>AGILIDAD, VERSATILIDAD, PUNTUALIDAD, PROACTIVIDAD, NEGATIVIDAD. IDEM</p>
<p>Sobrepaso de funciones jerárquicas, relacionamiento con personal del mismo nivel</p>
<p>Mala relación con mi jefe. Falta de reconocimiento. Peleas en el área. Esto es lo único que me hace descender el desempeño.</p>
<p>Dada la necesidad de equipos inmersos en los clientes, muchas veces (casi en la totalidad) nuestra libertad de acción y manera de trabajar, se tiene que adaptar a los estilos de trabajo de los contratantes. Los principales factores que afectan al desempeño en el trabajo en esta situación estarían dados por: 1) diferencias en las</p>

culturas organizacionales en equipos mixtos 2) equipos de trabajo subcalificados para hacer su trabajo (por problemas de perfiles o de presupuesto) 3) no disponer de las herramientas necesarias para la ejecución de las tareas (debido a problemas administrativos o de presupuesto) 4) Jornadas de trabajo extendidas o extenuantes 5) Reuniones ineficientes

El tener que ceñirme a algo o una estructura, el deber hacerlo así por legacy (me cuesta mucho), las interrupciones, los testeos y las revisiones

19.¿Cuáles son tus cinco puntos más fuertes de tu relación con compañeros, jefes y colaboradores y cuáles son los cinco más débiles?, por orden de importancia. ¿En qué fundamentas tu opinión?

Los buenos son colaboración, buen humor, buena disposición y los malos son no sentirme alineado si no me representa mi jefe, falta de motivación si no estoy convencido de lo que hago

Motivación, compañerismo, positivismo, apoyo, comunicación.

Dar lo mejor que puedo, tratar de entender lo que hago para cumplir la tarea, trabajar fuerte para lograr los objetivos, capacitarme lo mejor posible, tratar de adelantarme a los requerimientos para trabajar cómodo.

Compañerismo,

La buena comunicación, la buena onda, las ganas de trabajar, el traspaso de conocimientos y la propuesta de nuevas ideas. Muchas veces decir siempre que sí y no plantarme en mi decisión.

Comunicación, trabajo en equipo, compañerismo, profesionalidad, respeto y organización, innovación, compromiso, puntualidad, procrastinación

Fuertes: Respeto, sinceridad, camaradería, comunicación, confianza

La facilidad para relacionarme con las personas y de decir lo que pienso sobre algo

Capacidad de escucha Empatía Entender la posición del otro Pretender cambios rápidos confianza y Transparencia, Honestidad, Amabilidad, Responsabilidad. Fueron los puntos más fuertes en la última encuesta 360 de la compañía y

principalmente la transparencia es algo que me suenen reconocer mis compañeros.
PF: Fundamentalismo de la buena onda, trabajo en equipo, compromiso, buen diálogo. PD: Poca tolerancia cuando me molestan y estoy concentrado trabajando, me molesta cuando me piden boludeces.
Diálogo, buena voluntad, trabajo en equipo, buena onda, escuchar al otro. Los más débiles, lo contrario.
En las relaciones con mis compañeros, creo que mis puntos más fuertes son el compañerismo, la empatía y la voluntad de ayudar al otro. En el caso de debilidad, algunas veces el querer ayudar se ve como debilidad por otras personas que quieren aprovecharse.
Fuertes: Coordinar, Organizar, formar equipos, coaching, acompañar sus carreras. Debilidades:
Fuertes: cordialidad, compañerismo, disponibilidad para ayudar Débiles: Impaciencia, ser testarudo, mal humor al no ser comprendido
Empático- Extrovertido- Espontaneo-Armónico- Negociador
ns/nc
1. Rol integrador entre los diferentes perfiles de equipo 2. Compañerismo 3. Flexibilidad 4. Comunicación activa 5. Feedback constante
no aplica
Puntos más fuertes: relación amigable, profesional, honesta, sincera y respetuosa. Puntos débiles: cierta competencia tácita. Mi opinión se fundamenta en mi observación diaria del ambiente de trabajo.
Fuertes: Excelentes relaciones interpersonales, fácil trato, cordial, respetuoso, confiable. Débiles: Estructurado, Competitivo, Directo.
compañerismo, apertura al dialogo, transparencia, proactividad
Me considero una persona bastante informal y de fácil acceso. Siempre estoy dispuesto ayudar. Se me reconoce como una persona responsable. Mis puntos más flojos son informar al grupo de mis avances y organizar tareas con otras personas.
MÁS FUERTES: SER TRANSPARENTE, COMPAÑERO, INSTRUCTIVO, HONESTO Y CONCILIADOR. MÁS DÉBILES: SER POCO SOCIABLE, MUY ESPECULADOR, TENER EXPECTATIVAS MUY ALTAS DEL OTRO PARA

CON UNO, SER INDIFERENTE Y UN POCO ARROGANTE. OPINIONES PROPIAS TODAS.
Confianza, comunicación y responsabilidad.
Fuertes> Buena predisposición. Excelente relaciones personales dentro y fuera de la oficina. Buen trato. Trabajo en equipo. Débiles> A veces tengo poca paciencia. No soporto la injusticia ni la falta de reconocimiento.
PF 1) Coherencia 2) Comunicación fluida, fomentando canales informales 3) Experiencia referencial 4) Respeto PD 1) Tiempo disponible 2) Diferencia de estilos en equipos multidisciplinarios 3) Diferencias Generacionales
Fuertes: colaborativo, consultivo, honesto y sincero. Débiles: poco comunicativo y cortante o áspero en el trato.

20.¿Cómo describirías la relación con tu jefe? Por favor hace referencia en tu respuesta aspectos tales como: comunicación, confianza, respeto, etc.

Excelente, con mucha confianza, respeto y dialogo
Excelente.
Fluida, siempre trato de aprender del que sabe más sea un jefe o un director, con respeto y dando la confianza necesaria para que me indique como mejorar
Ceo que tenemos una buena comunicación, en especial sincera y logramos una sinergia de trabajo efectiva, dado que hay confianza entre las partes
Mucha comunicación, fluida. Siempre tratándolo con respeto y sabiendo que él es mi jefe. Esa línea siempre está marcada.
Bien, confío en él, me siento bien, pero siento que no puedo aprender mucho de el
Respetuosa, fría, honesta, poco comunicativa, con algo de enseñanza para liderar
En general siempre ha sido muy buena, basados en la confianza y el respeto mutuo de las capacidades profesionales de cada uno.
Todo bien, es un capo
Cordial, con capacidad de escucha y espacios para emitir opiniones hasta alcanzar una decisión

