Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Plan estratégico de Recursos Humanos para woOw!

Entregado como requisito para la obtención del título de

Máster en Dirección de Recursos Humanos

Valentina Crosara (199739); Sofía Fernández (205217);
Natalia Stazione (204114)

Tutor: Lic. Amanda García

2018

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Valentina Crosara, Sofía Fernández y Natalia Stazione, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia elaboración.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizamos el requisito para la obtención del título Máster en Dirección de Recursos Humanos;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue construido por otros, y qué fue construido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Valentina Crosara Sofía Fernández Natalia Stazione

Montevideo, 04 de junio de 2018.

AGRADECIMIENTOS

En esta oportunidad queremos agradecer a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo incondicional durante estos años, tanto en lo que significó la realización de Máster como la confección de esta Tesis en particular. A nuestra familia, amigos y compañeros de trabajo, gracias por su comprensión e impulso que han sido claves para el logro de este objetivo.

Un enorme agradecimiento a nuestros maridos e hijos, quienes nos han acompañado y han debido, en circunstancias, relegado sus planes por apoyarnos en esta tarea, brindándonos su amor incondicional, sin el cual no hubiéramos podido alcanzar la meta.

Especialmente, muchas gracias a Amanda García nuestra tutora, que nos brindó su tiempo, consejos y guía constante, a la vez que siempre nos animó a dar más de nosotras y exigirnos al máximo, corresponsable de la calidad lograda en este trabajo.

Sin dudas, también queremos agradecer a Ximena Fernández, Coordinadora del Posgrado de Recursos Humanos de la Universidad ORT, quien fue la primera en recibirnos al ingresar y nos brindó su apoyo durante todo el camino recorrido en esta maestría.

Finalmente, entendemos importante realizar un especial agradecimiento a woOw! por abrirnos las puertas de su organización, acercarnos toda la información necesaria y hacernos sentir como en casa, contándonos su historia, permitiendo que nos involucremos y seamos parte de su presente y futuro.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo constituyó la elaboración de un Plan Estratégico de RR.HH. para woOw!, una de las principales empresas de comercio electrónico del Uruguay, y se plasmó a través de la metodología de *Balanced Scorecard* propuesta por Kaplan y Norton. Para su desarrollo se procedió definir un Marco Conceptual que permitiera la comprensión de los distintos conceptos a utilizarse en el transcurso del trabajo. Posteriormente llevó a cabo un análisis exhaustivo de todos los aspectos que hacen a la organización, a la vez que se estudió, mediante la utilización de bibliografía acorde, el rol que cumple en ella el área de Gestión Humana, sus procesos claves y principales desafíos a corto plazo con el fin de alcanzar un claro diagnóstico de su función dentro de la empresa. Finalmente se procedió a realizar una investigación que indagó sobre la cultura actual y la deseada que requiere la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, evaluando las causas y consecuencias de las distintas brechas identificadas. Los pasos nombrados anteriormente, permitieron la comprensión del contexto y realidad, tanto de la organización como del área en cuestión, preparando las bases para la elaboración del Plan Estratégico planteado. Este último fue diseñado con el fin de organizar y orientar al área de Gestión Humana hacia el logro de objetivos, alineados a los definidos por woOw! en su estrategia y convertirla, finalmente, en un socio estratégico del negocio. El Plan consta de una visión clara y específica, un objetivo financiero, una propuesta de valor para la segmentación de clientes internos realizada y ocho objetivos estratégicos divididos en una perspectiva de procesos y otra de aprendizaje y desarrollo, que deberán serán ejecutados por la empresa dentro de los plazos establecidos en el cronograma de implementación propuesto.

Palabras clave: Plan Estratégico, Recursos Humanos, woOw!, Cultura Organizacional.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 3
RESUMEN EJECUTIVO 4
CAPÍTULO 1 – MARCO CONCEPTUAL 8
1.1 El rol de Recursos Humanos como socio estratégico 8
1.2 Planificación estratégica de Recursos Humanos 12
1.2.1 Ventajas y desafíos de la Planificación Estratégica 14
1.3 El *Balanced Scorecard* 17
1.4 La Cultura Organizacional 19
CAPÍTULO 2 – PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÒN 23
2.1 Fundación e historia 23
2.2 Propósito y Visión 25
2.3 Creencias y Filosofía 26
2.4 Modelo de organización, estructura y organigrama 27
2.5 Liderazgo predominante 31
2.6 Clientes 36
2.7 Productos y Servicios ofrecidos por woOw! y posicionamiento de la marca 37
2.8 El entorno de la empresa 39
2.8.1 El sector 39
2.8.2 El mercado en Uruguay 40
2.9 Análisis de situación 42
2.9.1 Las cinco fuerzas de Porter 43
2.9.2 Análisis FODA 49
2.10 Objetivos estratégicos y estrategia de la organización 53
2.11 Cambios planeados en transición 63
CAPÍTULO 3 – PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN 65
3.1 El área de Gestión Humana en woOw! 65
3.2 Diagnóstico de la función de Gestión Humana en woOw! 69
3.2.1 Excelencia operacional 70
3.2.2 Estrategia de Gestión Humana 72
3.2.3 Medición de la gestión del área 74
3.2.4 Profesionalización del área 85
3.2.5 La gestión del cambio 87
3.2.6 Alineación de las personas a la estrategia 88
3.2.7 Desarrollo del liderazgo 90
3.2.8 Gestión del Talento 91
3.2.9 Conclusiones 92
3.3 Principales desafíos del área en el corto plazo 93
3.3.1 Gestión de las nuevas generaciones 93
3.3.2 Rotación 96
3.3.3 Desarrollo de la Marca Empleadora 97
3.3.4 Comunicación interna 99
3.3.5 Responsabilidad Social Empresarial 99

3.4 Los procesos de Gestión Humana ... 100
3.4.1 Selección ... 101
3.4.2 Marca Empleadora ... 106
3.4.3 Gestión del talento ... 109
3.4.4 Evaluación del desempeño ... 116
3.4.5 Inducción y Seguimiento ... 122
3.4.6 Gestión de la Cultura ... 128
3.4.7 Gestión del Cambio ... 134
3.4.8 Comunicación interna ... 136
3.4.9 Responsabilidad Social Empresarial ... 142
3.4.10 Gestión del Clima ... 148
3.4.11 Gestión de la equidad interna ... 155
CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ... 161
4.1 Principales rasgos Culturales ... 161
4.2 Metodología e instrumento de medición ... 163
4.3 Análisis de los resultados ... 166
4.4 Conclusiones y propuestas ... 171
CAPÍTULO 5 – PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS ... 173
5.1 Objetivo estratégico general y HRBSC ... 174
5.1.1 Perspectiva Financiera ... 175
5.1.2 Perspectiva del cliente ... 175
5.1.3 Perspectiva de los procesos ... 177
5.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento ... 178
5.2 Objetivos estratégicos específicos ... 179
5.2.1 Asegurar que la gestión del cambio esté suficientemente desarrollada ... 179
5.2.2 Formar líderes en woOw! y crear equipos de alto desempeño ... 183
5.2.3 Consolidar y potenciar una cultura con personas comprometidas y con foco en el cliente ... 188
5.2.4 Gestionar el clima organizacional ... 194
5.2.5 Lograr la excelencia operacional ... 199
5.2.6 Desarrollar mediciones para la toma de decisiones ... 202
5.2.7 Impulsar en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social del país 207
5.2.8 Desarrollar el posicionamiento deseado como Marca Empleadora en el mercado ... 211
5.2.9 Disminuir el costo anual de Gestión Humana en el desarrollo de tareas administrativas ... 214
5.3 Cronograma de implementación ... 215
BIBLIOGRAFÍA ... 220
ANEXOS ... 225
Anexo 1 – Planilla para el desarrollo de Plan de Desarrollo Individual (PDI) ... 225
Anexo 2 – Manual de Inducción entregado a nuevos colaboradores ... 226
Anexo 3 – Cuestionario de la Encuesta de Clima anual ... 233
Anexo 4 – Ejemplo: Cuestionario Evaluación de desempeño *CORE* 2017 ... 235
Anexo 5 - Ejemplo: Cuestionario Evaluación de desempeño *CORE* 2018 ... 237
Anexo 6 – Diccionario de Competencias de woOw! ... 239

Anexo 7 – Planilla de seguimiento de indicadores de Gestión Humana 245
Anexo 8 – Planilla de novedades para la liquidación de sueldos 246
Anexo 9 – Boletín mensual de Comunicación Interna 247
Anexo 10 – Cuestionario de entrevista de salida 249
Anexo 11 – Ejemplo: Descripción de cargo 253
Anexo 12 – Tabla comparativa cambio de preguntas en la Herramienta de Denison 254
Anexo 13 – Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey 260
Anexo 14 – Cuestionario para evaluación de Cultura adaptado a woOw! 266
Anexo 15 – Inventario de puestos 268
Anexo 16 – Beneficios Front 271
Anexo 17 – Beneficios Back 273
Anexo 18 – Convenios y descuentos 275

CAPÍTULO 1 – MARCO CONCEPTUAL

El presente capitulo presentará conceptos claves para la comprensión e implementación del plan estratégico de RR.HH. que se confeccionará para la empresa woOw!

En primera instancia se abordará la evolución que ha tenido el área de RR.HH. dentro de las organizaciones en general, así como el rol que se espera que asuman los profesionales que la integran. Se repasarán las diferentes etapas por las que ha atravesado, desde los inicios hasta la actualidad, deteniéndose en la historia del rol y del sector con el fin de comprender el funcionamiento actual y los requerimientos necesarios para llegar a ser un socio estratégico en el negocio.

Este abordaje permitirá observar la contribución del área al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la importancia de la realización de una planificación estratégica alineada, que permita alcanzar los objetivos e implementar la estrategia de la organización.

Posteriormente, se presentará y desarrollará el "Cuadro de Mando Integral", también llamado *Balance Scorecard*, herramienta de gestión que permite integrar y coordinar diferentes perspectivas de las organizaciones, traduciendo la estrategia en objetivos de corto, mediano y largo plazo asociados a ciertos indicadores que permitirán realizar un seguimiento en la práctica y alinear el comportamiento de los miembros que componen la organización.

Mediante el análisis bibliográfico, desde diferentes bases teóricas académicas, se observará la importancia de la gestión de los intangibles en la ejecución de la estrategia y como estos constituyen el principal fundamento y aporte de RR.HH. dentro de la organización, partiendo de la consigna de que estos influyen directamente en el éxito de una organización.

También, se desarrollarán los conceptos estrechamente vinculados de cultura y clima organizacional, considerándose ambos de gran importancia ya que sientan las bases propias de cada organización, conocerlos permitirá analizar la organización en concreto y entender las diferentes prácticas y relaciones que en ella se suceden.

En el presente capítulo, a su vez, se desarrollará un análisis desde los conceptos más macro de las organizaciones en general hasta la puesta en práctica con una mirada micro y específica de la organización, sobre la que se estará desarrollando el Plan Estratégico de RR.HH., con el fin de traducir a la práctica, el entramado teórico y conceptual estudiado y adquirido.

1.1 El rol de Recursos Humanos como socio estratégico

"Los profesionales de RRHH cumplen un rol de socios estratégicos cuando tienen la capacidad de traducir la estrategia empresarial en acción" (Ulrich, Losey, & Lake, 2002, pág. 140). Por ende, tendrán éxito en esta tarea quienes puedan hacer realidad

la estrategia empresarial en el día a día, acompañando y guiando a los líderes de la empresa a caminar hacia adelante, sin desviarse hacia otros fines u intereses que no contribuyen al negocio.

En la actualidad es cada vez más común ver como las áreas de RR.HH. se han transformado dentro de las organizaciones, pasando de ser Administradores de Personal, donde la tarea de los profesionales que allí se desempeñaban se remontaba a la mera liquidación de sueldos y a la gestión de las tareas administrativas referentes a ausencias, licencias, salarios vacacionales o similares, a ser hoy en día verdaderos socios estratégicos de la dirección de la empresa.

Bosquet (1982) divide y organiza la evolución del área de RR.HH. en tres etapas diferenciadas; tiempo después Fombonne (1993) reorganiza las etapas y agrega una cuarta introduciendo el rol estratégico del área:

1. **Etapa Administrativa:** Se ubica a partir de los años 30`, abarca meramente tareas de administrador de personal como el pago de salarios, contratación de colaboradores, contratos, aplicación de reglamentos de control y disciplina para contribuir al cumplimiento de la producción

2. **Etapa de Gestión:** Se ubica a partir de los años 50´, se comienza a visualizar la complejidad de las personas como trabajadores y se considera que existen otros aspectos psicosociales a tener en cuenta que incidirán directamente en la forma de producir de los trabajadores. Se comienzan a utilizar los test psicotécnicos en el proceso de contratación, a analizar las retribuciones y otras formas de atraer y fidelizar a los trabajadores

3. **Etapa de Desarrollo:** Se comienza a dar a partir de los años 70` con la aparición del “desarrollo organizacional”. Se comienza a comprender la importancia de gestionar desde RR.HH. la comunicación, la participación de las personas y su motivación con el trabajo y la organización, por lo tanto, se comienza a complejizar la función. En esta etapa surge la necesidad de una planificación determinada que, de a poco, comienza a realizar acciones estratégicas, pero aún con escaso desarrollo de indicadores que permitieran evaluar el éxito o fracaso de las acciones realizadas

4. **Etapa de Responsabilidad Estratégica**: El área comienza a tener un carácter proactivo de trabajo, se comienza a dar importancia al talento y a la orientación de este al logro de los objetivos corporativos. La motivación de las personas comienza a tomar un rol determinante ya que se hace necesario conciliar a los trabajadores con los objetivos de la empresa

La posibilidad y capacidad para medir cuantitativamente de los aportes del área dentro de la empresa es una de las grandes dificultades y temores que poseen muchos de los profesionales que se dedican a los Recursos Humanos (Ulrich, 1997). Esto influyo durante años para que profesionales del área no pudieran hablar el mismo lenguaje que el resto de los líderes de las organizaciones, quienes orientaban todas sus acciones a resultados cuantificables. Producto de

esto, la gestión de RR.HH. durante años pasó a ser percibida como un gasto y no como una inversión necesaria para el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Sin embargo, las políticas y prácticas comienzan a definirse en función de la estrategia planteada por la organización, orientadas al alcance de objetivos específicos en la organización. Se plantea y busca la alineación de las personas y su talento a la ejecución de la estrategia propiamente dicha.

Por otro lado, Valle Cabrera (1995) expone que estas fases no son independientes una de otras ni consecuentes, sino que se van dando en simultáneo dentro de las organizaciones y se van articulando para lograr una adecuada gestión del área y así dar soluciones a las necesidades del negocio (Valle Cabrera, 1995).

Ulrich y Smallwood (2003) exponen que para que el área de RR.HH. sea un "socio estratégico" dentro de la organización se requiere un gran compromiso por parte de los profesionales, a la vez de que estos imponen las cuestiones organizativas dentro de la planificación estratégica, para lograr la integración de las practicas del área al centro del negocio y contribuir al logro de los objetivos específicos. Para poder contribuir aportando valor al logro de los objetivos estratégicos, es necesario que los profesionales de Recursos Humanos se empapen en la estrategia de la compañía (comprenderla, vivirla y transmitirla), solo de esa manera podrán acompañar al resto de los directivos en la ejecución de esta y agregar a la organización verdadero valor.

Si bien el rol de los profesionales de Recursos Humanos y del área en sí, ha transitado una interesante evolución y es claro que el siguiente paso es asumir es el de socio estratégico, para lograrlo, se deben poder superar cinco desafíos según Ulrich, Losey y Lake (2002):

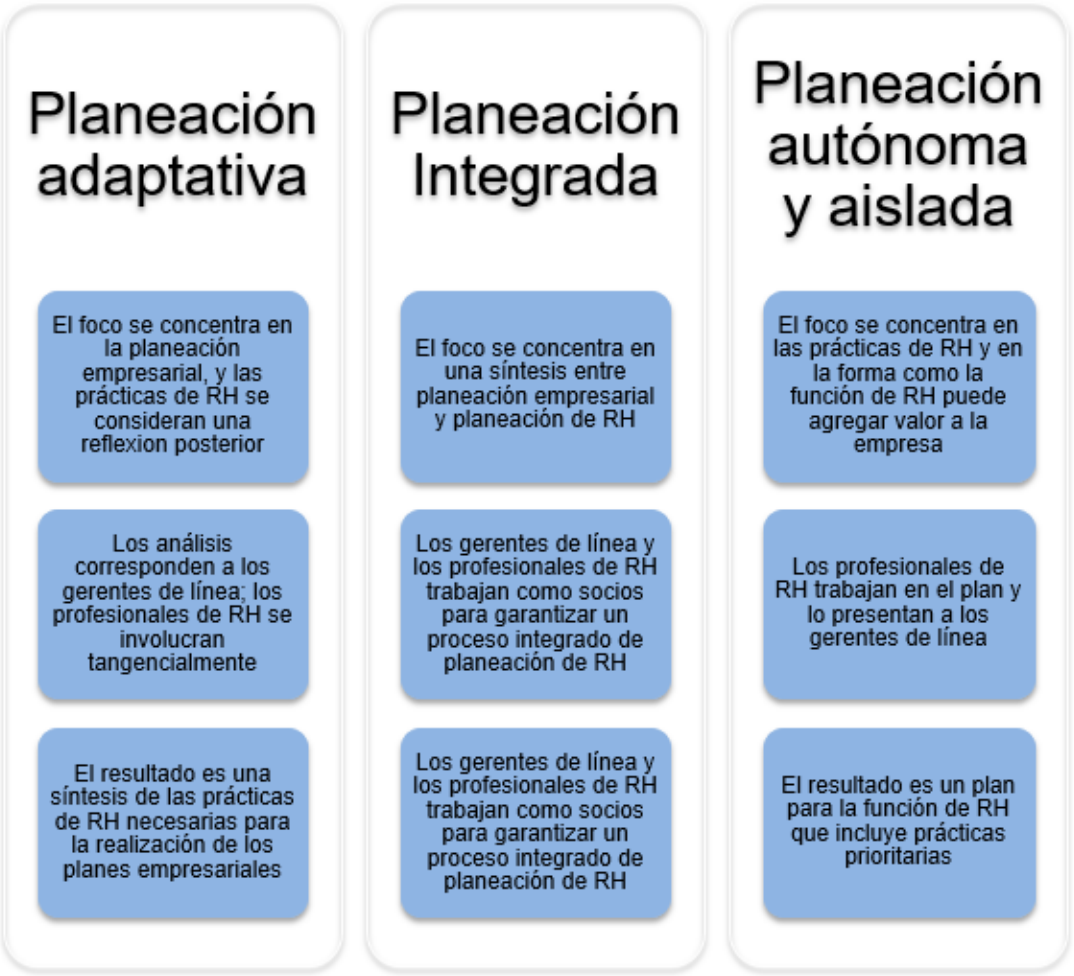
- **"Evitar que los planes estratégicos junten polvo en el último estante":** se propone llevar la estrategia adelante a partir de un conjunto de acciones y donde se requiere que los profesionales de RR.HH. impongan la introducción de cuestiones organizativas en la discusión estratégica antes de que se defina la estrategia. Por ende, se concibe clave que el líder o gerente de Recursos Humanos participe activamente en la definición y desarrollo de la estrategia de la organización.