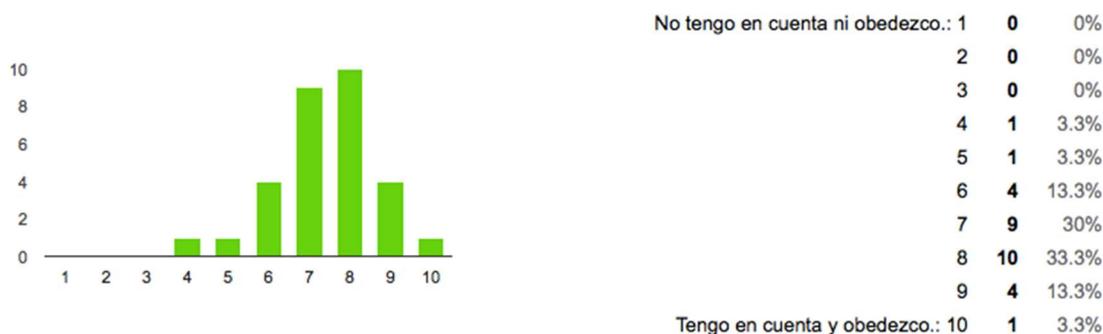
confianza
Es excelente, tenemos una comunicación directa, sin rodeos, el confía en mi criterio y así me lo expresa y mantenemos una relación de respeto mutuo
intolerancia.
La relación que tengo con mi jefe es buena, se basa en el respeto mutuo, en confiar en su criterio (y sentir que él lo hace en el mío), es un buen ejemplo a seguir en muchos aspectos y eso me motiva.
Creo que tengo una relación de confianza, tanto para trabajar como para charlas más distendidas, pero siempre procurando que el respeto este presente. Por respeto igualmente me refiero en ambos sentidos. La comunicación es fluida, tomo como parte de mi trabajo mantener informado a mi jefe sobre mis actividades o logros, así como también las advertencias de cambios en tiempos de entrega o errores graves.
Una excelente relación, de respeto, confianza libertad para desarrollar el trabajo y cumplir con los objetivos
Mala, solía respetarlo mucho pero comenzó a tomar decisiones arbitrarias que me perjudicaron y eso empeoro mucho la relación. No comparte toda la información sobre los proyectos y acomoda el trabajo a su comodidad en lugar de privilegiar el funcionamiento y al cliente.
Confianza: Tengo la libertad de de desarrollar cada tarea libremente con un mínimo de pautas y requerimiento. Cualquier modificación o cambio de rumbo puedo realizarlo y defender mi postura con respeto. La comunicación es fluida y alcanza distintos aspectos de la organización, pero es dificultoso llegar a los niveles superiores. El respeto es bueno y se alimenta día a día a través de los resultados de las tareas.
ns/nc
Tengo una comunicación fluida con mi "jefe" con el que interactúo todos los días (el proyecto es particular todos somos de alguna manera leads), es accesible y abierto a escuchar tanto propuestas de mejora como sugerencias quejas reclamos etc.. La comunicación es fluida ya que al no estar el equipo separado físicamente debemos estar comunicados todo el tiempo lo que incrementa la confianza.

no aplica
La relación con mi jefe es excelente. La comunicación es abierta, sincera y respetuosa. Hay confianza y lugar para expresar abiertamente lo que cada uno piensa. Lo negativo, pero es cultural en la organización, es que falta motivación y delegación para tomar decisiones clave.
Con mi actual jefe tenemos una excelente relación con muchísima comunicación. Es una persona que tiene mucho conocimiento y a la cual admiro.
confianza, apertura,
Hay confianza en la calidad del trabajo realizado. Se conocen las limitaciones y aptitudes de cada uno. El trato es cordial e informal.
LA RELACIÓN ES BUENA AUNQUE MUY LEJOS DE LA QUE VERDADERAMENTE ESPERARIA DE UN JEFE. LA COMUNICACIÓN ES ESCASA, LA CONFIANZA ES LA CORRECTA, EL RESPETO ES BUENO.
Comunicación un tanto confusa (ha de deberse a la diferencia de edad) y un poco inversa, ya que el que presiona o empuja para finalizar las tareas o alcanzar los objetivos no es el sino yo.
En el aspecto técnico es muy buena, ya que profesionalmente es muy capaz y tengo mucho para aprender de él. Personalmente tenemos diferencias que se transforman básicamente en un problema con la empresa. Si bien el trato es siempre muy respetuoso, no es una persona en la cual confiar ya que me demostró varias veces su falta de códigos y su falsedad. Es muy complicado trabajar en un ambiente profesional con una persona en la que no se puede confiar, y que vive pensando que las diferentes gerencias deben estar en guerra unas con otras, ya que atenta contra el trabajo en equipo y dificulta las relaciones laborales.
La relación es sincera y abierta, Hay confianza para admitir equivocaciones y plantear los temas. De todos modos, se mantiene la relación profesional y se entiende que cada parte algunas veces responder a intereses distintos.
Relación distante, de poca comunicación (a demanda), no llega a ser mala pero definitivamente no es buena. Los porque son: persona poco confianza, lo considero arribista y una persona que dice que hay que actuar de un modo y él no lo hace, justamente hace lo contrario.

21. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor -consideras que deben existir porque son necesarias para que una empresa funcione- y 10 el máximo -porque las consideras innecesarias y en tu opinión no deberían existir, ser eliminadas ¿Cuál es tu opinión en relación a las jerarquías?



22. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuánto tenés en cuenta y obedeces, lo que te dice y ordena tu jefe?



23. A la hora de elegir a aquellos que consideras referentes para la guía en tu trabajo y como persona. ¿Qué aspectos son los que tienes principalmente en cuenta? ¿En que fundamentas tu opinión?

predisposición, conocimiento técnico, confianza
Su conocimiento y experiencia.
Trabajo: los que saben más y son más antiguos Personal: La familia y amigos
Profesionalismo, Conocimiento, Comunicación.
Como se desarrolla en el entorno laboral (formas de expresarse, formas de actuar, como explica, como transmite conocimientos, etc)
experiencia, buen trato, soft skills
Experiencia, conocimiento, forma de comunicar, forma de sociabilizar. Son aspectos en los que uno se puede ver proyectado
La integridad profesional y capacidad en lo que hacen es fundamental para la parte laboral, la capacidad de transmitir lo que sabe y hacerlo en forma amena también. En lo personal no tengo muchos referentes, siempre es alguna acción de una persona pero difícilmente sea la persona en su conjunto.
Como hacen para solucionar problemas y que sea buen compañero
Capacidad de escucha, comunicación y orientación a la mejora continua. Porque son necesarios para diagnosticar una situación, establecer una solución y comunicarla
En la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, es lo único importante que miro. Todo lo demás se ordena si hay coherencia
Principalmente los que pregonan con el ejemplo. Honestidad y coherencia
Coherencia, objetividad, practicidad.
Que sea una persona de escucha activa, que trabaje a la par de mí, que sea bueno en lo que hace (para yo poder aprender), que sea una persona que confíe en mi criterio.
Me fijo principalmente que me generen confianza y respeto, más allá del cargo que ocupan. Si tienen o tuvieron conocimientos en mi área de especialidad, mejor aún ya que facilita la comunicación.
Skill Soft, comunicación, trabajo en equipo, respeto, entusiasmo y por último el aspecto netamente técnico.
Certeza en las respuestas, cumplir lo que se dice, empatía con el trabajo de los

empleados, conocimiento del problema a resolver, que la capacidad del jefe sea superior a la de los empleados.
Líderes- Responsables-Trasgresores-Motivadores-Pragmáticos
claridad, fundamentación, habilidad para entender
tengo un referente que lo elijo por sus habilidades blandas pero respete siempre por sus amplios conocimientos técnicos.
Liderazgo, conocimiento técnico, empatía, buen humor, respeto
Aquellas personas honestas, amables, de bien que son equilibradas (donde por equilibrio entiendo que logran balancear el trabajo con su vida personal). Mi opinión se fundamenta en mis valores y mi idea de felicidad.
Son líderes con grandes conocimientos, personas abiertas y disruptivas, de fácil trato y con excelentes habilidades blandas.
A aquellos que tienen habilidades de manejar las relaciones con la gente.
Conocimiento técnico y capacidad para poder transmitirlo. Buena predisposición y trato es clave. De anda me sirve un gurú técnico que es muy difícil para trabajar.
EJECUCIÓN, HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD. OPINIÓN BASADA EN LA EXPERIENCIA.
Conocimiento, no engreído y con habilidades de comunicación eficaces.
Conocimiento técnico. Principios. Valores. Conductas. Trato. Trabajo en equipo. Responsabilidad. Comunicación.
Cualidades de la persona, comportamiento y actitud
En cuanto al trabajo: Solidez en sus conocimientos, Honestos y Sinceros. En cuanto a como persona: además de las mencionadas en el trabajo, que sean buenas personas, confiables, sin doble discurso (lo que dicen, lo hacen).