- **"Crear una tarjeta de puntuación equilibrada":** Esta acción atiende a múltiples interesados como inversores, clientes y colaboradores, y puede entenderse como un indicador de desempeño total que brinde información acerca del desempeño ejecutivo. Una buena forma para llevar adelante una tarjeta de puntuación equilibrada es evaluar y medir a todos los miembros de la organización por los aportes realizados a nivel económico, a nivel del cliente y a nivel de los colaboradores.

- **"Alinear los planes de RR.HH. con los planes empresariales":** Por lo general existen tres maneras en las que el área de RR.HH. realiza su planificación estratégica: La planeación adaptativa, la planeación integrada y la planeación

autónoma y aislada (Ulrich, Losey, & Lake, 2002). En el siguiente cuadro se representan las tres especificando dónde se encuentra puesto el foco en cada una de ellas, como se realiza el trabajo, cuál es el nivel de involucramiento de cada uno de los gerentes y los resultados esperables.

Cuadro 1.1 – *Comparativo de estilos de alineaciones de Recursos Humanos a la estrategia.*



Fuente: Ulrich, Losey, & Lake, El futuro de la dirección de recursos humanos, 2002, pág. 111.

Como se puede identificar claramente, el verdadero desafío de la planificación estratégica de los RR.HH. es lograr ubicarse en la zona media y así lograr integrar las prácticas de Recursos Humanos dentro de la estrategia de negocio (Ulrich, Losey, & Lake, 2002).

- **"Evitar las salidas fáciles":** Es normal dentro de las empresas querer tomar una receta que fue exitosa en otra y aplicarla. Muchas veces se espera que los resultados sean similares sin entender que cada empresa es distinta, que cada una tiene sus procesos y formas de funcionar y, que la mayoría de las veces, lo que funciona o resulta exitoso en una no necesariamente es aplicable a la otra. Así pasa muchas veces con prácticas que se llevan adelante en empresas con las que la organización suele compararse a menudo; esta se ve tentada a tam-

bién querer aplicarla, pero sin el contexto adecuado y sin fijarse siquiera si las mismas se encuentran alineadas o no a la estrategia de RR.HH. De esta manera, se terminan llevando adelante prácticas estériles que generan frustración y dolores de cabeza. Asimismo, también suele suceder que las organizaciones deciden incorporar prácticas de RR.HH. que son tendencia o están de moda y, nuevamente, no necesariamente aplican a la organización o están alineadas a la estrategia. Se entiende entonces que es parte de ser un socio estratégico el frenar estas tendencias y buscar siempre alinear las prácticas a la estrategia.

- **"Lograr que en la firma se preste atención a las capacidades":** Se considera capacidades a todo aquello que una empresa es capaz de hacer, o precisa hacer, para lograr llevar adelante su estrategia y alcanzar sus objetivos. Al trabajar estas capacidades se obtienen dos resultados: las estrategias se traducen en "capacidades específicas necesarias para lograrlas, las que a su vez se traducen en prácticas de RR.HH." (Ulrich, Losey, & Lake, 2002, pág. 120).

En conclusión, es clave que los profesionales de RR.HH. asuman un nuevo rol en las empresas; un rol estratégico que aporte valor diferencial alineado directamente con los objetivos de la organización.

Se requiere, por lo tanto, que este consiga superar los desafíos enmarcados anteriormente, y así posicionarse como un socio de la Gerencia General y el resto del equipo directivo para velar por el cumplimiento de la estrategia, alinear la gestión de los RR.HH. a la misma y enfocarse en el alcance de los objetivos estratégicos definidos.

1.2 Planificación estratégica de Recursos Humanos

La planificación se puede definir como un "plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado" (Real Academia Española, 2018). En consiguiente, el principal objetivo de la Planificación Estratégica es conseguir implementar la estrategia de la organización y, por ende, lograr que la empresa consiga la rentabilidad y sustentabilidad en función a las fuerzas que rigen la competencia dentro de la industria a la que esta pertenece (Porter, 2005). Asimismo, como ya se expresó en el punto anterior, es importante que el área de Recursos Humanos asuma un rol de socio estratégico dentro de la compañía.

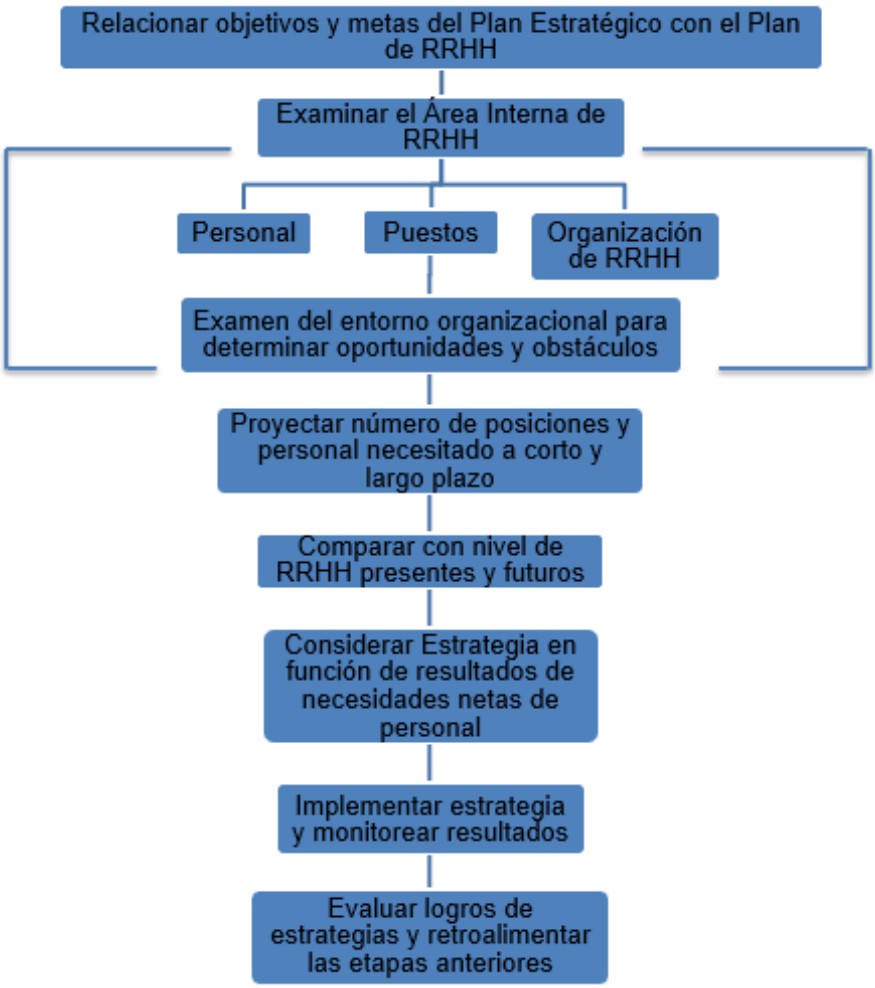
En woOw! la planificación estratégica del área de Gestión Humana está íntimamente ligada a la estrategia de la organización, lo que brinda al área la calidad de socio estratégico del negocio, contribuyendo de forma directa al logro de los objetivos e implementación de los cambios planificados.

Al adentrarse en la definición de planificación estratégica de Recursos Humanos, se encuentran varios autores con distintas perspectivas, Nutt y Backoff (1992) entienden

la planificación estratégica como las “4Rs” (por sus siglas en inglés: *Reach*, *Receptivity, Resonance, Relationship of choice),* lo que se aterrizaría para el área de RR.HH. en tener el talento necesario, para los puestos requeridos, con las habilidades y capacidades precisas, en el momento indicado (Nutt & Backoff, 1992).

Por otro lado, también se ha definido como “el proceso de formulación de estrategias de RR.HH. y el establecimiento de programas o tácticas para implantarlas” (Gomez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 731). Para lograr una comprensión más clara referente a lo que sería el proceso de formulación, se plantea el siguiente gráfico:

Cuadro 1.2 - *Proceso de formulación de estrategias de RR.HH. y el establecimiento de programas o tácticas para implantarlas.*



Fuente: Gonzalez, La Planificación Estratégica de Recursos Humanos, 2008, pág. 81.

De esta manera, se puede definir que, para realizar una planificación estratégica de Recursos Humanos, en primer lugar, se deben relacionar los objetivos y metas de este con el de la estrategia organizacional.

Luego se procederá a examinar el área interna de RR.HH., analizando y evaluando quienes la componen, qué puestos ocupan y cuál es la organización de los Recursos

Humanos. En este sentido, la estructura del área debe estar diseñada de tal forma que brinde respuesta al Plan Estratégico y acompañe su ejecución.

En consiguiente, se procederá a realizar un examen del entorno organizacional para determinar oportunidades y obstáculos que puedan existir, de esta manera, se podrá tener presentes todos los aspectos que puedan influir en la concreción exitosa o no del Plan.

Una vez concluido este punto, se evaluará y proyectará el número de posiciones y colaboradores que serán necesarios a corto y largo plazo, llevando adelante una comparación con los niveles de RR.HH. presentes y futuros.

Luego se procederá a considerar la estrategia a seguir en función a resultados de necesidades netas de personal. Se implementará la estrategia y se monitorearán los resultados. En función a esto, el último paso será evaluar los logros y retroalimentar las etapas anteriores.

Para lograr una buena planificación será clave contar con proactividad para poder anticiparse a problemas o desafíos que puedan presentarse y habrá que preguntarse de forma continua y constante “dónde se quiere estar” y “cómo llegar hasta allí”. Asimismo, se deberá exigir a quienes llevan adelante la empresa, contar con una visión tanto a corto como a mediano y largo plazo, así como que asuman el compromiso de la planificación, para que el resto de la empresa también se comprometa con ella (Gómez-Mejía, Blankin, & Cardy, 2008).

En definitiva, el proceso de Planificación Estratégica de Recursos Humanos aporta a que la organización examine continuamente los supuestos de forma crítica y analice si los programas llevados adelante deben mantenerse, modificarse o eliminarse. A estos fines, se entiende que este debe ser un proceso flexible y continuo, no un procedimiento rígido que se debe desarrollar de una forma específica en un tiempo determinado (Gomez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

1.2.1 Ventajas y desafíos de la Planificación Estratégica

Gomez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) en su libro “Gestión de Recursos Humanos” proponen siete grandes ventajas de realizar una Planificación Estratégica del Capital Humano:

- **Fomentar el comportamiento proactivo por sobre el reactivo:** se refiere a poder desarrollar una visión de la organización a futuro y entender de qué forma se puede alcanzar a través de las personas que la integran

- **Contar con una comunicación explícita de los objetivos de la empresa:** de esta forma se busca y logra alinear a **l**os talentos de la organización y el “saber hacer” al cumplimiento de los objetivos

- **Estimular el "pensamiento crítico y la evolución continuada de los supuestos":** para poder desarrollar una estrategia los directivos se basan, necesariamente, en supuestos, que de continuo deben ser analizados de forma crítica con el fin de lograr su evolución y avance

- **Identificar diferencia entre la situación actual y la visión futura:** es necesario poder identificar las brechas entre dónde se encuentra la empresa y a dónde quiere llevar, con el fin de desarrollar un camino que las acorte y aporte, por lo tanto, al cumplimiento de los objetivos

- **Fomentar la participación de los directivos de línea**: para lograr una exitosa implementación de la estrategia de RR.HH., resulta clave que todos los directivos o líderes se comprometan con ella. La única forma de que esto suceda es haciéndolos partícipes en su construcción

- **Identificar las oportunidades y limitaciones de los colaboradores**: si el proceso de Planificación Estratégica de la organización y la de RR.HH. se desarrollan en conjunto y se encuentran alineadas, se logra identificar las oportunidades y limitaciones que cuenta el equipo que deberá ejecutarla

- **Crear vínculos comunes**: varios estudios a lo largo de los años han demostrado que aquellas organizaciones en las que sus miembros tienen un fuerte sentimiento de pertenencia suelen superar a aquellas que no lo tienen. Por lo tanto, desde la perspectiva de los autores, un plan estratégico de RR.HH. es capaz de reforzar, ajustar o reconducir la cultura reinante en la organización y, de esa forma, aportar directamente al sentido de pertenencia.

Teniendo en cuenta el punteo que realizan estos autores, se puede decir que la Planificación Estratégica de los RR.HH. brinda grandes ventajas a las organizaciones, por lo que resulta clave para las empresas de hoy en día, definir y desarrollar un Plan Estratégico adecuado a los objetivos de la organización.

Así como la Planificación Estratégica cuenta con grandes ventajas, también trae consigo grandes desafíos. Según Gomez-Mejía, Balkin y Cardi (2008) algunos de ellos son:

- **Mantener la ventaja competitiva:** "consiste en desarrollar estrategias que ofrezcan a la empresa una ventaja competitiva sostenida" (Gomez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 29).

- **Reforzar la estrategia de la empresa en su conjunto:** resulta clave que la Planificación Estratégica de RR.HH. refuerce y apoye a la estrategia general de la organización; si no se logra ese cometido, no está siendo efectiva.

- **Evitar la concentración excesiva de los problemas cotidianos:** Se debe lograr un excelente equilibrio entre brindar soluciones a los problemas cotidianos y tener la mente en la estrategia. Si los directivos están demasiado concentrados en el día a día, difícilmente logren llevar adelante la estrategia definida.

- **Desarrollar estrategias de RR.HH. adecuadas a las características específicas de la organización:** Es clave que la Planificación Estratégica de RR.HH. acompañe y esté alineada a las características específicas de la compañía, de otra forma fracasará o generará daños en la misma

- **"Moverse en el entorno":** "Uno de los principales desafíos a la hora de desarrollar las estrategias de RR.HH. consiste en hacer un borrador de las estrategias que funcionarán en el entorno exclusivo de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible" (Gomez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 29)

- **"Asegurar el compromiso de los directivos":** para lograr el compromiso de los directivos, RR.HH. debe trabajar de forma estrecha con estos y hacerlos partícipes del desarrollo de las políticas (Gomez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 29)

- **"Pasar del plan estratégico a la acción"**: es normal ver organizaciones que desarrollan elaborados planes estratégicos que nunca llegan a ser implementados. En este sentido, es clave que la Planificación Estratégica de los RR.HH. se encuentre abocada a "desarrollo de un conjunto adecuado de programas que harán que la estrategia funcione" (Gomez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 29)

- **Combinar estrategias deliberadas y emergentes:** Se entiende como estrategia deliberada aquella que se definió y se decidió llevar adelante, por otro lado, las emergentes son aquellas que surgen de las decisiones de problemas que pueden brotar en el día a día. Por ende, para lograr combinarlas eficientemente, se requiere que los directivos unan las ventajas de la planificación formal (que debería ser la guía para la priorización) con la del día a día

- **Flexibilizarse o ajustarse al cambio:** "El reto consiste en crear una visión estratégica y en desarrollar planes para conseguirla, al tiempo que se sigue siendo suficientemente flexible como para adaptarse al cambio" (Gomez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 29)

En definitiva, habiendo desarrollado los desafíos que presenta llevar adelante una Planificación Estratégica de los RR.HH., se considera que la mejor forma de lograrlo es que los profesionales del área estén bien preparados, tengan un profundo conocimiento y alineación con el negocio, mientras trabajan de cerca con el resto de los líderes de la organización. En woOw! esto ha sido clave para maximizar los resultados de la planificación estratégica y llevar adelante procesos de cambio exitosos.

Asimismo, será un gran desafío para el profesional de RR.HH. sortear los obstáculos que puedan existir para la implementación, convirtiéndose en un verdadero socio estratégico que lidere dicha planificación.

1.3 El *Balanced Scorecard*

El *Balanced Scorecard* también conocido como Cuadro de Mando Integral es considerado uno de los más reconocidos modelos de gestión y planificación empresarial, ya que contribuye a la resolución de conflictos y diversas situaciones que suceden en la organización. Su utilidad en la resolución de problemas la convirtió en una herramienta popular que, en el correr del tiempo, ha ido ganando adeptos (Fernandez A. , 2001).

En el año 1992, Kaplan y Norton explican esta herramienta como una novedad en materia de gestión, que permite la traducción y decodificación de la estrategia de la organización para llevarla a la ejecución. Se constituye de un conjunto de medidas que dan a la alta gerencia y directivos una foto del negocio por completo y su situación en particular (Kaplan & Norton, 1996).

Este ayuda a integrar y coordinar diversos aspectos de la organización que, sin una adecuada integración, funcionan de forma independiente. “El *Balanced Scorecard* es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (Fernandez A. , 2001, pág. 32).

La selección de los indicadores debe ser criteriosa teniendo en cuenta la misión, valores, objetivos y metas de la empresa; estos serán el reflejo de la estrategia del negocio traducida a números medibles, que permiten el análisis, la anticipación en la toma de decisiones y la mejora continua dentro de la organización (Fernandez A. , 2001).

La herramienta se estructura bajo cuatro perspectivas que definen la estrategia general de la organización (Kaplan, Norton, & Santapau, 2000):

La perspectiva financiera: incluye los objetivos económicos de la organización, que pueden variar en función a la compañía. Estos deberán ser medidos con indicadores que permitan analizar si los objetivos se alcanzaron o no. A través de esta perspectiva es posible ver clara y explícitamente la situación financiera en la que se encuentra la

organización en función a los objetivos planteados y el punto de arranque. Posibles indicadores que se encuentran dentro de esta perspectiva son el estado de *cash flow*, rentabilidad, *ticket* promedio, entre otros.

La perspectiva de clientes: en esta perspectiva se desarrolla cuál será la propuesta de valor ofrecida; esta deberá contener los siguientes componentes: relación, atributos del producto e imagen, entre otros. Para esto, es necesario conocer los intereses, gustos y modalidades de consumo del cliente, ya que cuando se lo conoce, es más sencillo generar una llegada directa utilizando menos recursos y focalizándose directamente en su captación.

Perspectiva de procesos internos: la constituyen todos aquellos procesos de la organización que permiten la producción y realización de la propuesta de valor que atraerá a los clientes. A partir de la implementación del *Balanced Scorecard* es posible encontrar procesos internos que requieran una mejora, para esto es necesario un análisis al detalle de la cadena de valor para orientarse al logro de la excelencia en aquellos procesos que tengan mayor impacto en la propuesta de valor.

Aprendizaje y crecimiento: son estrategias que se vinculan a la gestión de las personas dentro de la organización, es decir que están directamente vinculadas a la gestión de RR.HH. y son claves para lograr el éxito en las perspectivas anteriores. Las personas son su gran motor, junto a los procesos y procedimientos, para alcanzar el crecimiento deseado. Esta perspectiva permite ver la incidencia directa que tiene la gestión y prácticas de RR.HH. en el éxito del negocio. Las personas de una organización deben tener un propósito que las haga contribuir a los objetivos del negocio, a la vez que deben tener las capacidades adecuadas para el puesto que ocupan, ya que esto incide directamente en el éxito o fracaso de los objetivos. A su vez, esta perspectiva también se asocia directamente al "capital de información" que constituye todo lo que tienen que ver con la información que utiliza y tiene la organización; y al "capital organizacional" que implica todo el sustento que ha desarrollado la organización para atravesar procesos de cambio como su cultura y clima organizacional, nivel de compromiso, apertura de comunicación, entre otros.

Todas las perspectivas están conectadas unas con otras y funcionan como sistema; lo que sucede en una afecta necesariamente a la otra, por ejemplo, es imposible pensar obtener beneficios económicos si no tenemos alineados los procesos internos de dentro de la organización. Asimismo, "los activos intangibles influyen en el desempeño de una empresa al mejorar los procesos internos más importantes en la creación de valor para clientes y accionistas" (Dávila, 1999).

La construcción del *Balanced Scorecard* en las organizaciones se da de manera descendente, de arriba hacia abajo, comenzando en primer lugar por los objetivos financieros que se piensan alcanzar en el largo plazo, asociados a objetivos específicos que permitirán el crecimiento económico; posteriormente se definen los procesos internos que permitirán el logro de esa propuesta de valor y por último los intangibles de información, organizacionales y de Recursos Humanos necesarios para materializar dichos objetivos (Kaplan, 2000). Sin embargo, a la hora de desarrollar su implementación, se debe comenzar desde abajo, por los objetivos de aprendizaje y crecimiento

que son los que impactarán en los procesos, para luego poder focalizarse en estos para el alcance de la propuesta de valor y, por ende, el cumplimiento de los objetivos financieros.

La cultura es uno de los intangibles determinantes ya que, al igual que el clima organizacional, orienta las organizaciones hacia el éxito y su excelencia, por esto es clave comprender que a diario cuando un colaborador asiste a la organización, va acompañado de ideas previas, expectativas y motivaciones propias (Álvarez, 2003). Las organizaciones cada vez más se destacan por los equipos de trabajos que logran consolidar; esto les lleva a hacer la diferencia en el mercado. Las organizaciones pueden copiar a otras, los productos o servicios que ofrecen, pero el capital humano es lo que hace la diferencia, ya que es cada organización la que crea su propia e inigualable cultura organizacional.

1.4 La Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional comprende todo lo que hace que la organización sea, lo que es y no otra. Se podría comprender la cultura organizacional como una marca personal de la empresa; es decir el ADN que compone los intangibles de la organización y que la hacen única. Son las formas de hacer, de comunicar, de premiar y castigar; prácticas que hacen única a la organización y las diferencian del resto. Son las formas de afrontar las diferentes situaciones que van sucediendo y la forma en que sus miembros se organizan.

Las investigaciones de Cultura Organizacional fueron impulsadas por el pionero Elton Mayo y sus colaboradores a comienzo de 1920, cuando las empresas comenzaban a percibir la importancia que tienen los factores ambientales en la producción de los trabajadores, su disposición para realizar las tareas asignadas y cumplir con sus labores. Mayo infiere también que hay una relación directa entre el ambiente en el cual el trabajador desarrolla su labor y su valoración hacia la organización. Pero es recién en la década del 70 a partir de los aportes que realiza William Ouchi (1985) al estudiar y comparar la forma de ser y organizarse de empresas japonesas y norteamericanas que el concepto de Cultura Organizacional comienza a tener más ímpetu académico. Pero hasta en la actualidad aún no existe una definición única para tal concepto, ya que los diferentes académicos no han logrado ponerse de acuerdo respecto al alcance de esta (Ouchi, 1985).

Teniendo en cuenta la variedad de definiciones brindadas por los distintos autores, para la realización del presente trabajo se optó por utilizar y centrarse en la expuesta por Robbins (2000) quien define a la cultura organizacional como un “sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distinguen a esta de otras organizaciones. Representa una percepción común compartida por los miembros de la organización. Igual que las culturas tribales tiene reglas y tabúes que dictan la forma en que los miembros deben actuar unos con otros y frente a los extraños, las organizaciones tienen culturas que gobiernan el modo en que sus miembros deben comportarse. En toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos,

rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo" (Robbins & Coulter, 2000, pág. 82).

El ser humano es el único animal que construye cultura; en todo tiempo se esfuerza por crear y constituir diversos símbolos, lenguajes, normas, ritos, formas de comunicarse y medios de expresión, y las organizaciones no son ajenas a esto ya que son construidas precisamente por esos individuos que se agrupan con un fin, una producción común. Los individuos se van construyendo y formando a partir de contratos sociales que explican a los grupos de pertenencia y sociales en los cuales conviven, delimitan lo que es aceptado como lo que no (Penegno, 1997). Como es de esperar, y por estar conformadas por individuos sociales, las organizaciones también crean su cultura organizacional, sus ritos, sus normas, la distinción de roles de sus miembros, aspectos que le permiten organizarse y hacerlas únicas, diferenciándose unas de otras. Por lo tanto, al momento de planificar algún cambio cultural u organizacional es sumamente relevante pensar desde la cultura de la empresa las posibilidades de ese cambio, su ajuste a la realidad y determinar qué impacto tendrá en el propósito de la organización.

woOw! cuenta con un propósito organizacional, creencias y competencias cardinales, que ofician como bases del comportamiento interno esperado por la organización y la cultura deseada y sobre ellos es evalúa a los colaboradores diariamente. Para la empresa, que sus colaboradores se encuentren alineados a las creencias y cuenten con *FIT* cultural es tan indispensable como el buen desempeño en su rol. La cultura organizacional se concibe como un intercambio de contenidos culturales, es decir que el nuevo colaborador no únicamente asimila la cultura existente, sino que también transmite la cultura con la que viene, por lo que la adecuación cultural de los futuros colaboradores es uno de los aspectos claves evaluados durante el proceso de atracción y selección del talento.

Gestión Humana es quien gestiona la cultura en la organización y quien articula los comportamientos de sus colaboradores en relación a su rol laboral, la comunicación, la apertura y cercanía que se genera con los miembros desde el principio. Asimismo, en este sentido desarrolla una labor sumamente cercana con los líderes de la organización para alinear y dar sentido a la vivencia de la cultura woOw!

Se encuentre o no definida de forma explícita, todas las empresas poseen una cultura propia. Lo ideal es que la empresa defina su cultura en base a su propósito y que sean sus líderes y el área de Recursos Humanos quienes la impulsan, para que sea vivenciada por todas las personas que integran la organización. La Cultura Organizacional, entonces, se puede definir como fuerzas que se crean entre las personas y, del resultado de esta estas fuerzas, derivan situaciones a las cuales llamaremos cultura. Las fuerzas siempre están presentes, se debe entender su funcionamiento para poder controlarlas y alinearlas a la estrategia de la organización (Schein, 2004).

La cultura organizacional "determina la forma como funciona una empresa; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento y se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los

valores pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos" (Pérez & Pérez Rodriguez, 2007).

Las organizaciones poseen dos ingredientes que producen la identidad, estos son la estrategia de la organización y la cultura; ambos deben estar delimitados y definidos claramente en la organización, ya que son claves para mantener la sustentabilidad y consistencia de la organización en el tiempo. "La cultura organizacional tiene una importancia indiscutible en la conformación de una estrategia" (Pérez & Pérez Rodriguez, 2007) a la vez que la estrategia influenciará activamente en la cultura de igual modo.

"Muchas compañías han descubierto que pueden concebir estrategias nuevas válidas desde el punto de vista financiero, productivo o mercantil, pero que en cambio no pueden implantarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan ninguna correspondencia con las presunciones fundamentales de las empresas" (Pérez A. , 2009). Así lo expresa la reconocida frase del conferencista Peter Drucker: "*Culture eats strategy for breakfast*", si la estrategia no es traducida a la realidad y acompañada por la cultura, está destinada al fracaso, por lo que es sumamente relevante que ambas estén alineadas y se trabaje en el desarrollo de cada una de forma coordinada.

En la actualidad las empresas luchan por mantenerse en el mercado y se encuentran en una búsqueda continua de adaptación a las necesidades de sus consumidores y a las nuevas formas de comercialización y comunicación con su público. Para lograr su estrategia, sus objetivos y propósitos, no basta únicamente con definirlos, sino que contar con una cultura adecuada que acompañe a la organización; esto será determinante para su éxito y sustentabilidad. De esta forma, la Cultura Organizacional se transforma en una ventaja competitiva, que permite a la empresa ser perdurable en el tiempo (Barney, 1986).

Actualmente, y desde hace ya un tiempo, woOw! se encuentra en una nueva etapa en su curva de vida, donde el foco es el crecimiento a través de la profesionalización, buscando ordenarse y generar estratégicas que le permitan un crecimiento continuado en el tiempo. Esto ha llevado a que su cultura vaya transformándose, por lo que se puede decir que la empresa se encuentra atravesando, actualmente, un proceso de cambio profundo donde se han redefinido aspectos claves de la organización como lo son el propósito, las creencias y sus ritos, entre otros, que busca llevar a la organización hacia la cultura ideal y deseada que será definida en función de las necesidades actuales de la empresa.

La cultura no deviene de particularidades individuales, sino que ocurre de una construcción colectiva, donde diferentes miembros comparten formas de hacer, ritos, sentimientos y normas en un entorno determinado (Varela, 2008). Es por esto por lo que un cambio cultural implica una planificación estratégica, tomando en cuenta todas las variables de la organización y hacia donde se quiere transitar con ella.

En función de la disposición al cambio con la que cuente la organización y sus características culturales, será la forma en que se lleve a cabo el proceso de cambio cultural. También los diferentes subprocesos de cambio que se estén desarrollando en ella son

relevantes, ya que implican resistencias, distintas formas de implementación y seguimiento, como también la estrategia elegida para sobrellevar los procesos de cambio. Estos aspectos son características propias y necesarias de la organización que deberán tenerse en cuenta para lograr un proceso de cambio exitoso, procesos de cambios cada vez menos opcionales, sino ineludibles para asegurar la sustentabilidad del negocio y la organización.

“Cuando la cultura se corresponde con la estrategia puede decirse que ella se encuentra en su mejor condición. Para una vida duradera, es determinante que la cultura se corresponda con la estrategia” (Pérez & Pérez Rodriguez, 2007). Desde esta perspectiva se vive y gestiona la cultura en woOw!, siendo entonces protagonista clave en la gestión del negocio en general.

CAPÍTULO 2 – PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÒN

En este apartado se procederá a realizar un diagnóstico exhaustivo de la organización que presente al lector una reseña histórica, donde se puedan comprender los cimientos de la empresa, el propósito y visión organizacionales, sus creencias y filosofía, los principales rasgos de la cultura, el modelo de organización, su estructura y el liderazgo predominante.

A su vez se estarán analizando factores que hacen al negocio como los clientes, productos y servicios ofrecidos, el posicionamiento en mercado, los objetivos estratégicos de la organización y el entorno de esta.

Se finalizará realizando un estudio de la situación de la empresa a través del desarrollo de “Las cinco fuerzas de Porter” y un análisis FODA, para luego presentar los cambios que tiene planeados la organización y aquellos que se encuentran en transición.

2.1 Fundación e historia

woOw! es una empresa de comercio electrónico fundada en 2010 por tres jóvenes emprendedores apalancados por un socio inversionista. La idea surge de la posibilidad de imitar el modelo de negocio que se encontraba haciendo furor en el mercado norteamericano de la mano de la reconocida multinacional Groupon e insertarlo en el mercado uruguayo. De esta forma, el 20 de octubre de 2010, la empresa lanza al mercado su primera oferta a través de su plataforma web, proponiendo una manera de comprar que hasta el momento no existía en el país.

A lo largo de los años, la empresa ha logrado flexibilizar su modelo de negocio, adaptándose y anticipándose a las necesidades de los consumidores y clientes, con el fin de estar a la altura de lo que el mercado precisa y buscando siempre crecer y desarrollarse de forma sostenible.

Remontándose a su historia, woOw! inicia sus actividades como una empresa de “ofertas del día” y “compra en grupo” que consistía en publicar una oferta atractiva para el público durante 24 horas, con dos componentes claves: un precio muy bajo (en comparación con el mercado común) y, por lo tanto, un descuento altísimo (de entre el 50% y el 90%). Finalmente, para que las personas interesadas en la oferta pudieran acceder a la misma, se debía cumplir un cupo mínimo de interesados; logrado este objetivo se activaba la propuesta y los usuarios podían consumirla. Así se generaba una dinámica donde las ofertas cambiaban día a día, ofreciendo a los usuarios de la página, constantes novedades e interesantes oportunidades de compra.

Como se expresó anteriormente, la empresa fue pionera en esta forma de consumo en Uruguay y debió guiarse mucho por las tendencias de mercado a nivel internacional (donde este modelo se encontraba más desarrollado) y a base de “ensayo y error”. Así fue probando distintas propuestas, llegando a tener para fines de 2012, tres claras unidades de negocio: Shop (dedicada a la comercialización de productos), City (dedi-

cada a la comercialización de servicios y experiencias) y Travel (dedicada a la comercialización de excursiones y viajes).

Siguiendo la tendencia mundial, woOw! se encontraba constantemente evaluando el crecimiento y desarrollo del negocio en países como Estados Unidos, donde hasta 2013 se vislumbraba, lo que fue un fiel reflejo de esta empresa en Uruguay: un crecimiento exponencial. Sin embargo, a partir de dicho año, se empezó a notar una tendencia a la baja y una desmotivación de los usuarios en consumir este tipo de propuestas, así como la dificultad de este tipo de empresas para mantener la propuesta de valor de: novedades constantes, excelentes precios y grandes descuentos.

De esta manera, la empresa decide evolucionar hacia un modelo más sustentable, comenzando una transición hacia una empresa de comercio electrónico con una nueva propuesta de valor. En noviembre de 2014, woOw! lanzó su nueva página con alrededor de ciento cincuenta propuestas de servicios, trescientos de productos y distintas propuestas de turismo para la temporada de verano. Así comienza la transformación que en menos de tres años alcanzó una oferta en página de más de 15000 propuestas.

En los últimos análisis de consumo realizados por la empresa, ésta constató que a diferencia de lo que creía, los consumidores no necesariamente consumen las propuestas de las tres unidades de negocio, sino que muchos de ellos solo consumen una de ella. Por lo tanto, la empresa nuevamente se ha reinventado afrontando un cambio que entendió clave para el desarrollo y crecimiento de la organización: la verticalización. La misma busca facilitarles a los usuarios la navegación en el sitio y encontrar lo que estén buscando de forma rápida y sencilla, diferenciando claramente las tres unidades de negocio (o verticales, como se les llama internamente) como marcas propias bajo un mismo paraguas. Por lo tanto, hoy en día woOw! se puede definir como la conjunción de woOw! Travel, woOw! City y woOw! Shop.

woOw! City es el vertical de la organización abocado a vender experiencias de todo tipo. Son servicios tercerizados brindados por empresas ajenas a woOw! y es la unidad de negocio que más se parece a lo que fue la empresa en sus inicios. Cuenta con alrededor de mil propuestas con un *offering* muy variado de gastronomía, cuidado personal, entretenimiento, shows y cursos, entre otros.

woOw! Shop es un vertical destinado al desarrollo de la venta de productos y cuenta con todas las particularidades que tiene su venta por internet. Cuenta con unas 10000 propuestas que buscan cubrir cualquier necesidad que un consumidor tenga en lo referente a productos. Sus principales rubros son Hogar, que va desde muebles hasta artículos de decoración, Tecnología y Electrodomésticos. Este vertical abarca a un equipo dedicado a la parte comercial y de generación de propuestas, así como toda la parte logística y de entrega de los productos.

Finalmente, el vertical woOw! Travel es una agencia de viajes perteneciente a la empresa que cuenta con propuestas de viajes en operativas terrestres, fluviales y aéreas de forma empaquetada o armadas a medida según la necesidad y presupuesto con el que cuente el cliente.

2.2 Propósito y Visión

Desde octubre de 2017, la empresa se encuentra atravesando una actualización de su misión y valores con el fin de utilizarlos como verdaderas herramientas para la construcción de la Cultura Organizacional deseada.

La misión con la que se contaba hasta ese momento se encontraba diluida y resultaba desconocida para la gran mayoría de los colaboradores, incluidos los líderes. Esta, al haber sido redactada en circunstancias fundacionales, atendía directamente a varios factores propios de negocio con el que se inició, así como la cultura predominante del momento. Si bien, varios aspectos de los que se resaltan en la misma se desean mantener, hay otros que han quedado obsoletos y, por ende, la empresa entendió que se requería una nueva proclamación.

Por lo tanto, uno de los cambios que decidió realizar la empresa fue abandonar la misión fundacional definida con criterios más anticuados, de redacción extensa y párrafos largos, cambiándola por un propósito resumido en una frase donde se buscó abarcar la esencia cultural de la organización con una idea fuerza. A estos fines, se realizó un taller liderado por el gerente general y el área de Gestión Humana donde, con la participación de los líderes y las segundas líneas, donde se llegó a la definición del siguiente propósito: “Superación que contagia”.

Lo que más motiva a woOw! y a las personas que la integran, es el deseo y logro de superación constante, tanto a nivel profesional como personal. La empresa busca el éxito constantemente y una vez alcanzados los objetivos, se propone otros más ambiciosos con el fin de continuar creciendo. Esta es una actitud que se permea en toda la organización, fomentada y buscada tanto por líderes como por todos los colaboradores.

En lo que refiere al contagio, se la puede concebir como una empresa idealista, que busca un cambio tanto en el mercado como en la sociedad e intenta constantemente animar a otros a que se superen, entendiendo que todo es posible, si se pone la cuota de esfuerzo necesaria.

Por otro lado, el proceso de definición de la visión y la estrategia, llevado a cabo en 2016, llevó a los líderes de la organización un trabajo de aproximadamente ocho meses, llegando a la siguiente definición final de visión: *“woOw! La más elegida gracias a vos!”*

La visión de la organización puede ser dividida en dos partes para su análisis y comprensión: por un lado “la más elegida” y por otro “gracias a vos”, ambas con una dimensión interna y externa. En lo que refiere a ser “la más elegida”, la dimensión externa apunta al posicionamiento en la mente del consumidor, buscando ser los primeros tanto para los actuales usuarios como para los potenciales clientes. Por otro lado, la dimensión interna de esta parte de la visión apunta a los colaboradores y futuros colaboradores que eligen la organización para trabajar, buscando posicionarse también como primeros en la mente de ellos. En cuanto a su segunda parte, se encuentra el

“gracias a vos” donde nuevamente se pueden encontrar estas dos dimensiones, siendo la externa nuevamente enfocada en los clientes que confían en la compañía, como la interna en los colaboradores que hacen posible la propuesta de valor con su trabajo diario.