24A.¿Podrías enunciar cuales son los factores que hacen que respetes a otro/otros? ¿Qué hace que incrementes el respeto? ¿En qué fundamentas tu opinión?

predisposición, conocimiento técnico, confianza
Su conocimiento y experiencia.
Que sean buena gente, trabajadora, respetuosa y si saben mucho mejor porque te enriquece el vínculo con ellos
Su Compañerismo, Comunicación, Conocimientos y Profesionalismo
En su forma de expresar conocimientos, como te respeta al a hora de hablar y considera tu opinion como si fuese propia.
ponerse en el lugar del otro, flexibilidad
Jerarquía, Experiencia, Educación, Talento, confianza, paciencia, capacidad de superación.
-
Si son respetuosos todo bien
Capacidad de escucha, simpatía, conocimiento
Compartir los mismos principios básicos (justicia, honestidad)
Capacidad, resultados y honestidad. Respeto a quienes tienen potencial, lo aprovechan y obtienen grandes resultados (medibles) y lo hacen con honestidad
Para mí el respeto se gana dando el ejemplo, cumpliendo la palabra que se da.
Que sea una persona de escucha activa, que enseñe con el ejemplo, que sea respetuoso y que no critique a la gente.
los factores considero que son muy ligados a los valores con los cual criaron a cada uno. Pero pienso que la responsabilidad, honestidad y sinceridad (para bien o para mal) son grandes valores de una persona que sea digna de mi respeto
Liderazgo, respeto, claridad en sus objetivos, comunicación clara y eficiente.
Lealtad, buenas intenciones
El respeto laboral se trabaja día a día y entre esos aspecto creo que es importantísimo el saludo y la buena comunicación es decir donde se puede intercambiar opiniones y no ordenes, donde se busque el bien común y no el individuales y que exista lealtad.
eficiencia, respeto al prójimo, habilidad para entender

Admiro la gente que tiene capacidad de negociar grandes habilidades de comunicación pero siempre considero que es necesario ser del rubro IT y tener conocimientos técnicos que complementen las habilidades blandas.
Trabajo honesto, sincero y la búsqueda de la calidad en los trabajos y tareas realizadas. El buen proceder en situaciones críticas y decisiones difíciles.
El respeto se gana en mi opinión demostrando consistencia entre lo que se dice y se hace, siempre que ello séan en pos de generar valor o realizar alguna acción de bien. Nuevamente fundamento mi opinión en mis valores.
El respeto se gana cuando uno trabaja responsablemente demostrando compromiso con la compañía.
Por resultados en lograr los objetivos. Es el factor clave del éxito del negocio.
Talento, humildad, predisposición y ganas de querer enseñar. El ámbito profesional se lleva muchas de las horas de nuestras vidas. Características de la persona definen como nos relacionaremos con las mismas.
TENER VALORES, TENER ÉTICA Y TRANSPARENCIA EN LOS ACTOS. INCREMENTO EL RESPETO A MEDIDA QUE VEA QUE ESOS FACTORES SE VALIDAN MEDIANTE EL TRATO /RELACIÓN HACIA MI PERSONA. BASADA EN MI OPINIÓ/ EXPERIENCIA PERSONAL.
Confianza, cumplimiento de lo prometido, voluntad de trabajo.
Conocimiento técnico. Principios. Valores. Conductas. Trato. Trabajo en equipo. Responsabilidad. Comunicación.
Coherencia en sus acciones y palabras El respeto hacia el prójimo es por lo pronto algo esencial, los factores que incrementaran la valoración serán los mismo que en la rta 23
Su solidez en la materia y confiables.

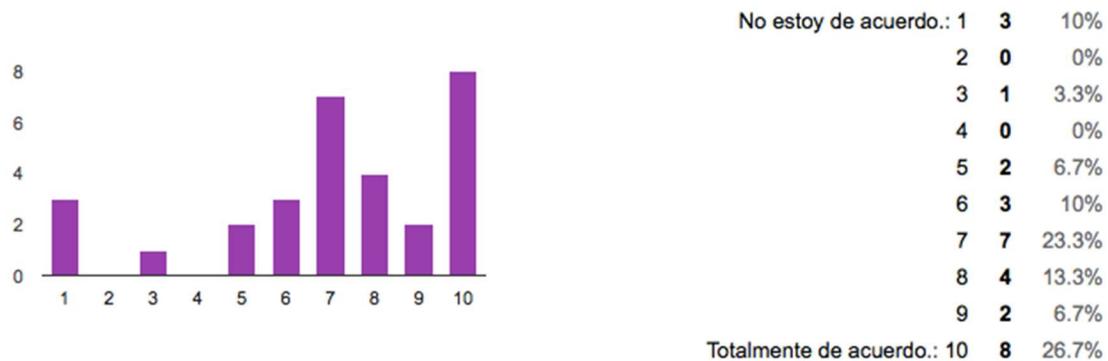
24B. Referido a la pregunta anterior ¿Qué hace que pierdas el respeto? ¿En qué fundamentas tu opinión?

la falta de respeto, la traición
La mentira.
El respeto siempre está, pero si esa persona es irrespetuosa, o de mal vivir, agresiva, maltratadora no merece mucho respeto
La Falta de Compañerismo y la mala Fe
Cuando te imponen una opinión o hablan sin saber y justificar.
ir por atrás, desconfianza, micromanagement
no tener nada de lo que escribí en la respuesta anterior.
-
Ser maleducados, irrespetuosos y malos compañeros
Que me falten el respeto me molesta pero intento no actuar de la misma manera
Las avivadas, las faltas de respeto, las actitudes deshonestas, ver que bajan los brazos, la incapacidad o falta de voluntad por defender lo que importa
El descubrir que alguien es chanta, aconseja lo que no hace, oculta sus fracasos o culpa a otros en lugar de actuar con responsabilidad
La mentira, la incoherencia, la traición.
La gente caprichosa, la gente que busque sólo su propio bien sin importar a quien ensucie en el camino.
Una persona que me decepcione, que diga una cosa adelante mío, pero haga otra, o que "traicione" (leasé, es capaz de hundir a alguien solo para lograr sobresalir personalmente) pierde mi respeto
Perder el respeto nunca, en un caso de estas características prefiero dar por cerrada la conversación y sobre todo si se torna de posición y no genera un valor agregado alguno.
Decir que se va a hacer una cosa y se haga otra, ir por la espalda, tratar de tomar ventaja de las otras personas
La ironía, la soberbia y el ego, me hacen perder el respeto por las personas, no lo tolero y no puedo aceptarlo. Estas características hacen a la persona miserable y es imposible que una organización crezca si existe estos valores.