2.3 Creencias y Filosofía

La filosofía de la organización tiene sus bases en una relación de reciprocidad que se construye y plantea desde el primer contacto del futuro colaborador con la organización en su primera entrevista. Esta forma de trabajar se encuentra plasmada en la cultura de la organización y fluye de manera adecuada, sobre todo en los colaboradores con mayor antigüedad. El planteo es claro, se propone una relación donde la empresa se encuentra a disposición de la persona para apoyarla y acompañarla en cualquier aspecto que ella precise (así trascienda la relación laboral) y a cambio espera la misma actitud por parte de los colaboradores, generando de esta manera una relación estrecha basada en recíproca flexibilidad, buscando siempre lo mejor para ambas partes. La organización entiende, asimismo, que esta es una filosofía muy poderosa para lograr integrar el trabajo y la vida personal, entendiendo desde la empresa que la persona es una sola y debe tener la oportunidad de llevar a cabo tanto objetivos personales como laborales de forma adecuada, sin necesariamente relegar uno por el otro.

Actualmente, la empresa se encuentra convencida de la importancia del cliente y la satisfacción de este para su subsistencia, crecimiento y desarrollo futuros. Por lo tanto, se encuentra transitando un cambio cultural de posicionar al cliente en el centro para la toma de decisiones y el cuidado de este desde todos los aspectos. Esto hace que la organización deba analizar y redefinir sus valores y alinearlos al Propósito que, como se planteó anteriormente en este trabajo, se ha redefinido también.

Los valores, al igual que la misión, atravesaron un proceso de cambio y actualización. Hasta el momento, los mismos habían sido definidos con palabras concretas, con una bajada que buscaba contar con únicamente una interpretación del concepto. Sin embargo, se entendió que los colaboradores precisaban creencias más claras para su accionar y los líderes una herramienta que les permitiera gestionar el comportamiento dentro de la organización.

Por ende, los valores se convirtieron en creencias expresadas de la siguiente manera:

1. Trabajamos duro y nos divertimos al mismo tiempo
2. Nuestra confianza y esfuerzo hacen nuestros sueños realidad
3. Abrazamos los desafíos, crecemos con ellos
4. Lideramos siempre con el ejemplo, siempre

5. Asumimos la responsabilidad: no nos excusamos culpando situaciones ni personas

6. Nada peor que un cliente decepcionado, nada mejor que un cliente contento

7. La empresa soy YO. Mis acciones, actitudes y lenguaje contagian

Como se puede vislumbrar, se encuentran definidos siete creencias claves, totalmente conectadas con el propósito expresado más arriba y alineadas con los objetivos estratégicos, que buscan resaltar cuál es el comportamiento esperado dentro de la empresa.

Estas creencias buscan fomentar en los colaboradores actitudes de esfuerzo, compromiso, innovación, flexibilidad, responsabilidad, foco en el cliente y compañerismo; entendidas como pilares para poder llevar adelante la estrategia, alcanzar la visión y cumplir los objetivos.

2.4 Modelo de organización, estructura y organigrama

"Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades" (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 519). En este sentido, Robbins, Judge y Brito (2009) definen seis elementos clave que los directivos necesitan atender al momento de diseñar la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y formalización.

woOw! desde sus orígenes se ha caracterizado por no tener una buena especialización del trabajo, puesto que los modelos de *Start up* se caracterizan por "todos hacer todo". Sin embargo, en la medida que se fue profesionalizando, la empresa fue separando las tareas donde cada uno contaba con responsabilidades más específicas y definidas.

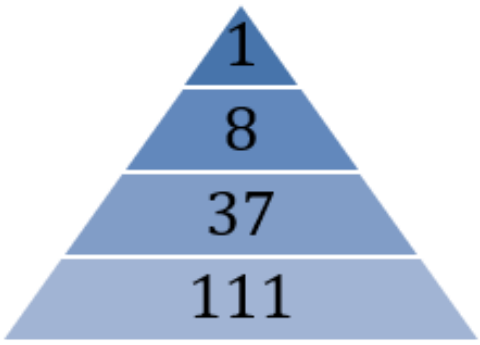
En cuanto a la departamentalización, la organización comenzó con un área comercial y una de administración. Rápidamente debió incorporar un sector abocado a la atención a los clientes y creó el departamento de "Producción y Contenidos" que se encargaba de producir y subir a la página las distintas publicaciones. La empresa fue creciendo y desarrollando otras necesidades, evolucionando hacia una departamentalización más tradicional con las siguientes áreas: Atención al Cliente, Comercial, Tecnología, Administración y Finanzas, Marketing y Logística.

Si bien la estructura de woOw! siempre se ha caracterizado por ser muy plana (pocos niveles de jerarquía), su cadena de mando siempre fue clara y bien definida Cada uno de los colaboradores sabe expresamente de quién depende y qué lugar ocupa dentro del equipos. En cuanto a lo que refiere a unidad de mando, como veremos más adelante, la empresa se encuentra atravesando un proceso de verticalización donde, si

bien las personas tienen un jefe claro y definido (líder de área) también deben responder a solicitudes de los líderes de unidad de negocio.

La extensión de control en la empresa podría expresarse mediante la siguiente forma:

Cuadro 2.1 – *Control de extensión de woOw!*



Fuente: Elaboración propia.

Donde se ve una alta concentración de dependencias en la primera línea, con un rango de ocho, pero que desciende a un promedio de cuatro en las siguientes (Robbins, Judge, & Brito, 2009). En este sentido, se podría concluir que la empresa aún puede seguir creciendo en cantidad de colaboradores, sin necesidad de ampliar los niveles; manteniéndose en una estructura plana; característica deseada para la organización con el fin de poder mantenerse flexible y con una comunicación eficiente.

La toma de decisiones dentro de la empresa puede ser considerada centralizada, ya que la mayoría de estas son tomadas por el equipo líderes y la Gerencia General, sin embargo, dado que la empresa potencia fuertemente el concepto de autonomía, hay un alto porcentaje de decisiones que son tomadas por segundas líneas. Esto brinda cierto grado de descentralización que permite a la empresa ser lo suficientemente flexible para atender, y muchas veces adelantarse, a las necesidades del mercado.

Finalmente, se puede decir que en lo que refiere a la formalización, woOw! cuenta con algunos roles bastante formalizados, como por ejemplo el de Agente de Atención al Cliente, donde se requiere llevar adelante ciertos protocolos que aseguren la satisfacción en la comunicación. Sin embargo, en el resto de los roles la formalización es muy baja, dejando lugar a cada individuo para tomar decisiones frente a sus responsabilidades, organizar su trabajo y poner su impronta al rol, alineado siempre al cumplimiento de objetivos.

Estos elementos muchas veces se dan a raíz del modelo organizacional definido dentro de la empresa, pero también pueden ser los que lo definan. En este sentido, se considera importante profundizar en la existencia tres modelos organizacionales comunes: Estructura simple, la Burocracia y la Matricial (Robbins, Judge, & Brito, 2009).

La estructura simple “tiene un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general solo tiene dos o tres nive-

les verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones" (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 526).

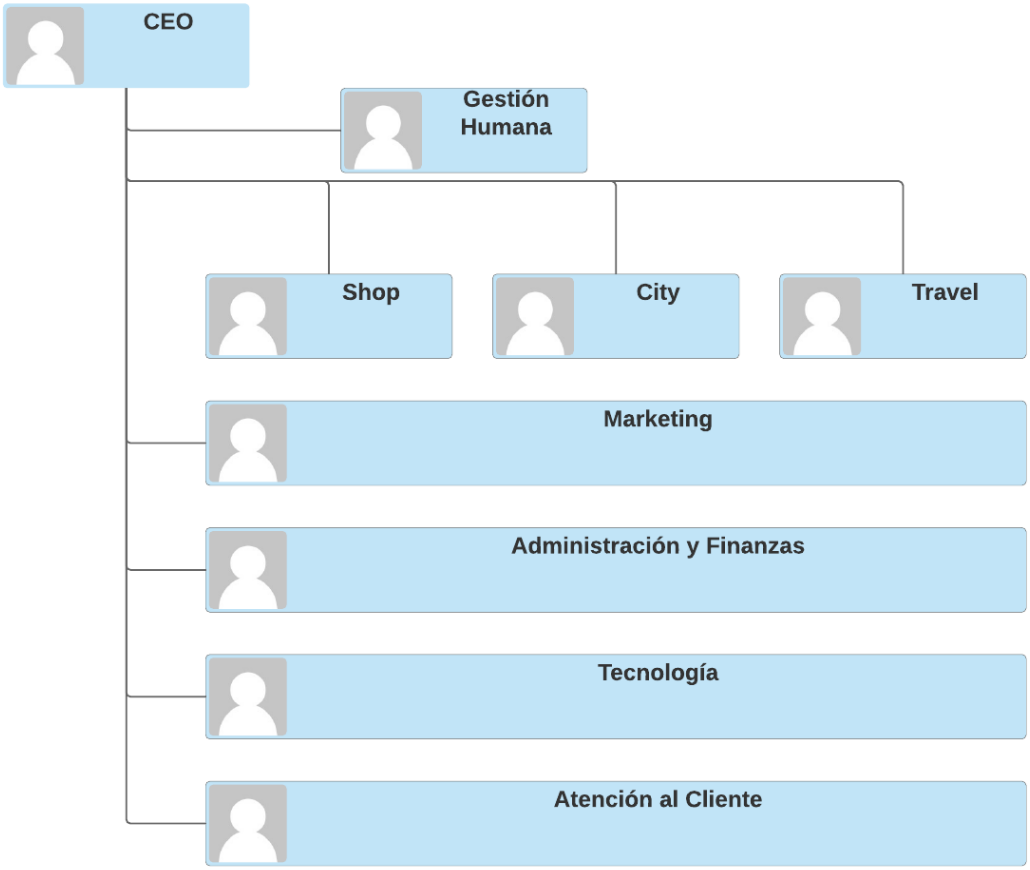
"La burocracia se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando" (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 527).

La estructura matricial "combina dos formas de departamentalización: por función y por producto. La fortaleza de la departamentalización por funciones estriba en que reúne a los especialistas, lo que minimiza el número necesario al mismo tiempo que permite agrupar y compartir recursos especializados para varios productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas de cada función de modo que sus actividades se terminen a tiempo y dentro del presupuesto. Por otro lado, la departamentalización por producto tiene exactamente los beneficios y desventajas contrarios. Facilita la coordinación entre especialista para terminar a tiempo y con el cumplimiento de los objetivos del presupuesto. Además, asigna responsabilidades claras para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta obtener las fortalezas de cada enfoque mientras trata de evitar sus debilidades. La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la matriz tienen dos jefes: sus gerentes de departamento según la función y aquellos según el producto. Por tanto, la matriz tiene una cadena de mando dual" (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 529).

woOw! comienza su actividad con una estructura del tipo simple y se mantiene de esa manera hasta mediados de 2017 donde divide el área comercial para separarla en tres unidades de negocio específicas y cada una con sus particularidades. Es ahí donde empieza un camino de transición hacia una estructura matricial que se considera que responde a las necesidades de especializar a los distintos equipos de las áreas tradicionales en cada una de las unidades de negocio y que estos además de responder a su líder de área, tengan un estrecho relacionamiento con el líder de vertical (o unidad de negocio). Esto es llamado internamente como "verticalización".

Este proceso de cambio llevó aproximadamente seis meses y contó la participación de Gerencia General, Gestión Humana y las tres gerencias de las tres unidades de negocio. De esta manera, se logró definir la estructura que se puede ver a continuación:

Cuadro 2.2 – *Estructura organizacional de woOw!*



Fuente: Elaboración propia.

En la estructura planteada, se puede ver que el CEO cuenta con ocho dependencias directas: un jefe, gerente o *chief* de área que responde directamente a él y participan en la definición y ejecución de la estrategia.

En la parte superior se encuentran los tres verticales Shop, City y Travel, donde cada uno de ellos cuenta con un líder de unidad de negocio. Luego, las áreas de Atención al Cliente, Finanzas, Marketing y Tecnología cuentan con un líder de área que la organiza y la gestiona, con equipos verticalizados; lo que quiere decir que dentro de cada área hay tres equipos, cada uno especializado en el vertical correspondiente y que cuenta con una relación directa con el líder de este. Esta relación de forma gráfica sería plasmada como una línea punteada, ya que estos no cuentan con una relación jerárquica directa; sin embargo, el líder de vertical es quien establece los criterios y objetivos.

El área de Gestión Humana no se encuentra verticalizada y, desde un inicio, busca trabajar como socio estratégico del equipo directivo de la compañía; en primer lugar, del gerente general y luego de las primeras líneas.

Hoy en día, la empresa cuenta con alrededor de 170 colaboradores con un promedio general de edad de 26 años, una antigüedad de 1.8 años, una concentración del 93%

de *Millennials*, donde el 97% son estudiantes universitarios (en curso o recibidos) y una distribución de 45% de colaboradores de sexo masculino y 55% femenino.

En el siguiente cuadro, se puede visualizar la distribución de las distintas variantes en función a las áreas que componen la estructura donde se detalla la cantidad de colaboradores, el género predominante en el área, la edad promedio de esta, el nivel de estudios alcanzado por sus colaboradores, el inventario de puestos, que se presenta en el Anexo 15, y la antigüedad promedio:

Cuadro 2.3 – *Cuadro comparativo de variantes por área.*

Áreas	Nro. Colab	Moda sexo	Edad prom.	Nivel de estudios	Inventario puestos	Antig. Prom.
Productos	44	56% M	25	Universitario	20	1.9
Servicios	15	53% M	25	Universitario	7	1.8
Travel	25	57% F	25	Universitario	12	2.0
Atención al Cliente	45	82% F	23	Universitario	8	1.1
Finanzas	10	73% F	25	Universitario	7	1.8
Gestión Humana	3	100% F	29	Universitario	3	3.4
Marketing	10	50% F	27	Universitario	9	1.2
Tecnología	16	94% M	29	Universitario	10	2.6

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Liderazgo predominante

“Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 385). En función a esta definición de liderazgo, vale explicitar que dicha influencia puede ser formal (la que viene dada por la posición jerárquica que ocupa la persona) o informal (Robbins, Judge, & Brito, 2009).

“Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo solo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes” (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 386).

Hacia fines de 2016, se desarrolló en la organización una definición de “Líder woOw!” con el fin de alcanzar el hecho de que todos los directivos se conviertan en líderes. El proceso para lograr dicha definición fue llevado adelante por el área de Gestión Humana, a través de una serie de talleres y tuvo la participación de la Gerencia General y todos los líderes que conformaban el equipo directivo en el momento. El producto final fue: *“Un líder woOw! motiva e inspira a través del ejemplo generando una cultura de superación constante”*.

En la misma se pueden identificar claramente el “qué”, el “cómo” y el “para qué”, ya que más allá de esta ser una definición, la misma pretende ser una guía para delinear el comportamiento esperado por todos aquellos que ejercieran un rol de liderazgo dentro de la organización.

En el “qué” se puede entender claramente lo que woOw! espera que un líder haga dentro de la compañía: motivar e inspirar siendo esta la influencia que se espera que genere. Estos conceptos que a primera vista podrían resultar sinónimos, o por lo menos bastante similares, la organización decide separarlos porque entiende que son distintos y espera la conjugación de ambos en la performance sus líderes con los equipos. Entiende que motivar es hacer que las personas lleven a cabo sus responsabilidades por un motivo o una razón que excede el hecho de la obligación de hacerlo, por ende, woOw! busca que los líderes trabajen con sus equipos para que estos sientan deseos de realizar sus tareas y no que, simplemente, las lleven adelante por mera obligación. En un peldaño más arriba se encuentra la inspiración, la Real Academia Española la define como “Iluminar el entendimiento de alguien y mover su voluntad” (Real Academia Española, 2018). En woOw! a través de la inspiración se busca despertar en el otro un sentido por el cual efectuar las tareas, no solo cumplir con las responsabilidades, sino hacerlas de forma extraordinaria. Por ende, la conjugación de motivar e inspirar sería el lograr que los colaboradores deseen ejecutar sus responsabilidades de forma extraordinaria.

Existen “dos teorías contemporáneas de liderazgo con un tema común: considerar a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos. Estas teorías son las de los liderazgos carismático y transformacional” (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 413).

La teoría del liderazgo carismático atribuye aptitudes heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando los seguidores observan ciertos comportamientos. “Ha habido cierto número de estudios que tratan de identificar las características del líder carismático. Una de las revisiones mejores de la bibliografía documentó cuatro: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal” (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 413).

Se considera que hay cuatro etapas dentro del proceso de un líder carismático. La primera sería la articulación de una visión atractiva; la misma brinda un sentido de continuidad para los seguidores que les permite hacer un vínculo entre el presente y un futuro mejor para la organización a la que pertenecen. En segundo lugar, dicha visión debe ir acompañada de lo que se denomina “enunciado de visión” que es la articulación formal de dicha visión y busca plasmar en sus seguidores una meta y propósito amplio. En tercer y cuarto lugar se encuentra el comunicar expectativas de alto desempeño y expresar confianza en que los seguidores las satisfarán. “A continuación, el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo que sus seguidores imitarán”, por lo que se puede decir, que al igual que lo que se pretende en woOw! el líder carismático lidera con el ejemplo (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 415).

Por otro lado, los líderes transformacionales “guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea” (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 416). Ellos “inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario” (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 416). Este tipo de líderes “atienden las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la visión de estos respecto de problemas viejos al ayudarlos a que los vean en una forma nueva; y son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo” (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 419).

Aunque muchas veces son considerados opuestos, el liderazgo transformacional sienta sus bases en el liderazgo transaccional, pero el primero “produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habría con el solo enfoque transaccional” (Robbins, Judge, & Brito, 2009, pág. 419). Por lo tanto, un líder transformacional con una buena cuota de transaccional sería considerado un excelente líder. En la siguiente figura se pueden visualizar las diferencias entre uno y otro:

Cuadro 2.4 – *Comparación entre estilos de liderazgo.*

Líder Transaccional	Líder Transformacional
Recompensa contingente: Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros. **Administración por excepción (activa):** Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas. **Administración por excepción (pasiva):** Interviene solo si los estándares no se cumplen. **Dejar hacer:** Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.	**Influencia idealizada:** Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza. **Motivación inspiradora:** Comunica expectativas grandes, utiliza símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla. **Estimulación intelectual:** Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas. **Consideración individualizada:** Concede atención personal, trata a cada empleado de forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Bass, B. M., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, Organizational Dynamics, 1990, pág. 22. Reimpreso con autorización del editor. American Management Association, Nueva York.

Por lo tanto, en el punto del “qué” se puede concluir que woOw! pretende que sus líderes sean del estilo transformacional.

Al detenerse en el “cómo” la organización utiliza un concepto claro: “a través del ejemplo” y con ella invita a los líderes a ser parte y adoptar el mismo comportamiento que esperan encontrar en sus equipos. Esto no solo se encuentra plasmado en la definición de líder de la organización, sino, como se vio anteriormente, también es una de las creencias, por lo que se puede vislumbrar que esta idea es clave en la organización.

Asimismo, la organización utiliza el modelo 70-20-10 que propone que los aprendizajes dentro de la organización sean dados 10% por capacitación directa, 20% a través del *coaching* o mentoreo y 70% a través de llevar adelante los desafíos que se les presenten, por ende, la forma de encarar esos desafíos y la actitud frente a los resultados que tengan los líderes, serán claves a la hora de marcar cuál es el comportamiento esperado frente a dichas situaciones (Lombardo & Eichinger, 1996).

Finalmente, se puede ver que el “para qué” está 100% alineado con el propósito de la organización visto anteriormente (“Superación que contagia”). Asimismo, la definición habla de una cultura determina a alcanzar: la cultura de la superación constante; camino que la organización entiende correcto y adecuado para continuar creciendo y desarrollándose.

Al adentrarse en la conformación del equipo directivo de la organización, vale la pena remarcar que al mismo se lo denomina “equipo de líderes”, explicitación que busca que el directivo conozca de forma clara cuál es la expectativa sobre su rol dentro de la organización. Por ende, de ahora en más en este trabajo para referirse al equipo directivo o de gerentes, se estará haciendo referencia como “equipo de líderes”.

Este se encuentra conformado por los siguientes roles: *Chief Marketing Officer*, gerente de Shop, gerente de City, gerente de Travel, *Chief Tecnology Officer*, jefe de Administración y Finanzas, jefe de Gestión Humana y jefe de Atención al Cliente y liderado por un *Chief Executive Officer*. La diferencia en los nombres de los roles está dada por el nivel de *seniority* en el puesto con el que cuentan las personas que lo ocupan. La escala, partiendo de menor a mayor sería:

A. Responsable

B. Jefe/a

C. Gerente

D. Chief

Más allá de la categorización que cada uno de los líderes pueda tener, todos trabajan en equipo, definiendo la estrategia y participando de las decisiones con la misma preponderancia.

El equipo está dividido en 25% mujeres y 75% hombres, por más que dentro de la organización se tiene la política de contratar a la persona más adecuada para el rol sin realizar distinción alguna de sexos. Asimismo, el 62,5% de dichos líderes no fueron

contratados para el rol que ocupan hoy en día, sino que fueron desarrollándose internamente hasta ocupar el mismo. Se entiende que este último aspecto es una característica clave que influye en la cultura de la empresa, puesto que cinco de los ocho líderes se fueron desarrollando junto con la empresa e impregnando su impronta a todo nivel.

Dentro de la organización también hay otros líderes, que son todos los colaboradores que tienen personas a cargo; son puestos denominados de segundas y terceras líneas que también ejercen roles de liderazgo y de los cuales se espera que cumplan la definición explicitada más arriba.

En total, si hablamos de liderazgo como todos los colaboradores que tienen personas a cargo dentro de la organización, podemos decir que hay treinta y siete líderes en woOw!, por lo tanto, 24% de los colaboradores a ejercen roles de liderazgo dentro de la empresa; casi un cuarto de la compañía.

Finalmente, al igual que en todas las organizaciones, dentro de woOw! existen los liderazgos informales, identificados y gestionados con el fin de que sean aliados estratégicos, especialmente en lo que refiere a la gestión del cambio. Las características más propias de estos líderes son la antigüedad en la organización, la personalidad y el conocimiento del negocio y los procesos; desde woOw! se entiende que estas son las que, en gran medida, les brindan el liderazgo informal con el que cuentan, ya que son respetados por la mayoría de los colaboradores y consultados constantemente ante dudas que surgen diariamente en el trabajo.

Como se expresó al presentar a la organización, la misma cuenta con siete años de antigüedad en el mercado, por lo que estas personas cuentan con entre cinco y seis años dentro de la empresa y, en general, se han desarrollado profesionalmente con ella. Como característica, cuentan con personalidades fuertes y desinhibidas que les permiten decir lo que piensan y proponer mejoras de forma constante y continua, así como alinear al equipo cuando entienden que hay una actitud fuera de lugar, sin necesidad de que el líder formal intervenga. Por último, al haber participado y acompañado el desarrollo del negocio, son expertos en el mismo (seguramente porque en un principio participaron activamente de los procesos de toma de decisiones, que se llevaban adelante en equipo) así como en los procesos que se deben llevar adelante y cómo hacerlo. Por lo general, son estas personas, juntamente con el líder, quienes se encargan de capacitar a los nuevos colaboradores una vez que ingresan al área.

Hoy en día la empresa tiene identificados cinco liderazgos informales con los que trabaja, involucrándolos en los cambios e implementaciones que se llevarán adelante, cada vez que sea necesario, y apoyándose en ellos para poder concretarlas de la forma más acertada posible. En este sentido, se preocupan de tenerlos informados de los acontecimientos venideros y/o de aquellos que podrían tener un impacto en el clima. Asimismo, se les consulta y toma en cuenta sus opiniones en cómo deben transmitirse algunos mensajes o cuál es la “sensación térmica” de los equipos frente a determinados puntos.

Para concluir, teniendo en cuenta las características de los líderes actuales de la compañía, uno de los grandes desafíos que tiene el área de Gestión Humana es el desarrollo y profesionalización de estos con el fin de que puedan acompañar adecuadamente los desafíos propios de la organización.

2.6 Clientes

Al momento de definir su público objetivo la empresa desarrolla un concepto muy amplio: personas mayores de 18 años que residan en Uruguay, ya que la organización pretende proponer una excelente alternativa a cualquier necesidad de consumo que tengan las personas. Sin embargo, al hacer un análisis profundo de los compradores en la empresa, se logra segmentar y llegar a que los clientes de woOw! en general son mayoritariamente mujeres de entre veinticinco y sesenta años de clase social media y medio alta. Igualmente, frente al mismo análisis, también se logró determinar que las características socioeconómicas, demográficas y etarias de los clientes varían en función a la unidad de negocio, comportándose muchas veces cada una de ellas como empresas distintas entre sí.

Para lograr un vasto conocimiento de los clientes o consumidores, la organización cuenta con un departamento de *Business Intelligence* que, a través del desarrollo y análisis de la base de datos, le permite conocer rasgos específicos como su historial de compras o aquellas propuestas que despertaron su interés y, así, poder segmentarlos para ofrecerles de forma más personalizada los artículos o servicios de su interés.

Para woOw! la satisfacción de sus clientes es un elemento clave y sumamente importante, por ello dentro de sus creencias se explicita que “Nada peor que un cliente decepcionado, nada mejor que un cliente contento” y es por lo que también uno de los objetivos estratégicos es llegar a determinado nivel de excelencia en la satisfacción de estos con la empresa, como se verá más adelante.

Se piensa en el cliente cada vez que se define una publicación, buscando que esta no solo satisfaga una necesidad, sino que le brinde una excelente experiencia. En el caso de City, que son servicios tercerizados, se busca que aquellas empresas que publican en la página cumplan con estrictos estándares de calidad y servicio y, en caso de no alcanzarlos, se procede a discontinuar la relación comercial. En Shop y Travel se atiende directamente al consumidor final, por lo que cuidar la satisfacción es más sencillo. Sin embargo, la empresa se encuentra constantemente analizando nuevas formas de mejorarla a través del establecimiento de políticas y procesos que aseguren una excelente experiencia, superando las expectativas.

La satisfacción del cliente se mide a través del *Net Promotor Score*, sobre la que se estará profundizando más adelante y encuestas de satisfacción que permiten a la empresa identificar los problemas que pueda llegar a haber de forma rápida y actuar en consecuencia para revertirlos.

Asimismo, el área de Atención al cliente cuenta con una sección denominada *Customer Care* que se encuentra especialmente abocada a garantizar su satisfacción a través del análisis de las insatisfacciones y los procesos, detecta oportunidades de mejora y genera propuestas con el fin de encaminar cualquier disconformidad hacia una excelente experiencia a futuro. Además, existe una iniciativa que hace que este departamento le brinde a los líderes información de los clientes insatisfechos, para que estos una vez a la semana se pongan en contacto con uno ellos y evalúen la situación que luego se analizará y comentará en la reunión semanal de coordinación. Esto permite a los líderes estar en contacto continuo con los clientes, conocerlos a ellos y sus inquietudes y, por ende, tenerlos en cuenta permanentemente en la toma de decisiones.

Por otro lado, existe dentro de la organización otra iniciativa denominada "Experiencia *Front*" donde personas de cualquier área pueden tener dos horas de experiencia entregando productos a los clientes. Así, se busca acercar a los colaboradores de la organización con los clientes teniendo como objetivo generar empatía y preocupación por los mismos en sus tareas diarias.

También existe una excelente interacción entre los clientes y la empresa a través de las redes sociales, ya sea para evacuar dudas, solucionar inconvenientes o por mera diversión. Además de las redes sociales y la clásica comunicación por teléfono, dentro de la página web se ofrece el servicio de chat que permite a los clientes hacer preguntas en tiempo real a los agentes.

2.7 Productos y Servicios ofrecidos por woOw! y posicionamiento de la marca

Como se ha ido detallando en varias oportunidades dentro de este trabajo, la empresa cuenta con tres grandes unidades de negocio: City, Shop y Travel.

City es la unidad de negocios que se encuentra dedicada a la venta de experiencias dentro de la página. Es el único servicio que woOw! ofrece de forma tercerizada, esto quiere decir que vende servicios que son brindados por otros proveedores. Las experiencias que se pueden encontrar en el mismo son: restaurantes, estética y bienestar, peluquerías, cartelera, actividades, cursos, autos y otros servicios. Esta cuenta con alrededor de mil propuestas con excelente variedad.

Shop está abocado al desarrollo de la venta de productos y cuenta con una variada gama de estos, los cuales se caracteriza por tener una excelente relación calidad-precio. Cuenta con unas 10000 propuestas que buscan cubrir cualquier necesidad que un consumidor tenga en lo referente a productos y sus principales rubros son Hogar, donde se puede encontrar desde muebles hasta artículos de decoración, Tecnología y Electrodomésticos. Este vertical abarca a un equipo dedicado a la parte comercial y de generación de propuestas, así como toda la parte logística y de entrega de productos. Los artículos vendidos pueden provenir de dos distintas modalidades: pre-compra a un proveedor local o importación.

En noviembre de 2016, Shop decide abrir su primer *showroom* de venta al público, buscando dos objetivos: llegar a las personas que aún no compran de forma online y realizar ventas cruzadas a la hora de que los clientes se acercan al *Pick Up Center* a retirar un producto ya comprado. La variedad de propuestas que se pueden encontrar por lo general es y en su mayoría se caracterizan por ser de bajo presupuesto; sin embargo, una de las principales ventas que se realizan en el mismos son las de televisores y artículos de tecnología.

Travel es la agencia de viajes perteneciente a woOw! La misma cuenta con propuestas de viajes por terrestre, fluvial y aéreo de forma empaquetada o armado a medida según la necesidad y presupuesto con el que cuente el cliente. Esta unidad de negocios se caracteriza por tener atención personal en las oficinas de venta, donde más allá de las publicaciones que hay en la página, el cliente tiene la posibilidad de asesorarse con un agente de viajes y armar el suyo a medida; así como la atención telefónica que funciona de igual manera, pero por este medio y tiene la particularidad de encargarse de todo el flujo desde que el cliente realiza una consulta hasta que regresa de su viaje.

En lo que refiere al posicionamiento, en 2017 woOw! llevó adelante un estudio de percepción de marca donde se obtuvieron interesantes resultados que ayudan a la organización a comprender su posicionamiento y establecer estrategias que le permitan acercarse más al deseado.

En dicho estudio se llegó a la conclusión de que woOw! ha logrado consolidarse como la opción de mayor confiabilidad para la compra por internet. Los usuarios la perciben como una plataforma online completa y “multiservicio”, especializada en promociones y ofertas. Asimismo, la percepción de woOw! como empresa en crecimiento es generalizada y a futuro los usuarios la ven con una proyección de crecimiento sostenida en el tiempo y la ampliación de la oferta de productos y servicios, llegando a convertirse en un “Shopping virtual”.

Al momento, no existe en Uruguay una empresa que se dedique a brindar todos los servicios ofrecidos por woOw! por lo que se puede decir que el mismo no cuenta con una competencia directa, sino que la misma se encuentra diversificada según la unidad de negocio. Sin embargo, los consumidores al momento de buscar precios y definir la compra, suelen comprar las propuestas de la organización con las encontradas en Mercado Libre, por lo que, si la comparación existe continuamente se puede decir que por más que los negocios sean distintos, la competencia sin dudas existe.

Dentro del vertical de Shop la empresa cuenta con variados y muy fuertes competidores como ser Multiahorro Hogar, Motociclo, Tienda Inglesa, Divino y todos aquellos grandes vendedores de artículos para el hogar. En lo que refiere a Travel, se lo encuentra en similar situación, pero con las Agencias de viaje tradicionales y online. En cuanto a City, se podría decir que hoy en día su mayor competidor podrían ser las tarjetas de crédito que ofrecen distintos descuentos en experiencias similares a las ofrecidas por woOw!

Sin embargo, más allá de la ineludible competencia, woOw! logra posicionarse dentro de los primeros lugares dentro de la mente del consumidor, ampliando el espectro de nuevos usuarios consistentemente mes a mes.

Finalmente, se puede decir que la empresa ha mantenido un crecimiento sostenido en ventas desde su fundación hasta el momento, posicionándola como una empresa exitosa tanto para los clientes como para los inversionistas.

2.8 El entorno de la empresa

Para poder hacer un correcto análisis del entorno de la empresa, se procederá a profundizar en dos aspectos considerados claves: el sector y el mercado en Uruguay.

2.8.1 El sector

A los efectos de comprender las características culturales y el ADN de la organización se comenzará por analizar el contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa, el mercado, y el entorno con la finalidad de conocer las competencias del rubro, las realidades del negocio, externas, tecnológicas, económicas, demográficas, así como la propuesta de valor y el modelo de negocios de la organización. Es necesario comprender asimismo todo aquello concerniente a su actividad principal, así como sus principales desafíos y objetivos de corto y largo plazo, para poder detenernos en el diagnóstico con una adecuada descripción e identificación de la coyuntura actual.

El sector de *e-commerce* en el cual está inmersa la organización se caracteriza por ser un sector en pleno auge en nuestro país, la región y el mundo. Con los avances tecnológicos continuos de las empresas que se adaptan constantemente a esta nueva modalidad de venta el sector ha mostrado en los últimos años un crecimiento que ronda el 25% anual según indicadores elaborados por woOw!, lo que conlleva un crecimiento agresivo en el mercado y un horizonte prometedor.

“El desarrollo del Comercio Electrónico, conocido habitualmente como *E-Commerce*, está teniendo un impacto sin precedentes en la forma de hacer negocios a escala mundial, tanto para empresas como para consumidores” (Lema, 2014). Este impacto se observa también en las empresas del sector que se caracterizan por una cultura particular principalmente integradas por jóvenes que nacieron en la era digital, que comprenden las necesidades de la comunicación espontánea y la inmediatez del mercado, ya que el cliente también es diferente. Cuando se compra algo online se espera que la respuesta sea inmediata y así lo ha ido desarrollando woOw!, buscando continuamente herramientas para mantenerse en la vanguardia y seguir consolidándose como la tienda *online* más grande de Uruguay.

A nivel mundial y regional la tendencia se replica, llegando en países desarrollados a superar el 10% del total de ventas realizadas mediante canales online (Lema, 2014). En los países emergentes la tendencia cambia en función de la situación del país te-

niendo en cuenta la alfabetización, el acceso a internet y tecnologías. En este plano Uruguay tiene una gran ventaja respecto a la región ya que posee uno de los accesos a internet más grandes per cápita y de mayor velocidad y calidad, lo cual lo transforma en un mercado ideal para el desarrollo de este tipo de negocios.

Año a año se da un crecimiento de los desarrollos tecnológicos que hacen difícil pensar hasta donde se darán los avances y crecimientos del sector y qué cambios se irán introduciendo para dar respuesta a un consumidor cada vez más exigente. Actualmente, el consumidor digital tiene en la palma de su mano la herramienta de compra, de comparación de precios y productos a un solo *click* de distancia, lo que agiliza la compra y la forma de acceder a los productos, pero lo vuelve mucho más exigente, obligando a las empresas a innovar continuamente y salir al mercado digital con precios competitivos o productos de exclusividad.

En esta línea la compañía americana Salesforce realizo una investigación sobre comportamientos de compra que arrojó que en EE. UU. el 85% de los consumidores antes de finalizar la compra busca el producto online para asegurarse que está realizando una buena compra.

Por otro lado, la agencia "*DM news*" especializada en el desarrollo de negocios de *e-commerce* anuncio que para los próximos años se esperan ciertas tendencias emergentes y nuevas necesidades que necesitan ser implementadas por el sector; por ejemplo cada vez son más diversas las plataformas (Facebook, Instagram, Twitter) que se utilizan para el comercio digital y se hace cada vez más necesaria la interconexión entre unas y otras, generando un intercambio de datos y producción de publicidad que oriente al usuario a la compra en una u otra (DM news, 2017). Actualmente dentro de los consumidores es común visitar un artículo en woOw! y que horas más tarde, arrojado por el sistema de cookies de los sitios web, el usuario vea este mismo artículo publicitado en Mercado Libre Uruguay. Cada vez la interconexión de plataformas ira en aumento, intercambiando perfiles de compra, intereses de usuarios y un sin fin de información que facilitará la compra online.

A su vez el aumento de los dispositivos móviles igualará o superará a las computadoras. Los estudios más alentadores creen que para finales del año 2018 el 50% de las ventas online serán realizadas a través de dispositivos móviles, tal como lo expresa la investigación realizada por Goldman Sachs (Lara, 2016). En Uruguay el 40% de la población según datos del INE vive en hogares con dispositivos móviles por lo que se espera que también se dé un crecimiento en la compra a través de dichos dispositivos (INE, 2016).

2.8.2 El mercado en Uruguay

En Uruguay, ocho de cada diez personas son usuarios de internet según "El perfil del Internauta Uruguayo 2016" realizado por la consultora Radar (Innovaportal, 2016), un número significativamente mayor a la región y que deviene producto de las políticas públicas de inclusión digital. A su vez, dos tercios de la población vive en hogares con

wifi de libre acceso a internet. Finalmente, también se percibe un aumento en los usuarios mayores de 65 años y aquellos proveniente de los sectores socioeconómicos más bajos de la sociedad, que ha ido en aumento por planes como Ibirapitá donde entrega una Tablet con acceso a internet a los usuarios y se lo acompaña con clases de informática.

El creciente acceso a internet y a dispositivos móviles hace de la sociedad uruguaya un terreno ideal para el desarrollo y posicionamiento de E-commerce como forma de venta en el país. Según la CEDU (Cámara de la Economía Digital del Uruguay) "el *e-commerce* en Uruguay representa el 3,3% del comercio minorista, sin incluir alimentos ni consumo masivo de productos nuevos" (Empresas del Uruguay, 2017). Esto no ha sido inadvertido por el gobierno, quien realizo cambios en la ley 19.535 que grava las transacciones realizadas por internet, previendo que en los próximos años el crecimiento del sector continúe en aumento y buscando la regularización de su práctica dentro del marco legal del país.

Se observa en el país, al igual que la región, la necesidad de personalizar y segmentar cada vez más las opciones de compra para lograr experiencias de valor y únicas para el usuario digital. Según "El Perfil del Internauta Uruguayo 2016" realizado por la consultora Radar (Innovaportal, 2016) se reveló que en nuestro país existen 1.3 millones de compradores *online*. Esta cifra llega a su punto máximo durante fechas especiales o en campañas concretas como es el caso de los "ciberlunes" fechas de descuento exclusivo *online* que se dan en nuestro país siguiendo tendencias mundiales del estilo "*black friday*". En estas campañas específicas las empresas llegan a aumentar sus ventas online hasta un 500%, dejando en evidencia el gran porvenir del sector en el país. Para woOw! incluso la última edición del ciberlunes se constituyó en un hito histórico batiendo su propio récord de visitas a su página web.