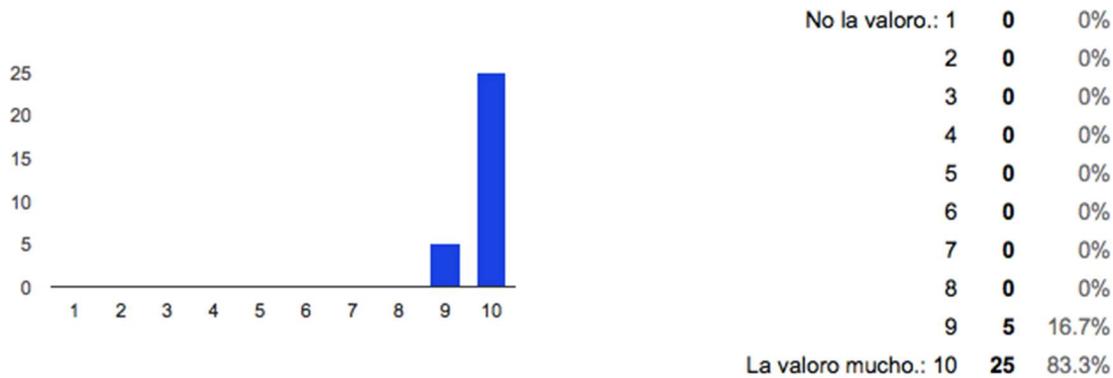
deshonestidad
Cuando una persona habla por arriba o sugiere cuestiona sobre un proyecto/requerimiento sin tener una mínima idea de lo que se trata a nivel desarrollo del producto
Mentira, el maltrato a sus pares y dependientes, desgano, rendirse ante desafíos.
La falta de coherencia entre lo que se dice y se hace. Fundamento mi opinión en mis valores y en mis vivencias.
La falta de compromiso.
Falta de capacidad para resolver asuntos. No necesariamente técnicos, sino relacionado a manejar las relaciones humanas para obtener estos resultados.
Arrogancia, falta de compañerismo, vagancia y mentiras.
CUANDO ALGUNO DE ESOS FACTORES SE QUIEBRAN, SE DEBILITA EL RESPETO. NO NECESARIAMENTE SE PIERDE DEL TODO, PERO YA ES UN "RED FLAG" QUE NO SE BORRA MÁS- BASADA EN MI OPINIÓN / EXP PERSONAL.
La voluntad de no trabajar.
Faltas en alguno de los puntos mencionados en el punto anterior.
la valoración hacia una persona, se verá afectada al actuar en forma maliciosa o intencionalmente perjudicial
Charlatanes, Arribistas y que no son confiables.

25. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Qué calificación asignas a que exista un sistema de medición del desempeño, donde los "eficientes

y productivos" deban ser recompensados y los "ineficientes e improductivos" separados del grupo de trabajo, despedidos?



26. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cuánto valoras la honestidad y sinceridad de tu jefe?



27. ¿Podrías enumerar cinco factores que te agradan de lo que haces en el trabajo y cinco factores que te desagradan del mismo? Ordénalos por importancia ¿En qué fundamentas tu opinión?

motivación, convencimiento de lo que hago
Calidad, enfoque, mood, variedad,
Positivos Se aprende mucho, No es aburrido, Se conoce gente, A veces es divertido Negativos Se pierde energía en procesos o proyectos internos y capacitaciones que son para aparentar que se hace algo y no sé si aportan, no tener un proceso de evaluación de promoción acorde a cada persona
Desafíos, Investigación, Soluciones, Análisis, Puesta en marcha Falta de Capacitación, Remuneración no acorde a la responsabilidad, el no Pág.o de Horas

<p>Extra, Plan de Carrera Disfruto de los desafíos nuevos, porque me llevan a investigar, a buscar soluciones y por consecuente al análisis y luego de la puesta en marcha de todo ese proceso en Producción Considero muy negativo no tener un plan de capacitación como no tener un Plan de Carrera dentro de la empresa, como también un Pág.o no equitativo al nivel de responsabilidad y la falta de Pág.o de horas extras, esto hace que uno se sienta tratado de manera injusta.</p>
<p>Agrado: Innovar todo el tiempo (es necesario día a día ir leyendo sobre nuevas tecnologías e ir probando), interactuar con las personas (hablar con gente del equipo o externa porque se trabaja siempre en equipo), aplicar la lógica (es necesario para el desarrollo), el ambiente (siempre me tocaron ambientes agradables que ayudan a que el día a día sea más placentero) y la comodidad de poder trabajar desde casa. Desagrado: estar todo el tiempo o la mayoría de la jornada frente a una máquina, tener que cumplir fechas muchas veces que no son contempladas, tener que "luchar" con los clientes.</p>
<p>Me agrada la flexibilidad, tiempo, cliente, aprender, viajes, sueldo. Me desagrada el overtime, la presión, que hablen detrás, las evaluaciones de desempeño, la gente que no trabaja bien.</p>
<p>Agradan: Analizar, diseñar, liderar, aprender, compartir conocimiento Desagradan: Desarrollar, testear, gestionar, comunicar,</p>
<p>-</p>
<p>Me agrada la libertad de moverme que tengo y de manejar mis tiempos, no me gusta cuando tenés que hacer lo que sea por la plata que entra del proyecto</p>
<p>Positivas: El trabajo en sí mismo, la comunicación con los pares, subordinados y jefes. Negativas: Tareas burocráticas que no agregan valor.</p>
<p>variabilidad de actividades, buen mix entre habilidades duras y blandas, buen equipo de trabajo - burocracia, política, lugar de trabajo</p>
<p>Me agrada la innovación, trabajar con tecnología, aportar para el diseño de soluciones, el el clima de trabajo y la flexibilidad horaria. Me desagrada la burocracia, la falta de transparencia de algunos directivos.</p>
<p>FA: Especialidad, intentar generar buen clima, ayudar a los que requieren mi soporte, sentirme útil, cuando aparecen desafíos nuevos, change management. FD:</p>

Mala conducción de la jefatura y gerencia, nula flexibilidad para con el personal, control de horarios, fichajes, incoherencia.
Me gusta cambiar de proyectos constantemente. Me gusta trabajar en equipo. Me gusta interactuar con los clientes sin mediadores.
Me gusta mi trabajo, me gusta tener que interactuar con otro tipo de profesionales no necesariamente ligados a la programación, me gusta el ambiente relajado en general de la oficina. No me gusta la diferencia de trato entre las personas vistas desde USA, mismas tareas no son vistas de la misma manera si son hechas por profesionales de Argentina.
Agradan: Desafíos, Innovación, Coaching del equipo Desagradan: Desorganización, problemas de comunicación
Agradables: clima de trabajo tranquilo, flexibilidad de horarios, oficinas cómodas y agradables, home office una vez por semana Desagradables: Dificultad para el crecimiento profesional, confianza ciega en mi jefe sin importar las decisiones que tome, no poder manejar libremente el home office
Agrado: -Independencia: Libertad en desarrollar mis tareas -Motivación - Confianza -Comunicación horizontal: Charlas grupales -Espacios de trabajo Desagrado -Respeto -Desorden -Incentivos: Faltan de incentivos por proyecto logrado satisfactoriamente. -Reconocimiento: Falta de reconocimiento para promocionar o crecer dentro de la organización. Talento: No retienen al verdadero talento.
ns/nc
1. interacción con diferentes perfiles (arquitecto, diseñador, desarrollador, negocio) 2. El desafío de realizar todas las actividades en otro idioma 3. Sesiones de diseño 4. Interacción con diferentes culturas 5. flexibilidad y libertad de trabajar por objetivos ME nos me agradan 1. Asistir a demasiadas reuniones 2. Tener poco tiempo disponible para realizar mis tareas por estar en reuniones 3. Tener muchos deploys semanales nocturnos 4. Responder instantaneamente a pedidos del negocio no blockers 5. Por el punto anterior tener que priorizar lo urgente por sobre lo importante
Agradan: flexibilidad de horario, tecnología, espacio social y actividades de