Si bien woOw! es la tienda *online* más grande del país, a diario las tiendas tradicionales y los *retails* desarrollan sus tiendas *online* buscando posicionarse en el comercio electrónico para no perder competitividad y quedar al margen del mercado. En esta línea se refiere el docente de la Universidad de Montevideo Martin Fernández: "La tendencia es hacia la omnicanalidad, una convivencia o complementariedad entre el mundo online y el mundo offline (tiendas físicas). Hay consumidores que prefieren navegar por internet, comparar precios, evaluar propuestas y opciones para luego concretar su compra en el medio físico, o viceversa, evaluarla en el mundo offline y concretarla en el online" (Fernandez M. , 2017) También así lo expreso el gerente de Canales Alternativos de Divino, Lorenzo Barnech consultado por diario el Observador quien expreso que "el 30% de sus clientes web admitió buscar información en la página para luego comprar en la tienda física, y un 44% de quienes tenían decidida una compra buscó información sobre esta en Internet" (Lorenzo, 2017). Esto evidencia que la complementariedad de lo *online* con lo *offline* es necesaria para el desarrollo del sector.

Este cambio de pasar de la tienda física a electrónica implica un cambio en las culturas de las organizaciones que van adaptando nuevas formas de respuesta a un mercado cada vez más exigente y ágil. Por ejemplo "los empleados desempeñarán un rol de asesor comercial, y serán capaces de procesar transacciones desde dispositivos

móviles” (CEDU, 2017). Esto conlleva un cambio en la organización de las personas que trabajan en estas organizaciones buscando nuevos perfiles y reorganizando las estructuras ya existentes.

En las empresas uruguayas comenzó, hace unos años, a aparecer la figura del *Business Intelligence* quienes procesan datos continuamente para anticipar la demanda de compras *online*, la forma de llegada y la optimización de recursos en la organización, como cada huella digital que realizan los posibles usuarios o compradores digitales. Cambios como este serán cada vez más comunes en la interna de las empresas uruguayas en el sector digital ya que a nivel laboral se crean nuevas demandas lo que obliga a los trabajadores a reinventarse para acompañar las necesidades del mercado.

No solamente las empresas se reconvierten con el crecimiento del comercio *online* sino que rubros enteros ven la necesidad de transformarse. Ejemplo de esto son las empresas logísticas como Ues, DAC, Mirtrans entre otras las cuales se han ido transformando en el mercado local para dar justamente soluciones al fuerte crecimiento de las ventas *online*. No solamente aumentan las entregas y distribución en domicilio, sino que el retiro de mercadería en horarios amplios en diferentes centros pick ups es clave para llegar más cerca del consumidor en horarios flexibles y puntos estratégicos en todo el país. El tiempo de demora en la entrega es clave ya que este es considerado fundamental en el comercio electrónico, por eso empresas locales aúnan esfuerzos para entregar en el menor tiempo posible, ofreciendo un tracking minuto a minuto de la evolución de la compra realizada.

MercadoLibre por ejemplo recibe el 45% de las compras desde el interior del país por lo que la logística es clave para llegar a concretar esa venta online, la última milla cobra relevancia ya que si el proceso de venta es exitoso pero el comprador no obtiene su compra en tiempo y forma el proceso se vuelve ineficiente.

Las plataformas de pago que tienen que desarrollar las tiendas online también cobra un papel relevante ya que los usuarios prefieren pagar en el momento y no gastar tiempo extra dirigiéndose a un local de pagos para concluir el proceso. Mercado Libre introdujo al mercado local su plataforma de procesamiento de pagos, Mercado Pago, y logro una excelente recepción por parte de los usuarios que lo ven como una ventaja competitiva. Por su parte, woOw! tiene también su propia plataforma de pagos online donde el usuario puede elegir pagar en cuotas y con tarjetas varias, ajustándose a las posibilidades del comprador y aumentando así el volumen de ventas.

2.9 Análisis de situación

Con el fin de generar un análisis apropiado de la situación de la organización en general, se estarán utilizando dos herramientas de análisis de la competencia, el mercado y la situación de la organización frente a ellos: Las cinco fuerzas de Porter y el Análisis FODA.

2.9.1 Las cinco fuerzas de Porter

Es indispensable realizar un análisis de los factores externos a la organización, debido a que estos acarrean cambios organizacionales y para poder dirigir los mismos, se debe conocer la competencia existente en el mercado.

woOw! posee tres unidades de negocio Shop, City y Travel, que por la naturaleza de estos, debe ser analizada de forma independiente, para poder obtener resultados más ajustados a la realidad, debido a que “la configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector” (Porter, 2008, pág. 2).

La competencia de woOw!, será analizada a través del modelo de las “Cinco Fuerzas” de Michael E. Porter (2008) y, luego de este análisis se obtendrá la base necesaria para entender la estrategia planteada por la empresa (Porter, 2008).

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter se estará evaluando la competencia del sector desde distintas perspectivas:

- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos o servicios substitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre los competidores existentes

En la siguiente figura se puede ver de forma diagramada cómo es el impacto de las distintas fuerzas:

Cuadro 2.5 – *Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.*

Fuente: Harvard Business Review América Latina, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E. Porter, 2008, pág. 2.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Porter establece que la amenaza de la posibilidad de que se sumen nuevos competidores al mercado pone límites a la rentabilidad potencial del sector en el que se encuentra la empresa (Porter, 2008). Asimismo, existen diversas barreras de entrada que pueden ser adoptadas por las organizaciones ya existentes, para disminuir las amenazas de nuevos competidores como son: economías de escala por el lado de la oferta, costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, acceso desigual a los canales de distribución, políticas gubernamentales restrictivas. Cuanto más altas sean las barreras de entrada para quienes desean entrar al mercado, menor será el interés de estos por ingresar.

En lo que refiere a woOw!, la posibilidad de acceso a nuevas tecnologías e internet de los usuarios se ha masificado, los nativos digitales han ido creciendo y hoy, muchos de ellos, tienen la edad suficiente para poder realizar sus propias compras; todo esto lleva a que mundialmente el sector de *e-commerce* tenga una evolución constante y rápida; posibilitando a pequeños inversores esquivar la inversión en infraestructura.

Si bien para montar una empresa se deben cumplir ciertos requisitos legales indispensables, estos nuevos competidores podrán tener beneficios fiscales debido a la ley N° 16.906 que estimula la inversión dentro del territorio nacional para uruguayos y extranjeros. Por lo tanto, teniendo en cuenta estos dos factores se concluye que existe un espacio atractivo para nuevos inversionistas. Sin embargo, como ya se estuvo viendo, la amenaza de ingreso de nuevos competidores debe ser también analizada en función a cada unidad de negocio.

Shop: debido a la amplia gama de productos ofrecidos, sus posibles competidores son variados. Como ya se explicó anteriormente, serán competidores los grandes y pequeños vendedores de artículos que ofrezcan sus productos en locales propios o los introduzcan por intermedio de tiendas de grandes superficies, así como también los que opten únicamente por el *e-commerce*. Finalmente, la principal amenaza para esta unidad de negocio son los grandes *retails* del mercado que están desarrollando su *e-commerce* o se asocian con algún actor de sector que ya tiene desarrollado este aspecto como por ejemple Pedidos Ya.

City: la posibilidad de nuevos competidores en esta unidad de negocio es latente ya que Groupon, su principal competidor por la modalidad de venta, fue comprado por inversores chilenos que tienen fuertes intensiones de volver a ingresar al mercado uruguayo, por lo que en este sentido la empresa volvería a contar con competencia directa. Sin embargo, en este sentido woOw! se ha anticipado y como barrera de entrada para este competidor, comenzó una campaña de firma de exclusividades por un año. Por otro lado, esta unidad cuenta también con competencia indirecta como la realizada por las tarjetas de crédito en donde se ofrecen descuentos similares en espacios gastronómicos, centros estéticos o para utilizar en distintos entretenimientos como cine o teatro; por lo tanto, el desarrollo de la cartera de descuentos y convenios de las tarjetas de crédito se podría considerar una amenaza de nuevos competidores o por lo menos un desarrollo de los existentes.

Travel: la principal barrera con la que cuentan los interesados en ingresar en este negocio son las políticas gubernamentales restrictivas, debido a que los nuevos competidores deberán cumplir con la ley N 19.253 de Actividad Turística, su decreto reglamentario N 278/015 y el Reglamento de Agencias de Viajes, en donde se establecen los principios fundamentales que rigen la actividad turística. Por lo tanto, se entiende que la amenaza de ingreso de nuevos actores es baja en general. Sin embargo, lo que está sucediendo es que los actores tradicionales se encuentran desarrollando su *e-commerce* y comienzan a convertirse en competidores más directos.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Una ventaja competitiva con la que cuenta woOw! es la adaptabilidad a los cambios con la que cuenta y la amplitud de productos y servicios que ofrece a través de sus tres unidades de negocio. Al ofrecer múltiples productos y servicios la empresa no cuenta con un sustituto directo, ya que no hay en el país una empresa que se dedique a hacer lo mismo, sin embargo, cada una de las unidades de negocio cuenta con sus sustitutos.

En el caso de shop, el gran sustituto directo es la compra a través de Mercado Libre ya que el consumidor puede adquirir el producto que desea (muchas veces exactamente el mismo) con la misma modalidad de compra que lo haría en woOw! Asimismo, en segundo lugar, se encuentran los sustitutos indirectos que serían las tiendas que venden los mismos productos que las personas encuentran en woOw! ya sea a través del desarrollo de su comercio electrónico o físicamente en sus locales. Esto obliga a que la empresa esté constantemente analizando precios y buscando ofrecer al cliente la mejor relación calidad-precio.

En el caso de City, el principal sustituto son las promociones o descuentos que ofrecen las distintas tarjetas de crédito o clubes de beneficios ya que los consumidores pueden contar con varias de ellas y acceder a los descuentos de los lugares que les interesan sin necesidad de ingresar a woOw! a realizar la compra. En este sentido, la empresa deberá buscar diferenciarse en *offering*, intentando contar con una cartera lo suficientemente extensa como para abarcar los intereses de la mayor cantidad de público posible, así como cuidar los precios con el fin de que las propuestas sean verdaderamente tentadoras.

En cuanto a Travel, el sustituto más directo con el que cuenta es la posibilidad de que los consumidores compren sus viajes en otras agencias. En este sentido, la agencia de woOw! deberá buscar la manera de diferenciarse a través del vínculo que genera con los clientes que se acercan, que busca ser cordial y cálido, transmitiéndoles seguridad y confianza para delegar la organización de su experiencia de viaje en la empresa. Por otro lado, un sustito posible es que los consumidores organicen sus propios viajes a través de la plataforma de Booking (tanto para turismo interno como para viajes al exterior), Trip Advisor u otras que existen en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores: Al analizar el poder de negociación de los proveedores en comparación con la empresa, se intenta delinear con qué capacidad cuenta la empresa para obtener mayor o menor valor en sus negociaciones frente a ellos. Por lo tanto, nuevamente para poder analizar el poder de negociación de los proveedores, el análisis debe ser llevado a cada una de las unidades de negocio de la organización, dadas las diferencias sustanciales existentes entre unas y otras.

Shop cuenta, hoy en día, con proveedores de carácter nacional e internacional. Los proveedores internacionales tienen amplio poder de negociación con la organización, porque si bien se importan interesantes montos, estos no llegan a los importes que manejan otros actores de mercado mayoristas dedicados exclusivamente a la importación. Sin embargo, en cuanto a los proveedores nacionales, woOw! resulta una empresa sumamente atractiva para hacer llegar sus productos directamente a los consumidores a la vez que se utiliza la plataforma como una poderosa herramienta de marketing y promoción de sus marcas. Asimismo, la empresa cuenta con una larga trayectoria en plaza y la fehaciente demostración de que se un canal de ventas exitoso, por lo que no publicar en woOw! significa a los proveedores vender menos de lo que efectivamente podrían estar vendiendo y, por lo tanto, una pérdida de dinero. Finalmente, muchos proveedores aprovechan los convenios comerciales para utilizar la plataforma con el fin de agotar los picos de stock de otras temporadas, por lo que en este sentido encuentran un gran valor de estar asociados a la empresa, ya que de otra manera deberían pasar dicha inversión a pérdida. En conclusión, se podría decir que, en lo que refiere a esta unidad de negocio, los proveedores locales tienen un menor poder de negociación frente a la empresa; sin embargo, los internacionales aún cuentan con una interesante capacidad frente a esta.

Los proveedores de City son los comercios que publican sus servicios en la página. Hoy en día, esta unidad de negocio cuenta con una gran ventaja y un excelente poder de negociación frente a sus proveedores ya que es la única página con este tipo de propuestas y estos la ven como una poderosa herramienta de marketing y promoción

para sus locales; el estar publicados en woOw! les brinda una cadencia interesante de público constante en sus negocios que se animan a probar la experiencia y brinda al local una buena oportunidad para ampliar la cartera de clientes. Sin embargo, existe una amenaza latente de perder este poder de negociación en caso de que un competidor directo se instale en el mercado; en este caso, la empresa deberá comenzar a competir más en precio, más allá de las firmas de exclusividades que haya logrado obtener, para no perder a sus proveedores actuales.

En la unidad de negocio Travel el poder de negociación, tanto de la empresa como de los proveedores, depende por un lado de la coyuntura del destino y por el otro del volumen de ventas contabilizado en pasajeros que woOw! tenga la posibilidad o potencialidad de mover.

Los viajes que ofrece la organización se categorizan en función al medio de transporte utilizado: terrestre, fluvial y aéreo. Terrestre abarca en su mayoría a Brasil en modalidad de excursión y si bien este tipo de paquetes se ofrecen todo el año, las temporadas fuertes son Semana de Turismo y verano. Los principales proveedores de esta propuesta son las posadas y empresas de ómnibus contratados, contando woOw! con un gran poder de negociación respecto a estas, debido a la vasta experiencia de la empresa en esta operativa y el gran volumen de personas que utilizan este servicio. En este sentido, woOw! tiene una ventaja en el poder de negociación respecto a sus proveedores.

Los viajes fluviales son 100% a Buenos Aires siendo los proveedores de esta operativa los alojamientos en la ciudad (hoteles) y las empresas que proveen el servicio de traslado de Montevideo a Buenos Aires. Hoy en día, debido a la coyuntura económica en la que se encuentra Argentina, ha dejado de ser atractivo para los uruguayos el invertir en este tipo de viajes, por lo que woOw! aparece como un aliado estratégico para generar tráfico, lo que le brinda una interesante ventaja frente a la negociación con ambos proveedores.

Respecto a los viajes aéreos, la empresa recién comenzó a ofrecer este tipo de servicios en 2017 y aún no cuenta con la posibilidad de manejar grandes volúmenes de pasajeros, por lo cual el poder de los proveedores es bastante más alto que el de la empresa.

Poder de negociación de los compradores: El poder de negociación de los compradores refiere a la coacción que pueden realizar los compradores para poder influir en la empresa (Porter, 2008).

Como el principal canal de venta en woOw! es por intermedio del comercio electrónico, lleva a que la presión por parte de los compradores disminuya debido a que estos no pueden negociar precios de forma directa.

La plataforma de ventas de woOw! cuenta con lo denominado *ratings* y *reviews* que invita a los consumidores a evaluar distintos aspectos luego de su compra en una escala de Likert del 1 al 5, siendo 1 malo y 5 excelente, con el fin de que los futuros clientes puedan contar con recomendaciones u observaciones antes de efectuar la

compra. Asimismo, las propuestas cuentan con una clasificación del 1 al 5, generada en base a las respuestas obtenidas por las encuestas de satisfacción de clientes, siendo el puntaje global el promedio de dichas encuestas, dándole poder de negociación a los compradores, ya que pueden exigir indirectamente mayor calidad en los servicios y productos.

Rivalidad de los competidores existentes: "La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector" (Porter, 2008, pág. 7).

Shop: cuenta con fuertes competidores nacionales y también internacionales en menor medida.

A nivel nacional los competidores están insertos en el mercado uruguayo hace largo tiempo, realizan campañas publicitarias en donde promocionan descuentos y lanzan nuevos productos constantemente, muchos de ellos han introducido el comercio electrónico a su cadena de valor, lo cual los hace fuertes competidores. Sin embargo, los costos fijos que tienen debido a la infraestructura montada los lleva a tener una rentabilidad menor.

A nivel internacional, los competidores son muchas pero las restricciones gubernamentales impuestas por el decreto 336/015 del 16 de diciembre de 2015, el cual fue modificado con fecha 29 de diciembre de 2016, reduce las posibilidades a los compradores de traer productos del exterior, ya que se tiene un máximo de tres envíos, en donde cada uno de ellos no puede superar los U$S 200 por año civil.

City: como se estuvo analizando sus principales competidores son las tarjetas de crédito y clubes de beneficios, en donde se ofrecen servicios similares a los ofrecidos en esta unidad de negocio. Sin embargo, estos servicios no son el negocio principal de las tarjetas de crédito, sino que lo que buscan con ellos es fidelizar a los clientes, por lo que, al bajar el margen de ganancia a cero en este punto, las tarjetas de crédito pueden ofrecer mejores promociones a sus clientes.

La ventaja competitiva por parte de woOw!, en este segmento, es que el servicio ofrecido es a un segmento mayor del mercado, indistintamente de si se tiene o no una tarjeta de crédito determinada.

Travel: la situación es similar a la de woOw! Shop, debido a que los competidores pueden ser nacionales o extranjeros como se vio anteriormente, así como directos e indirectos.

Los competidores que se encuentran en el país son principalmente las agencias de viajes, la ventaja respecto a estas es el reconocimiento de la marca woOw! y la estrategia de relacionamiento y vinculación que woOw! tiene para con sus clientes de viajes como se detalló en puntos anteriores.

Por otro lado, los competidores extranjeros tienen distintas cargas tributarias, haciendo variar el margen de rentabilidad para estos, pudiendo así ofrecer servicios similares a menores costos, dándoles una ventaja competitiva.

2.9.2 Análisis FODA

El análisis FODA, también conocido en inglés como SWOT, es una herramienta que permite a analizar la situación en la que se encuentra la empresa focalizándose en cuatro distintos aspectos de esta y mediante el cual la empresa tiene la capacidad de identificar sus ventajas competitivas.

Sus siglas refieren a los aspectos de estudio o análisis como son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y se desarrolla en forma de matriz donde, por un lado, se separan los aspectos de carácter externo, como son las Oportunidades y Amenazas, y por el otro los de carácter interno, que serían las Fortalezas y Debilidades

A continuación, se estará desarrollando el análisis FODA correspondiente a la organización de estudio: woOw!