<p>distención, que se pueda escuchar música. No me agrada: las discusiones constantes, la falta de dialogo, el ambiente tenso, los tiempos estrictos.</p>
<p>Me agrandan: Gestiono personas. Resolvemos problemas complejos (sistémicos). Interactúo con personas. El grupo. Me desagradan: La relación con otros sectores. La cantidad de reporting. La relación con el Sr. management (90% de los cuales considero ineptos). La falta de atención que se le da al empleado. El sueldo.</p>
<p>Que me agrada: dinamismo, liderar equipos de trabajo, gestionar presupuesto, ejecutar proyectos críticos y capacitar personal. Que no me agrada: burocracia, falta de compromiso, desmotivación</p>
<p>relación con las personas, creatividad para brindar soluciones, creatividad para obtener resultados de negocios, aspectos técnicos de las soluciones,</p>
<p>Lo que más me gusta es la investigación, diseñar una solución aún problema a través de las herramientas soportadas. Implica el mayor esfuerzo de análisis. También me gusta mucho el proceso de recolección de requerimientos Lo que menos me agrada es la documentación, pedido de permisos y testear cambios.</p>
<p>FACTORES QUE ME AGRADAN: CREATIVIDAD, INGENIO, DIVERSIDAD, IMPROVISACIÓN Y ORDEN FACTORES QUE ME DESAGRADAN: REPETITIVIDAD, PREVISIBILIDAD, DESORDEN, SUPERFICIALIDAD Y LA POCA CREATIVIDAD</p>
<p>Proyectos desafiantes y nuevos, alta responsabilidad, posibilidad de gestionar el tiempo de entregables. Desagradan: Falta de coordinación, falta de voluntad hacia el trabajo, necesidad de obstaculizar y dificultar tu trabajo de forma intencionada.</p>
<p>Positivos> Desafío. Aprendizaje. Desarrollo profesional. Remuneración y beneficios. Reconocimiento. Negativos> Burocracia. Exceso de carga de trabajo. Falta de reconocimiento. Mala relación con mi jefe.</p>
<p>Agradan: 1) Diversidad de proyectos y temáticas 2) Todos los días es distinto, es difícil entrar en rutina 3) Manejo mis tiempos y tengo flexibilidad 4) De la mano con el punto anterior, tengo poder de decisión sobre mis acciones y la del proyecto 5) Interacción con diversidad de perfiles, y coordinación d equipos multidisciplinarios Desagradan. 1) Lidiar con personas "imposibles" de tratar 2) Ser responsable de comunicar malas noticias 3) Tener que "justificar lo</p>

injustificable" debido a problemas ajenos (organización, presupuestos, decisiones políticas, etc)

F. Agradan: La flexibilidad de horarios, el grupo humano de trabajo, la posibilidad de incursionar en otras tecnologías o metodologías de interés y lo distendido del ambiente de trabajo. F. Desagradan: La desorganización, los tiempos absurdos de entrega, las soluciones estructuradas y la exposición ante el cliente por ausencia del manager.

28.¿Podrías enumerar cinco factores que te agradan de relaciones con otros y cinco factores que te desagradan? Ordénalos por importancia ¿En qué fundamentas tu opinión?

amistad, confianza, respeto

Respeto, cordialidad, motivación, cooperación, ayuda

Aprender y divertirme Las quejas y las excusas por faltas en el servicio o en el laburo

Honestidad, amistad, Conocimiento, Códigos, buena voluntad Mala Fe, Falsedad, falta de códigos, vagancia, No me gustan las personas en las que no puedo confiar y para confiar necesito que sea una persona honesta, que ofrezca su amistad y si puedo tener una buena conversación en base a conocimientos mejor. Por supuesto debe tener lo comúnmente denominados CODIGOS que es algo que te enseña la vida y por supuesto buena voluntad.

Agrado: Que te permite ver las cosas de otra manera, conoces nuevas opiniones, favorece a la comunicación/interacción en un equipo, conoces mejor que siente la otra persona y la gente se siente más a gusto contigo. Desagrado: Hay días donde no tenés ganas de interactuar demasiado con los demás porque no estas con ganas, si hay veces que tenés que terminar algo no está bueno interactuar tanto, tener que hablar por compromiso, reuniones sin sentido.

Me agrada el respeto, compromiso, coherencia, comunicación, información, me desagrada el silencio, la falta de compromiso, inpuntualidad, gente sin ganas de crecer, falta de energía

<p>Agradan: Respeto, confianza, comunicación, sinceridad, capacidad de escuchar. Desagradan: Deshonestidad, desconfianza, irrespetuosidad, desorganización, inpuntualidad.</p>
<p>Compartir momentos y experiencias, unir lazos etc</p>
<p>Agradan: El tema, la cordialidad, el buen humor y la sana crítica Desagradan: La falta de respeto, la crítica innecesaria</p>
<p>Respeto, afabilidad en el trato, informalidad. Creo que esos 3 factores generan una excelente comunicación entre los equipos. Las excusas, el acusar a otros como causa de los fracasos y el no compartir conocimiento para cuidar "la quinta" son los aspectos más negativos y que perjudican claramente el trabajo en equipo</p>
<p>generar relaciones afectivas, aprender del otro. poca colaboración a la hora de hacer un trabajo.</p>
<p>Comunicación y respeto principalmente me agradan.</p>
<p>Me agrada que las personas de la oficina son de ambientes muy dispares, lo cual suma a mi experiencia y aprendizaje. (Ej: físicos, matemáticos, personas de CABA, de GBA y del interior, todo suma)</p>
<p>Agradan: Respeto, responsabilidad, compromiso, pasión, actitud Desagradan: Falta de actitud, falta de respeto a sus compañeros, no comprometerse con el equipo y las responsabilidades asumidas</p>
<p>Agradables: sentido del humor, colaboración, poder tener otro punto de vista en los problemas Desagradables: que no cumplan su trabajo, intenten tomar ventaja</p>
<p>Agradan 1-Pensamiento grupal y acrítico 2-Cooperación intergrupala 3-intereses y objetivos comunes 4-identificación positiva con el grupo y con las personas que lo componen 5-interacción frecuente entre sus miembros Desagrada 1-Sumision 2-Competencia: cuando la competencia es sinónimo de conflicto 3-Lealtad al grupo: cuando los problemas se comunican fuera del grupo al que pertenecen 4-Jerarquias: cuando quieren establecer determinadas jerarquías por conocimiento y estudios 5 Egoísmo: No trabajar en forma colaborativa es decir no compartir el conocimiento.</p>
<p>ns/nc</p>
<p>Compartir ideas, compañerismo, aprender de otras culturas, tener en cuenta otros</p>

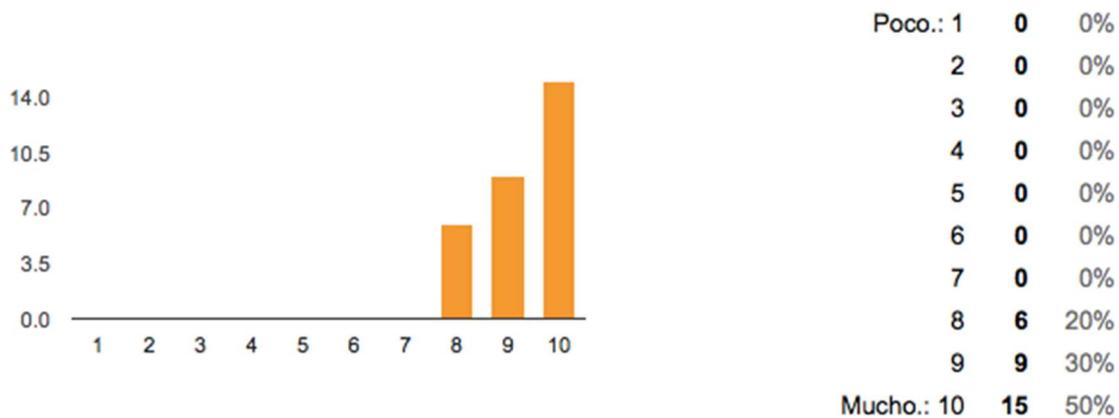
puntos de vista.
agradan: dialogo, honestidad, sinceridad, buen humor desagrada: la falta de respeto, trato no cordial o indiferente, mal humor
Idem 19
Me agrada: intercambio de opinión, networking, trabajar en pos de un objetivo. No me agrada: cuando trabajo con gente no comprometida, o con gente desmotivado.
proactividad, claridad, honestidad, empatía, respeto. Soberbia, condescendencia, falta de respeto, no asumir problemas, falta de profesionalismo.
Conocer otras áreas de trabajo y como interactúa con mi función. Lo que menos me gusta es no estar a la altura para poder comprender lo que su grupo hace.
FACTORES QUE ME AGRADAN: HONESTIDAD, RESPETO, ORDEN, RESPONSABILIDAD Y BUEN TRATO FACTORES QUE ME DESAGRADAN: FALTA DE HONESTIDAD, FALTA DE RESPETO, DESORDEN, FALTA DE RESPONSABILIDAD Y MAL TRATO.
Posibilidad de aprender, ruptura de lo monótono y rutinario.
Positivos> Generan relaciones extra laborales y amistades. Mejoran el día a día. Permiten el trabajo en equipo. Aumentan el interés y el compromiso. Hacen divertido el trabajo. Negativos> Podrían generar peleas entre áreas.
Hablando estrictamente en el ámbito profesional. Agradan: 1) Alienta la cohesión de los grupos de trabajo 2) Permite descubrir nuevas oportunidades 3) Mejora la comunicación 4) Mejora el clima de trabajo 5) Siempre es bueno tener otra perspectiva Desagradan: 1) Relaciones forzadas o por necesidad/conveniencia
Es casi nula la relación con el resto de las áreas. Con RH cada mes para entrega de recibo de sueldos.

29. Pensá por un momento sobre la gente que tenés a cargo o si no la tenés en las personas que te pudieran reportar ¿Podrías identificar los cinco factores por los cuales crees ellos deben obedecerte? Ordénalos por importancia ¿En qué fundamentas tu opinión?

conocimiento técnico, si soy facilitador para ellos
Conocimiento, experiencia, 1
Todo el tiempo pienso en la gente, de hecho si delego algo hago primero el ejercicio de como haría yo esa tarea Porque yo sé cómo se hace, Porque lo hice antes
Conocimiento Visión Experiencia No creo que se trate de ser obedecido, sino de ser el referente para tus pares. Cuando uno logra ser un referente, suele ser seguido por los demás, es como el concepto de ser un líder.
Por la experiencia, porque todo equipo necesita un líder para que tengan un mismo objetivo, porque tengo conocimientos del negocio, por la buena comunicación y por los skills de liderazgo. Creo yo que un líder o facilitador de un equipo debe tener esas características para que el equipo confíe en él y entienda que lo debe seguir.
crecer, aprender, tener empowerment, acudir a tiempo a reuniones con clientes, avisar si van a faltar
Jerarquía, experiencia, cordialidad, sinceridad, educación Una buena relación con los jefes hará más cordial nuestro ambiente de trabajo.
Por experiencia creo, nada más
Líder define el rumbo, fue consultado, consensuado y definido
Como deber, solo deben obedecer por un tema de jerarquía, pero prefiero pensar que eligen trabajar en la misma línea que yo. El diálogo y escuchar todas las ideas es mucho más provechoso que bajar línea y esperar que obedezcan por el solo hecho de ser su jefe
Alcanzar objetivos Recibir críticas constructivas Compromiso en el trabajo Buena conducta Proactividad
Principalmente porque quizás yo soy la cara con el cliente, quien debe dar justificaciones por ellos y buscar trabajo para ellos.
Creo que la gente con la que trabajo, algunas veces a cargo incluso, considero importante el poder acercarte a la persona e intentar aportar valor desde mi conocimiento y experiencia, cada persona es distinta y parte de lo que me gusta es descubrir como poder darle un valor a esa persona desde mi experiencia.
Liderazgo, ser un referente y una guía a seguir, mantenerlos motivados y

enfocarlos en sus carreras, valorarlos y mostrar sus logros al resto de la Cía.
Genero un clima cordial de trabajo, escuchando las opiniones de cada uno. Busco balancear el trabajo y protegerlos.
1-Confianza 2-Sinceridad 3-Ejemplos 4-Respeto 5-Comunicacion
solo si piensan o saben que se lo que hago
1. confianza en las metas planteadas por el lider 2. gratitud 3.colaboración 4. compañerismo 5. obtienen buen ejemplo de su lider y eso los inspira a seguirlo.
por experiencia
Quiero lo mejor para ellos. Los respeto. Los apoyo. Los ayudo y los entreno. Fundamento mi opinión en mis observaciones día a día en el trabajo.
Por mi experiencia, estudios, conocimientos y personalidad
Para trabajar en conjunto sobre estrategias coordinadas para las diferentes cuentas. Porque la responsabilidad de las decisiones es siempre del responsable de la cuenta.
Predicar con el ejemplo, actuar de manera acorde a lo que pido. Mostrar compromiso y responsabilidad con las tareas asignadas.
SER EL EJEMPLO, MOSTRAR EL CAMINO A SEGUIR, ESCUCHAR SUS DUDAS, TRAZARLES SU CAMINO Y ESCUCHARLOS SIEMPRE
Capacidad de Gerenciar, Confianza, Organización y Eficacia.
Conocimiento técnico. Principios. Valores. Conductas. Trato. Trabajo en equipo. Responsabilidad. Comunicación.
Soy partidaria 1) Decisión 2) Experiencia referencial 3) Coherencia 4) Trabajo en equipo 5) Confianza
1.Confiable 2. Experiencia 3. Conocimiento 4.Sincero 5.Bien intencionado

30. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Cómo calificarías la armonía que se debe conseguir dentro del grupo de trabajo?



31. ¿Cómo preferís ser reconocido por el trabajo que haces? ¿Podrías explicarlo?

como una buena persona, como que soy alguien con quien la gente quiere trabajar
Salarialmente y en cuanto a posicionamiento.
Por alguien trabajador y que conoce lo que se necesita de su trabajo y tiene experiencia
Busco ser referente en mi equipo de trabajo, capacitándome y tomando nuevos desafíos, por lo que me gusta ser reconocido como un referente.
Me gusta ser reconocido por la forma de desarrollar el trabajo y como interactúo con mis compañeros para llevar acabo las cosas. Ser una persona sin problemas de comunicación.
unas palabras, más responsabilidad, \$
Dándome las gracias y con un incentivo monetario
-
Con una mención alcanza, un aumento es un plus
Un buen compañero y guía
Por los buenos comentarios de alguien sobre mi trabajo que no sabe que fui yo quien lo hizo.
Como un buen líder que ayuda a lograr el éxito de mis equipos. Un Jefe en mi opinión deber ser por sobre todas las cosas un facilitador para sus equipos.