Cuadro 2.6 – *Análisis FODA para woOw!*

Oportunidades	**Amenazas**
1 poco desarrollo del *e-commerce* en Uruguay **2** cambios en el perfil del consumidor **3** bajo nivel de servicio **4** turismo de oportunidad **5** omnicanalidad **6** venta Cruzada	**1** que los *retailers* desarrollen sus *e-commerce* **2** jugadores internacionales **3** experiencia de compra **4** sustitutos de viajes al exterior **5** nuevos modelos de negocio disruptivos
Fortalezas	**Debilidades**
1 gran base de datos **2** experiencia local y motivación del equipo **3** marca reconocida y establecida en el mercado **4** diversificación del riesgo **5** buen clima y equipo comprometido **6** relación con proveedores	**1** base de datos poco explotada **2** plataforma tecnológica y baja capacidad de respuesta **3** modelo de negocio dependiente **4** debilidades en experiencia del usuario **5** falta de definición de la estrategia y modelo de gestión en etapa embrionaria

Fuente: Elaboración woOw! para el desarrollo de la estrategia.

Oportunidades: En woOw! se identifican seis interesantes oportunidades. En primer lugar, el poco desarrollo del comercio electrónico en el país beneficia a la empresa, ya que lleva años adquiriendo *Know How* en este sentido y se encuentra en una situación muy ventajosa respecto a cualquier empresa que decida emprender de cero en este sector.

Por otro lado, el perfil del consumidor ha cambiado en los últimos años donde el público uruguayo cada vez está más acostumbrado a realizar compras en línea, manejar teléfonos inteligentes y las generaciones de "nativos digitales" ya se encuentran cumpliendo la mayoría de edad, lo cual se forma en una oportunidad para la empresa.

Asimismo, Uruguay no se caracteriza por tener excelentes niveles de servicio, por lo que esto brinda a la empresa una oportunidad de diferenciación a través de desarrollar una excelente experiencia para el usuario y ofrecer mejoras tecnológicas que sean valoradas por los clientes.

En cuanto a lo que refiere al turismo dentro del país, la empresa entiende que el mismo no está bien atendido ya que existen grandes oportunidades de mejora en el mismo. woOw! tiene desarrollado esta propuesta y por ende considera que existen grandes oportunidades de diferenciación en este sentido, así como no descarta la posibilidad de llegar algún día a venderles destinos en Uruguay a turistas brasileros y argentinos.

Finalmente, la omnicanalidad y la venta cruzada son tendencias que se están desarrollando a nivel mundial y sobre las cuales woOw! podría tener una oportunidad en ser pionero. La primera, refiere a la posibilidad de venderle al cliente de forma integrada a través de todos los canales que existen en el mercado con el fin de concretar la venta. La segunda, propone utilizar la información sobre las compras que los clientes realizan para ofrecerles productos complementarios a los que ya compraron. Ambas ya se encuentran desarrolladas en la organización, pero aún cuentan con mucho potencial de mejora y crecimiento.

Amenazas: Dentro de las principales amenazas se encuentra la posibilidad de que los *retailers* desarrollen sus *e-commerce* con plataformas especializadas y funcionalidades específicamente pensadas para el rubro; aspecto con el que woOw! no cuenta ya que la plataforma inicialmente fue pensada y desarrollada para servicios y, por lo tanto, adaptada para productos con grandes limitantes.

Existen bajas barreras de entrada para el ingreso de multinacionales que cuentan con mayor capital de inversión que la compañía, plataformas especializadas y disposición a renunciar a resultados positivos a favor de abrir nuevos mercados (como fue el caso de Groupon durante el tiempo que residió en Uruguay), por lo que la posibilidad de que se incorporen jugadores internacionales al mercado resulta una importante amenaza para la empresa. Asimismo, pasa con los nuevos desarrollos de multinacionales ya existentes como "Marcado Pago" o "Mercado envíos" de Mercado Libre.

La experiencia de compra, como ya se desarrolló en otros puntos, es un aspecto clave para la retención y fidelización de los clientes, por lo tanto, woOw! entiende que podría

llegar a ser una amenaza el hecho de que otras empresas del mercado mejoren sustancialmente la experiencia en lo referente a envíos de mercadería, pagos y navegación, antes de que la empresa pueda desarrollar estos aspectos.

En cuanto a la unidad de negocio Travel, existe una amenaza dada por la creciente inclusión de otros grupos de viaje que en función a la situación económica del país se puedan convertir en productos sustitutos de los viajes al exterior como pueden ser las excursiones regionales.

Finalmente, también se consideran una amenaza los nuevos modelos de negocio disruptivos como Uber o Airbnb que pueden cambiar la forma de consumir de los usuarios lo cual pondría a la empresa en situación de tener que adaptarse rápidamente a una propuesta de otro jugador, estando acostumbrada en este sentido a ir siempre planteando los cambios.

Fortalezas: Una de las principales fortalezas de la organización es la enorme base de datos con la que cuenta, hoy en día con más de seiscientos mil usuarios. Esto brinda a la empresa la posibilidad de continuar rentabilizándola, mejorando la experiencia y personalizando las propuestas con el fin de incrementar la satisfacción de los usuarios y, por consiguiente, las ventas.

Asimismo, la organización cuenta con una extensa y profunda experiencia en *e-commerce* siendo uno de los pioneros en el país, lo cual le ofrece un interesante *Know How* a la vez que le brinda una ventaja sobre sus competidores a la hora de explotar nuevas oportunidades. De igual manera, cuenta con una actitud emprendedora, propia de su cultura orientada a la acción y búsqueda constante de mejoras. Por lo que, estos dos elementos trabajados en conjunto brindan a la organización una fortaleza y por lo tanto una ventaja respecto a sus competidores.

Como ya se expresó con anterioridad al ahondar sobre el posicionamiento, la marca woOw! es reconocida y se encuentra establecida en el mercado local, siendo considerada por los consumidores como una empresa fuerte y consolidada (dato que se desprende del estudio de posicionamiento de marca realizado por woOw! en septiembre de 2017).

Por otro lado, el hecho de contar con tres unidades de negocio bien diferenciadas le brinda a woOw! la posibilidad de diversificar el riesgo ya que forma parte de tres industrias diferentes, por lo que no necesariamente los resultados de una de ellas afectan o benefician a las otras.

En cuanto al clima organizacional, el mismo viene en una tendencia de crecimiento año a año como se ha desarrollado al explicar las distintas iniciativas estratégicas (y como se profundizará en los siguientes capítulos). Gore (2004) expresa que “las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI, y las personas especializadas la única ventaja competitiva perdurable” (Gore, 2004, pág. 39). En este sentido, woOw! cuenta con un ambiente de trabajo por demás amigable, un equipo de trabajo comprometido, flexible y abierto a la innovación, con una excelente capacidad de ejecución, lo cual le brinda una fuerte ventaja sobre sus competidores.

woOw! cuenta con una amplia cartera de proveedores de diversos rubros con un mutuo conocimiento de las formas de trabajar, por lo cual han sabido adaptarse a las necesidades de un canal online, y con los que mantiene una excelente relación comercial. A su vez, woOw! cuenta con un buen poder de negociación frente a ellos, dados los grandes volúmenes de compra y el hecho de promocionar de sus marcas al publicar los productos en la web.

Debilidades: Dentro de las debilidades, la organización identificó que por más que cuenta con una extensa base de datos como se desarrolló en las fortalezas, la misma se encuentra poco explotada. Por lo que, para que la esta deje de ser una debilidad y pase a ser una fortaleza debería explotarse y desarrollar el máximo valor posible.

Por otro lado, woOw! ha contado con una lenta capacidad de respuesta ante desarrollos tecnológicos necesarios orientados a generar innovaciones y ajustes, debido a la complejidad y multiplicidad del negocio actual. Como se expresó anteriormente, woOw! nace y desarrolla su tecnología pensando en un modelo de negocio de servicios y al ir incorporando los otros, adaptó estas tecnologías, lo que la convirtió en compleja y poco flexible en este aspecto. De todas maneras, como se vio en el apartado de estrategia, una de las iniciativas estratégicas incluía la "migración e implementación de una nueva plataforma tecnológica", lo cual busca eliminar esta debilidad en la organización.

Asimismo, el modelo de negocio de la organización tiene fuertes dependencias de aquellos factores que han impulsado su crecimiento como por ejemplo la difusión a través del mail que se envía diariamente a los usuarios; modelo de relacionamiento "*push*" que hace que la organización continuamente esté atrás del cliente "tentándolo" para que este ingrese a la página, en vez del modelo de relacionamiento "*pull"* que implica posicionarse en la mente del consumidor de forma que este ingrese a la página a buscar lo que precisa, cada vez que le surge una necesidad. A su vez, el no haber podido aún migrar del modelo *push* a *pull* hace que la organización siempre dependa de tener precios bajos, lo que muchas veces la sitúa en posición de "guerra de precios" con competidores actuales.

En lo que refiere a la experiencia de compra, se tiene algunas debilidades respecto a competidores en aspectos como usabilidad del sitio (puede resultar complejo para algunas personas que no tienen un manejo adecuado de la tecnología) y tiempos de entrega (en relación con ir a un comercio y llevarse en el momento la compra realizada, la compra en woOw! requiere que, en algunos casos, la persona deba esperar unos días para hacerse de su producto). Por otro lado, también en lo referente a servicios, muchas veces resulta difícil generar mecanismos de prevención de fallas en el servicio provisto por proveedores externos, sino a través del control que ejerce woOw! sobre ellos, se toman medidas una vez que la experiencia ya resultó fallida; por ende, igualmente repercute en la experiencia del cliente.

Finalmente, la falta de definición de una estrategia y un Modelo de Gestión en la etapa embrionaria, generó que muchos aspectos se hayan dado de forma natural en función a las características personales de las personas que lo fueron llevando a cabo. De

esta forma, woOw! se enfrentaba a fines de 2016 con falta de proceses y responsabilidades claras, baja profesionalización de la gestión, sinergia y estandarización; aspectos que se pretenden trabajar a través varias de las iniciativas estratégicas ya presentadas.

2.10 Objetivos estratégicos y estrategia de la organización

La estrategia de woOw! comprende los siguientes cinco años desde que se elaboró en 2016 y, a través de esta, se busca alcanzar la visión implementando determinadas iniciativas estratégicas desarrolladas con el fin de obtener excelentes resultados en Facturación, Satisfacción interna y Satisfacción de los clientes, medidas a través de: Ventas, *Net Income*, NPS (*Net Promoter Score*) y Encuesta de clima. La organización definió diecisiete iniciativas estratégicas, donde cada una de ellas contaba con un líder de iniciativa claro, responsable de llevarla adelante, con sus respectivos hitos y líneas de tiempo para implementarla. Asimismo, los objetivos estratégicos se definieron de forma ambiciosa de la siguiente manera:

- Ventas: Triplicar las ventas de 2016
- *Net Income*: 3%
- NPS: 85 pts.
- Encuesta de Clima: 80%

El objetivo en ventas está pautado en dólares por más que la empresa es nacional, ya que la misma genera ventas en ambas divisas y esto le permite comprarse con empresas nacionales e internacionales. El *Net Income* mide los ingresos netos y se calcula restando los gastos totales a los ingresos totales de la compañía. En el caso del NPS, el mismo mide la experiencia de los clientes y, en función a ella, intenta predecir el crecimiento del negocio (NICE Satmetrix, 2018).

En cuanto a la encuesta de clima, año a año, desde 2015 la misma se viene aplicando con el modelo de *Great Place To Work* con el fin de que sea comparativa cuando la organización decida participar del ranking. En este sentido, habiendo sido el resultado de 2016 de un 65%, se plantearon objetivos escalonados de la siguiente manera:

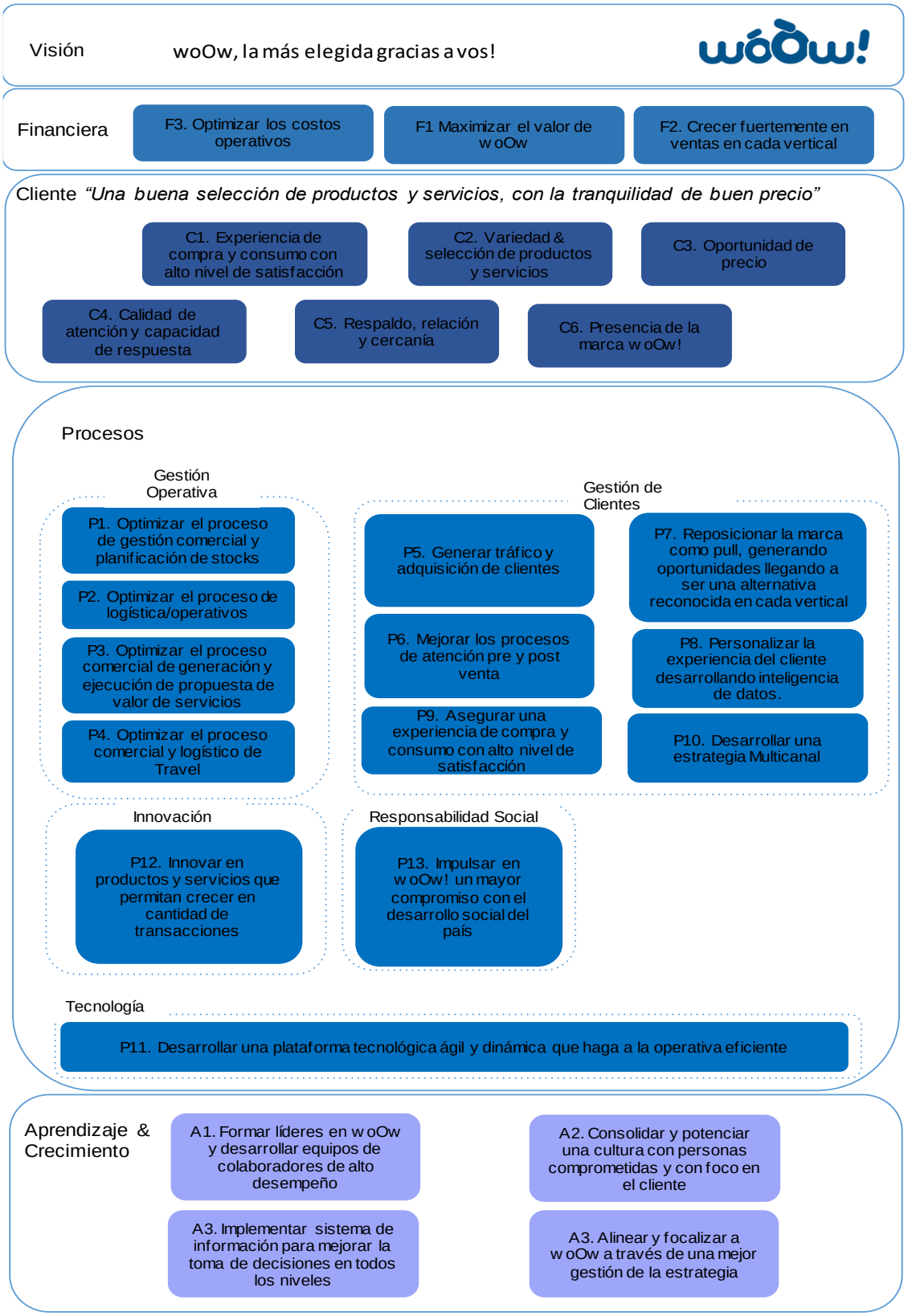
- 2017: 70% donde se considera alcanzado el objetivo posicionándose el clima en un 69,82%
- 2018: 75%
- 2019: 80%
- 2020: 83%

- 2021: 85%

En la encuesta de clima se toma el porcentaje de la última pregunta desarrollada de la siguiente manera: “Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar”, donde los colaboradores deben contestar en una escala del 1 al 5 siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. El porcentaje se obtiene de sumar la cantidad de personas que puntuaron 4 y 5 sobre el total de respuestas.

Asimismo, para el desarrollo y la implementación de la estrategia de woOw! se definió un Balanced *Scorecard*, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.7 – *Balanced Scorecard de woOw!*



Fuente: Proporcionado por woOw!

Como se puede apreciar en el mapa estratégico de la empresa, en lo más alto se encuentra la visión que se desea alcanzar en 2021, luego las cuatro perspectivas: finan-

ciera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento cada una con sus objetivos estratégicos definidos establecidos.

La perspectiva financiera cuenta con tres claros objetivos: maximizar el valor de la empresa, crecer fuertemente en ventas en cada unidad de negocio y optimizar los costos operativos. Los indicadores que estarán midiendo cada uno de esos objetivos se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.8 – *Objetivos estratégicos e indicadores para la perspectiva financiera.*

Objetivo Estratégico	**Indicador**
Maximizar el valor de woOw!	*Net Income*
Crecer fuertemente en ventas en cada vertical	Ventas totales netas (*)
	Margen bruto de contribución
Optimizar los costos operativos	Costos operativos / ingresos reales

Fuente: Proporcionado por woOw!

En lo que refiere a la perspectiva del cliente, se detalla explícitamente la propuesta de valor perseguida: “Una buena selección de productos y servicios, con la tranquilidad de buen precio” y se especifican objetivos estratégicos dentro de esta perspectiva que atacan directamente al cumplimiento de dicha propuesta. Los objetivos definidos en esta perspectiva son: una experiencia de compra y consumo con alto nivel de satisfacción, variedad y selección de productos y servicios, oportunidad de precio, calidad de atención y capacidad de respuesta, respaldo relación y cercanía y presencia de la marca woOw!, habiéndose definido los indicadores detallados en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.9 – *Objetivos estratégicos e indicadores para la perspectiva del cliente.*

Objetivo Estratégico	Indicador
Experiencia de compra y consumo con alto nivel de satisfacción	NPS
Variedad & selección de productos y servicios	Encuesta de percepción de variedad y selección
Oportunidad de precio	Encuesta de percepción de precio
Calidad de atención y capacidad de respuesta	Encuesta de satisfacción con la atención y la capacidad de respuesta
Respaldo, relación y cercanía	Predisposición a comprar en woOw!
Presencia de la marca woOw!	Encuesta de imagen de marca

Fuente: Proporcionado por woOw!

La perspectiva de procesos es la más extensa y la que cuenta con mayor cantidad de objetivos estratégicos estando estos divididos en cinco categorías:

- Gestión Operativa
- Gestión de Clientes
- Innovación
- Responsabilidad Social
- Tecnología

Dentro de la categoría de Gestión Operativa, se encuentran definidos cuatro objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de seguimiento. Como se puede observar, el primer objetivo que es el de optimizar el proceso de gestión comercial y planificación de stocks cuenta con cuatro indicadores de seguimiento ya que es un objetivo sumamente importante para el logro de la visión que puede verse influido por una pluralidad de variables. En la siguiente figura se presenta cada uno de los objetivos con sus respectivos indicadores:

Cuadro 2.10 – *Objetivos estratégicos e indicadores para la perspectiva de procesos en la categoría de Gestión Operativa.*

Objetivo Estratégico	Indicador
Optimizar el proceso de gestión comercial y planificación de stocks	$ Stock/#offering
	Margen bruto woOw de productos
	Días en la calle
	Tiempo de entrega
Optimizar el proceso de logística/operativos	Productos disponibles para entregar en tiempo y en forma
Optimizar el proceso comercial de generación y ejecución de propuesta de valor de servicios	Rentabilidad promedio de proveedores
	Offering total de servicios
Optimizar el proceso comercial y logístico de Travel	Incidentes vs ventas
	#pax anuales

Fuente: Proporcionado por woOw!