Como una persona comprometida y que ayuda a solucionar los problemas que se requieran dar solución.
Días libres, dinero, agradecimiento y sinceridad en las expectativas.
Yo espero que se me remunere por el trabajo que hago, se me reconozca, se premie si es necesario y que se me den oportunidades de realizar otro tipo de actividades y que poder hacer de mentor de otras personas que van a realizar las actividades que yo hacía.
Como un Líder natural, capaz de obtener lo mejor de cada uno y potenciarlo, considero que con estos aspectos se generan grandes logros.
Por los resultados logrados. Me enfoco mucho en los logros tangibles.
Cuando realizo un trabajo con gran esfuerzo me gusta que me lo reconozca mi jefe directo y el director y que el mismo este acompañado de libertad y confianza a la hora de desarrollar mi próximo desafío. Que me brinde la posibilidad de darme proyectos aún más desafiante y que me acompañen en mi carrera laboral sin mediar con obstáculo burocráticos o celos profesionales.
no
Prefiero ser reconocido por mis compañeros pares y superiores con los que trabajo y compartimos el día a día, considero que un reconocimiento simbólico siempre es bueno premiarlo con uno económico.
por la eficiencia en la entrega, la funcionalidad obtenida, y la mejora
Prefiero que se reconozca a todo el grupo con la posibilidad de mejorar el sueldo y la participación en las decisiones de negocio.
Ser reconocido como un excelente líder
Respeto por el territorio y las decisiones tomadas.
Como alguien expeditivo, responsable y de fácil acceso. Dar la sensación de que es una persona en la que se puede confiar.
PREFIERO SER RECONOCIDO POR LA EXCELENCIA DEL TRABAJO QUE ENTREGO
Incremento de remuneración monetaria mensual (no bono)
Me gustaría ser reconocido por lo mismo que valoro en los demás: Conocimiento técnico. Principios. Valores. Conductas. Trato. Trabajo en equipo.

Responsabilidad. Comunicación.
a través del reconocimiento profesional del cliente y del equipo. y por parte de la empresa, instrumentado a través de un reconocimiento económico
Como buena persona y como un profesional sólido.

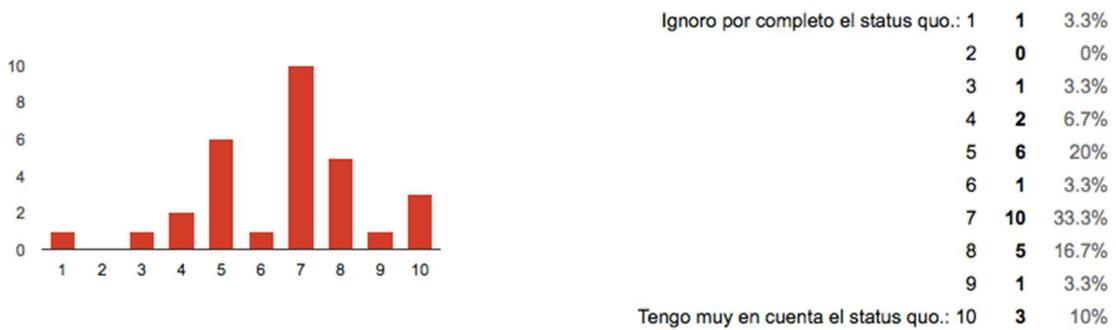
32. Supongamos que tienes que promover a una persona colaboradora ¿Qué elementos tienes en cuenta para ascenderlo? ¿Podrías enumerarlos por orden de importancia? ¿En qué fundamentas tu opinión?

motivación, resultados a la misión de la empresa
Desempeño, compromiso, calidad, conocimiento,
Los mismos puntos que resalté anteriormente que caracterizan a una persona como valiosa para cualquier organización
Compromiso laboral Conocimientos Comunicación Relación Personal Una persona comprometida con su tarea, que demuestra conocimientos, complementado con como interactúa con los demás y como maneja su relación con sus pares, considero que es una persona que merece la oportunidad.
Su interacción con las personas, como resuelve los problemas por sus propios medios y que tan pro activo es.
desempeño, crecimiento, responsabilidad
Evaluación de desempeño, experiencia, compromiso, comunicación.
-
Como se desempeñó en el proyecto, si fue sobresaliente para su puesto sube
Capacidad técnica y habilidades blandas
Aptitud para desempeñarse en el puesto, capacidad de aprender, voluntad y motivación para hacer el cambio
Conocimientos, logros, experiencia. Considero que hay conocimientos mínimos

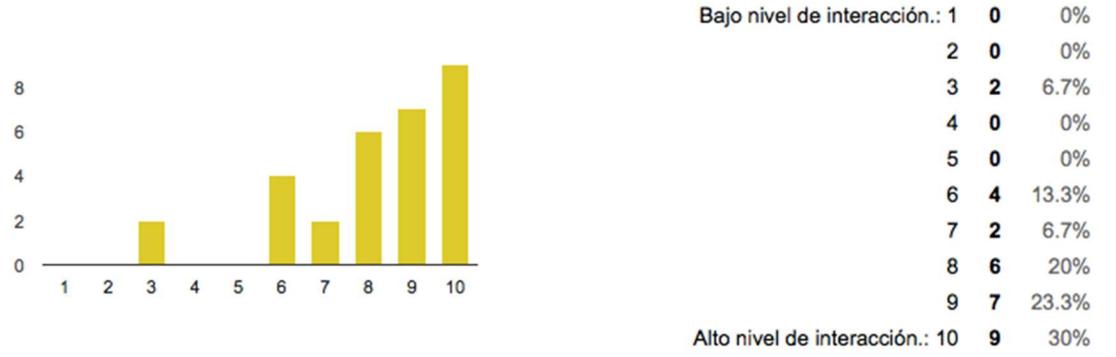
<p>para cada puesto y seniority que deben cumplirse para una promoción, como así también los logros implican cuan bien performó en su actual rol y la experiencia da una pauta de los problemas y desafíos a los que ya se ha enfrentado.</p>
<p>Cumplir con los objetivos que se le propone Buen comportamiento para con sus compañeros y en general Persona proactiva</p>
<p>Cumplimiento de objetivos, voluntad de trabajo, voluntad para ayudar.</p>
<p>Responsabilidad, calidad de trabajo, compañerismo, honestidad. Creo que son las características del perfil de personas con las que me gusta trabajar.</p>
<p>Aspecto técnico, skill soft, trabajo en equipo</p>
<p>Dependería del puesto que vaya a ocupar. El postulante debe acoplarse a los requerimientos de la tarea que vaya a ejecutar. También debe haber demostrado dedicación en su trabajo anterior y cualidades generales de capacidad para el trabajo actual.</p>
<p>-Respeto: debe existir siempre el respeto aún más en días de tormentas -Esfuerzo: esmero por las actividades que realiza -Humildad: nunca bajo ningún concepto la soberbia e ironía -Cooperación: que trabaje para el bien común. -Compromiso: que se sienta integrado a su tareas y sea parte de su convicción</p>
<p>no</p>
<p>1. Actitud de compañerismo y buena predisposición siempre para con el equipo de trabajo 2. Aptitudes de acuerdo a su rol 3. Proactividad y mejora continua.</p>
<p>por su compromiso</p>
<p>Su desempeño en el trabajo. Su capacidad de relacionarse con sus pares. Su capacidad para entender y responder a las demandas del día a día. Su capacidad técnica y su compromiso.</p>
<p>Considero que debe ser responsable, comprometido, líder, proactivo.</p>
<p>Persuasión: para poder lograr objetivos consensuados. Empatía con la gente: para mantener un ambiente agradable. Fortaleza y negociación: Para lograr que pueda defender los intereses del grupo. Criterio y Conocimientos: para que pueda guiar al mejor camino</p>
<p>Como alguien expeditivo, responsable y de fácil acceso. Dar la sensación de que es una persona en la que se puede confiar. Estar dispuesto a dar una solución más allá</p>

de que este fuere de su alcance
EJECUCIÓN, HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD.
Actitud, ganas de trabajar, resolución de problemas, conocimiento
Conocimiento técnico. Principios. Valores. Conductas. Trato. Trabajo en equipo. Responsabilidad. Comunicación. Son los mismos principios que valoro en todos los aspectos.
1) Potencial de desarrollo 2) Logros previos 3) Actitud de la persona 4) Motivación
1. Madures para el cargo y responsabilidades 2. Solidez, que se encuentre apto 3. Actitud, debe ser positiva para sus subordinados, pares y jefes.

33. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible -lo ignoras por completo- y 10 el máximo -lo tienes absolutamente en cuenta ¿Qué importancia le asignas al "status quo" al momento de diseñar una solución, producto, etc., algo nuevo?



34. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa el menor valor posible y 10 el máximo ¿Podrías calificar la intensidad de tu interacción con tu grupo de trabajo y con otras personas de la organización?



35. ¿Podrías describir cómo te gusta ser tratado?

con respeto
Con respeto
Correctamente.
Normal con respeto y cordialidad
Con sinceridad, amabilidad y respuestas directas.
Siempre con respeto y cordialmente.
Siempre con respeto, de igual a igual
-
Con respeto y empatía
Con respeto y profesionalismo
Como una persona que piensa, opina y se expresa.
Con respeto.
Con respeto en todo momento.
Con respeto y espacio para poder generar propuestas u observaciones, las cuales considero que pueden enriquecer la Cía., cliente o equipo.
Con respeto, que escuchen mis opiniones, sin formalidades
Me gustaría ser tratado con respeto, consideración y humildad.
ns/nc
Me gusta que me traten con respeto, entusiasmo y que cuenten conmigo para proyectos/ tareas desafiantes.
con respeto y cordialmente, que se valore mi opinión.
Con respeto, amabilidad, honestidad y buena fe
Con respeto por sobre todas las cosas.
Con respeto y sobre todo honestidad
CON RESPETO
Como un igual.
Con respeto, en un marco de comunicación profesional pero con buena onda. Un poco de informalidad aporta mucho.

Respeto ante todo, como persona y como profesional

Con sinceridad y respeto.

Anexo – III – Variable Multidimensional

A partir de ello y mediante la construcción de un indicador multidimensional, se procedió a identificar los integrantes del colectivo estudiado con mayor impronta *geek*, aquellos muy alejados de esta caracterización y el grupo que podría ubicarse en el punto medio.

La variable se construyó de la siguiente forma:

1. Se bajó toda la información de la encuesta y se ordenó, primero las preguntas de caracterización y en segundo lugar las de indagación.
2. Se tomaron las preguntas de caracterización, siendo estas 16 y mencionadas en la sección conclusiones del capítulo Labor de Campo, para poder caracterizar a los integrantes de la muestra. Estas preguntas se encuentran en una escala de 1 a 10. Dando como mínimo 16 puntos y máximo 160 sobre el total de las 16 características.
3. Se realizó la sumatoria de las 16 preguntas de caracterización por cada uno de los integrantes que realizó la encuesta.
4. Posteriormente se ordenó de mayor a menor por el total de la sumatoria de puntos.
5. Se definieron cuartiles para segmentar: *Geek*, colectivo general y No *Geek*. A continuación, se muestra el cuadro con sus rangos y cantidades.

#Cuartiles	Rango	Segmentos en los que caen	Cantidad
1ero	93 - 110	NO GEEK	6
2do y 3ero	111 - 126	COLECTIVO GENERAL	17
4to	127 - 160	GEEKS	7

Cuadro 1. 2 Cuartiles

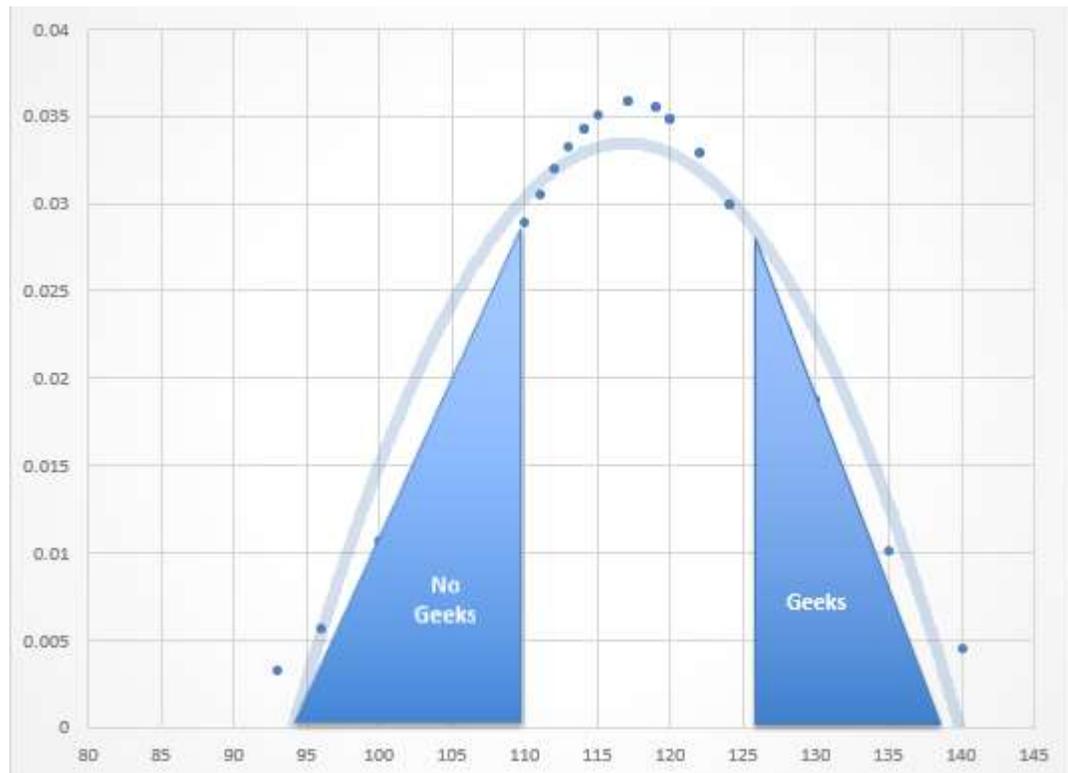
6. A continuación, se muestra el cuadro donde se muestra que candidatos son considerados según el segmento del cuadro anterior:

# Candidatos	Cuartil	Puntos	G/NG
30	4	140	G
27	4	135	G
2	4	130	G
1	4	128	G
28	4	128	G
14	4	127	G
21	4	127	G
7	3	124	
18	3	124	
3	3	122	
4	3	122	
12	3	120	
20	3	120	
26	3	120	
9	3	119	
25	2	119	
5	2	117	
19	2	117	
8	2	115	
23	2	114	
24	2	114	
13	2	113	
22	2	112	
11	2	111	
15	1	110	NG
6	1	102	NG
29	1	101	NG
17	1	100	NG
10	1	96	NG
16	1	93	NG

Cuadro 1. 3 Segmentos

7. Gráfico de dispersión, bajo la campana de Gauss, tomando $-\sigma$ (93 - 110) para denotar al colectivo No *geeks*, en el medio al colectivo general; que no será tenido en consideración y $+\sigma$ (127 - 160) para denotar al colectivo *geeks*.

A continuación, se muestra la representación del gráfico con los 3 sub-colectivos.



Cuadro 1. 4 Curva de Gauss

8. Posterior a esto, se tomarán las preguntas de indagación para analizar el comportamiento entre ambos colectivos y arribar a conclusiones sobre los mismos.