En la categoría Gestión de Clientes, se encuentran definidos seis objetivos estratégicos más desarrollados de la siguiente forma con sus respectivos indicadores de seguimiento.

Cuadro 2.11 – *Objetivos estratégicos e indicadores para la perspectiva de procesos en la categoría de Gestión de Clientes.*

Objetivo Estratégico	Indicador
Generar tráfico y adquisición de clientes	Visitas
	Usuarios activos
Mejorar los procesos de atención pre y post venta	Calidad de atención de llamadas y mails
Reposicionar la marca como *pull*, generando oportunidades llegando a ser una alternativa reconocida en cada vertical	IRE
	#ventas pull
Personalizar la experiencia del cliente, desarrollando inteligencia de datos	*Lifetime value to date*
Asegurar una experiencia de compra con alto nivel de satisfacción	*Conversion Rate*
Desarrollar una estrategia multicanal	% de venta por canales alternativos

Fuente: Proporcionado por woOw!

Por su parte, las categorías de Innovación, Responsabilidad Social y Tecnología, cuentan con un objetivo estratégico cada una, definidos de la siguiente manera respectivamente.

Cuadro 2.12 – *Objetivos estratégicos e indicadores para la perspectiva de procesos en las categorías de Innovación, Responsabilidad Social y Tecnología.*

Objetivo Estratégico	Indicador
Desarrollar una plataforma tecnológica ágil y dinámica que haga a la operativa eficiente	Cumplimiento en tiempo y forma de las tareas estratégicas realizadas
	NPS desarrollo
Innovar en productos y servicios que permitan crecer en cantidad de transacciones	# Innovaciones implementadas por año
Impulsar en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social del país	Encuesta interna de satisfacción de acciones realizadas

Fuente: Proporcionado por woOw!

Finalmente, en lo que refiere a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, esta es donde se repercuten la mayor cantidad de iniciativas estratégicas lideradas por el área

de Gestión Humana. En ella se encuentran definidos los siguientes objetivos estratégicos con sus indicadores de seguimiento.

Cuadro 2.13 – *Objetivos estratégicos e indicadores para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.*

Objetivo Estratégico	Indicador
Formar líderes en woOw! y desarrollar equipos de colaboradores de alto desempeño	Promedio de Disponibilidad de competencias estratégicas en el equipo gerencial
Consolidar y potenciar una cultura con personas comprometidas y con foco en el cliente	Clima laboral
	Iniciativas propuestas implementadas según el diagnóstico de cultura
Alinear y focalizar a woOw! a través de una mejor gestión de la estrategia	*Strategy Management Assesment (SMA)*
Implementar sistema de información para mejorar la toma de decisiones en todos los niveles	Implementación de sistemas de información

Fuente: Proporcionado por woOw!

En esta perspectiva el área de Gestión Humana es la responsable de llevar adelante le indicador de seguimiento del objetivo estratégico de formar líderes en woOw! y desarrollar equipos de colaboradores de alto desempeño y consolidar y potenciar una cultura con personas comprometidas y con foco en el cliente.

Por otro lado, las iniciativas estratégicas lideradas por el área que impactan directamente en los objetivos de esta perspectiva son:

- Programa de diagnóstico y desarrollo de líderes y habilidades gerenciales
- Cultura woOw!
- Estructura organizacional

Con el fin de profundizar más en lo que es la implementación de la estrategia de woOw! se procede a detallar a continuación las distintas iniciativas estratégicas que se establecieron para alcanzar la visión y los distintos objetivos estratégicos expresados:

- **Verticalización de la cadena de valor:** Al generar la estrategia, la organización se encontró frente a la necesidad de desarrollar las tres unidades de negocio que la conforman. En consecuencia, se entendió clave entenderlas y gestionarlas como si fuesen tres empresas distintas y partiendo de esta base, se desarrolló esta iniciativa estratégica que pretende definir la cadena de valor de cada

una de ellas, brindando mayor claridad al modelo de negocio, entendiendo cómo funcionan y cuáles son los eslabones claves de cada una. Esta iniciativa fue llevada adelante por el gerente general y se finalizó a comienzos de 2017.

- **Migración e implementación de una nueva plataforma tecnológica:** Esta iniciativa estratégica resulta clave y estructural para la gestión de la empresa y la buena implementación de la estrategia. Como se comentó anteriormente, woOw! nace como una empresa con un fin muy distinto al que desarrolla hoy en día; hasta estos momentos, la misma había adaptado sus tecnologías a las nuevas formas de negocio, pero para poder dar un salto de calidad y teniendo en cuenta la altísima dependencia tecnológica que tiene para el éxito del negocio, se entendió necesario y clave, generar una migración e implementación de una nueva plataforma. Esta iniciativa es llevada adelante por el jefe de desarrollo y aún se encuentra en implementación. Ha tenido un gran hito que es la implementación de un nuevo sistema que constituye el 70% de la migración, pero aún queda otro 30% por realizarse. La misma quedará finalizada a mediados de 2018.

- **Profesionalización de la gestión logística:** El objetivo de esta iniciativa es optimizar los procesos de logística y operativos de la organización, asegurando de esta forma la entrega en tiempo y forma de todas las compras referentes a productos. Esta iniciativa es responsabilidad del gerente de Shop y se encuentra 100% desarrollada y en la última etapa de implementación.

- **Generación y gestión de canales alternativos de venta:** woOw! es una empresa de *e-commerce*, pero al momento de desarrollar la estrategia, se entendió clave poder generar canales alternativos de venta que permitieran alcanzar el objetivo en ventas. Los que se han implementado hasta el momento son: Showroom, Oficina de ventas presencial para Travel, alianzas estratégicas con financieras. Esta iniciativa es llevada adelante por el gerente de Shop.

- **Estrategia de comercialización de productos:** Esta iniciativa pretende optimizar el proceso de gestión comercial y planificación de stocks de woOw! Shop, a través de la definición de una estrategia de precios, gestión de stocks, el mix de compra local y el de importaciones, el mix de stock propio y de terceros que maximice la inversión, el margen y los tiempos de entrega. El responsable de esta iniciativa es también el gerente de Shop y la misma se encuentra desarrollada en un 100%, llevándose adelante su implementación.

- **Desarrollo de ventas en el interior:** Con esta iniciativa se pretende generar un mayor tráfico en la página y la adquisición de nuevos clientes; se encuentra en la misma, una forma de desarrollar la base de datos y expandir la empresa que hasta el momento se encontraba con las ventas concentradas en la capital. Nuevamente, el responsable de esta iniciativa es el gerente de Shop, ya que se encuentra focalizada especialmente en productos. La misma está llevada adelante en un 30% y aún le quedan varios hitos por cumplir hasta llegar a cumplir el objetivo.

- **Redefinición del modelo de servicios:** Su principal objetivo es optimizar el proceso comercial de generación y ejecución de propuesta de valor de City. Para ello se procedió a seleccionar, desarrollar y auditar a proveedores de servicios claves con el fin de asegurar los niveles de satisfacción, se migró a que las propuestas sean todas con agendado previo al momento de la compra, se eliminó el cupón (solo se cuenta con la reserva a nombre de la persona que realizó la compra) y se instalaron "*ratings y reviews*" en cada una de las propuestas. El gerente de City fue el responsable de llevar adelante esta iniciativa y la misma se cumplió en un 100% en marzo de 2017.

- **Desarrollo de Travel:** Esta iniciativa tiene como objetivo principal optimizar el proceso comercial y logístico de Travel, el cual se pretende alcanzar a través de la profesionalización del proceso de organización y ejecución de excursiones terrestres y fluviales y el desarrollo de la venta de aéreos. El responsable de esta iniciativa es el gerente de Travel y está llevándose a cabo, esperando su total implementación para julio de 2018.

- **Rentabilización y fidelización de clientes:** Con la misma se busca personalizar la experiencia del cliente, desarrollando inteligencia de datos con el fin de rentabilizarlos y fidelizarlos a la organización. El responsable de esta iniciativa es el CMO (Chief Marketing Officer) y la misma está ejecutándose de acuerdo con lo previsto.

- **Estrategia de marketing digital:** Al igual que el desarrollo de ventas en el interior, esta iniciativa estratégica pretende generar tráfico y adquirir mayor cantidad de clientes mediante diferentes acciones y campañas online. Esta iniciativa al igual que la anterior, también es responsabilidad del CMO de la compañía.

- **Reposicionamiento de marca:** Su principal objetivo es reposicionar la marca como *pull*, generando nuevas oportunidades y llegando a ser una alternativa reconocida en cada vertical. En este sentido, woOw! desde sus inicios se ha caracterizado por atraer proactivamente la atención de los consumidores con el fin de que estos ingresen a la página atraídos por una oferta o propuesta que les resultó interesante; en cambio, esta iniciativa pretende reposicionar la marca de tal modo que las personas entren proactivamente a la página a buscar aquello que estén precisando o quieran comprar. La misma es responsabilidad del CMO y está en etapa de implementación.

- **Profesionalización de equipos, procesos y sistemas de ATC:** El objetivo de esta iniciativa es mejorar los procesos de atención de pre y post venta, para lo cual se llevó adelante un análisis de cada componente del proceso de atención y se definieron mejoras para asegurar la excelencia en este aspecto. La misma fue responsabilidad del jefe de Atención al Cliente y ya se encuentra puesta en práctica, logrando excelentes resultados.

- ***Customer Experience Management*:** Esta iniciativa busca asegurar una experiencia de compra con alto nivel de satisfacción. En este sentido, se analizó el mapa de experiencia del cliente con woOw! y se implementaron mejoras para

brindar una excelente experiencia de compra. Si bien aún queda mucho por mejorar en este aspecto, la iniciativa se encuentra en proceso también con buenos resultados. Al igual que la anterior, la misma es responsabilidad del jefe de Atención al Cliente.

- **Programa de diagnóstico y desarrollo de líderes y habilidades gerenciales:** Su principal objetivo es formar líderes en woOw! y desarrollar equipos de colaboradores de alto desempeño. El desarrollo de líderes incluye formación en habilidades de liderazgo, brindar herramientas para ejercerlo y ámbitos de coaching para asegurar su aprendizaje. La misma se viene llevando a cabo desde principios de 2017 y se estará trabajando también durante todo 2018 y es responsabilidad de la jefa de Gestión Humana.

- **Estructura Organizacional:** Esta iniciativa atiende al objetivo estratégico de alinear y focalizar a woOw! a través de una mejor gestión, lo cual incluyó una reforma de la estructura, tendiendo hacia un modelo verticalizado que permita atender a las necesidades de las unidades de negocio a la vez que generaba las eficiencias necesarias para alcanzar la visión. Ella es responsabilidad de la jefa de Gestión Humana y ya se encuentra implementada exitosamente en un 100%.

- **Cultura woOw!:** La misma busca consolidar y potenciar una cultura con personas comprometidas y con foco en el cliente. Por ende, se entiende clave para el logro de esta transformar a la cultura de woOw! volviéndola con mayor foco en cliente, orientación a resultados manteniendo y tendiendo a mejorar el buen clima laboral. Dicha iniciativa es responsabilidad también de la jefa de Gestión Humana y se viene implementando desde mediados de 2017 con buenos resultados; aún queda todo 2018 por implementar y sobre esto se estará profundizando en todo este trabajo.

- **Estrategia de RSE:** Cuando se planteó la visión y la estrategia, se entendió clave impulsar en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social del país. Para ello se buscó desarrollar una estrategia con un foco genuino en la Responsabilidad Social Empresarial. Su implementación está prevista para 2020 y más adelante se estará detallando el plan desarrollado.

2.11 Cambios planeados en transición

El concepto de cambio organizacional se define como: “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” (Reeves, 1994). Cuando se habla de aprendizaje hace referencia al que adquiere la organización y sus actores al atravesar el proceso transformacional. Cuando se piensa en un cambio de Cultura Organizacional, como es el caso de estudio en el que se estará profundizando en los siguientes capítulos, este proceso de aprendizaje y transformación es enorme, ya que impacta y mueve justamente las raíces de la organización.

Como se observó en capítulos anteriores, las organizaciones cambian constantemente, debido a factores internos y externos, que en mayor o menor medida las afectan. Respecto a estos cambios, se pueden tomar dos posturas, que los cambios se produzcan naturalmente y lidiar con las consecuencias; o, por el contrario, impulsar y dirigir los cambios. En este sentido se entiende a woOw! como una empresa que los impulsa y estimula con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

En el apartado: “Objetivos estratégicos y estrategia de la organización” de este trabajo, existen varios objetivos estratégicos a alcanzar para 2021 y, para el logro de estos, la organización deberá realizar un proceso que incluye varios cambios.

Uno de los grandes cambios que la organización viene llevando adelante es el de imagen, donde relanzó la página con una nueva estética y una nueva lógica, cambio el logo alterando su color y forma y se prepara para cambiar la forma de comunicarla a través de los medios. Asimismo, se lanzó un nuevo manual de marca, donde se establecen los parámetros de cómo y a través de qué medios se debe comunicar cualquier aspecto de la empresa.

Por otro lado, la empresa también se encuentra en transición de desarrollar y terminar de consolidar el equipo de líderes de la organización, ya sea pertenezcan al equipo directivo o se desarrollen como segundas o terceras líneas. Este es un aspecto que resulta clave para poder lograr los cambios buscados en la cultura, ya que la empresa entiende que los líderes son los grandes embajadores de la Cultura Organizacional.

En lo que refiere más al ámbito de lo comercial, para los próximos cuatro años, Shop, City y Travel tienen una perspectiva de crecimiento y desarrollo que requieren grandes cambios. Por su lado, Shop se plantea la posibilidad de mudar su centro de distribución, abrir varios *pick up centers* así como *showrooms* y ampliar la distribución en el interior mejorando los procesos. Travel tiene como plan abrir más agencias de viaje en la capital e interior con el fin de acercarse más a los posibles pasajeros que no utilizan el medio digital o que prefieren una atención más personalizada. Por su parte, City se encuentra con el propósito de triplicar la cantidad de propuestas que tiene publicadas, así como posicionarse de forma más atractiva en el interior del país.

Finalmente, el cambio más grande que se pretende atravesar con respecto a la gestión interna es evaluar la cultura actual y desarrollar la deseada; aspecto sobre el que se estará profundizando en los siguientes capítulos. En este sentido, se entiende que la cultura actual con la que cuenta woOw! requiere mantener su esencia pero adaptarse en algunos aspectos con el fin de acompañar y transformar la organización a favor del crecimiento y desarrollo presentado en la estrategia. Este debe ser un cambio impulsado por la dirección en conjunto con el departamento de Gestión Humana, el cual como socio estratégico del negocio estudia e identifica los factores externos e internos que pueden impactar en la organización, pudiendo así anticiparse dirigiendo e impulsando dicho cambio.

CAPÍTULO 3 – PRESENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se procederá a realizar un diagnóstico exhaustivo del rol y trabajo del área de Gestión Humana en la organización a través del análisis del grado de excelencia operacional alcanzado, el nivel de desarrollo estratégico con el que cuenta el área, a la vez que se intentará discernir cómo se realizan las mediciones dentro de esta y qué tan adecuadas son. Asimismo, se desarrollará un análisis de la gestión del cambio, la alineación de las personas, el desarrollo del liderazgo y la gestión del talento, con el fin de comprender en qué estado se encuentra la función de Recursos Humanos en woOw!

En consiguiente y, para terminar este capítulo, se procederá a presentar, desarrollar y analizar los distintos procesos del área en la organización, que permitirán obtener un diagnóstico claro de la situación de la empresa en este aspecto y servirán de base para el desarrollo del Plan Estratégico de Recursos Humanos que tiene como objetivo este trabajo.

3.1 El área de Gestión Humana en woOw!

El área de Gestión Humana de woOw! se fundó en agosto de 2014, siendo la última de las áreas en crearse dentro de la organización, contando a ese momento con un total de 105 colaboradores. Ésta surge como respuesta a la necesidad de contar con profesionales dedicados al cuidado, gestión y desarrollo de las personas dentro de la empresa. Al momento de su fundación se decide denominar al área como Gestión Humana y no como Recursos Humanos, como habitualmente se la llama en el mercado, en función a la concepción que tiene la empresa de los colaboradores y el rol de esta área para con ellos; esta no los ve como recursos, sino que les otorga un significado mucho más amplio dentro del desarrollo del negocio.

Antes de su fundación, el proceso de atracción y selección del talento se encontraba tercerizado con distintas consultoras que eran gestionadas por uno de los fundadores de la empresa, quien también se abocaba a la tarea de motivación y cuidado de la cultura, surgiendo la necesidad de creación del área a raíz de su abandono del proyecto.

En 2014, la cultura de la organización era los suficientemente sólida, por lo que requería relativamente poco trabajo su mantenimiento y cuidado; las mismas personas que componían woOw! en ese entonces (la mayoría con una antigüedad muy similar a la de la empresa) eran los garantes de que la cultura no se perdiera. Sin embargo, la necesidad de incorporación de muchas personas rápidamente al equipo a raíz de un fuerte crecimiento, acompañado por cambios en la estructura y en los distintos procesos, marcaron un inicio en la transición de lo que era una *Start up* hacia una empresa consolidada, que trajo como consecuencia la necesidad de trabajar la cultura.

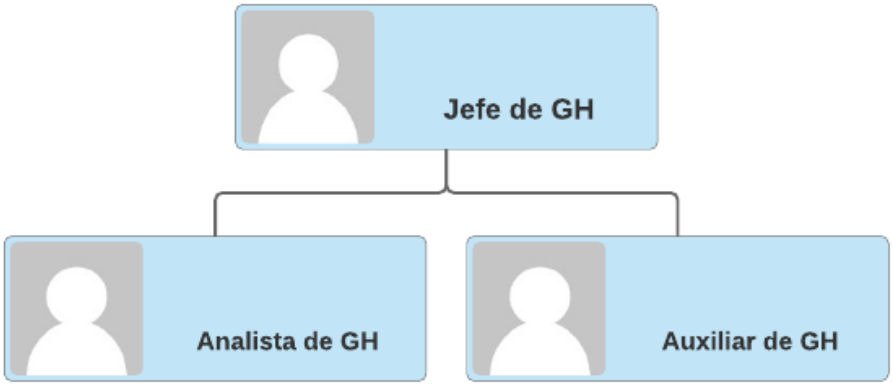
Desde sus inicios el área fue formada por dos personas: un responsable y un asistente, quienes dedicaron los primeros tiempos a generar los procesos claves del área que darían sostén a la organización, con el fin de lograr los estándares higiénicos, para luego abocarse a tareas estratégicas. Ambas personas ya pertenecían a la organización y fueron elegidas por el gerente general para llevar adelante el proyecto de fundarla. Quien tomó la principal responsabilidad pertenecía al área Comercial de la organización, llevando adelante el rol de Responsable de Categoría, y contaba con una antigüedad un año menor a la de la organización, por lo que tenía un vasto conocimiento del negocio y la Cultura Organizacional. Quien asumió el rol de asistente, fue la persona que encontraba asistiendo al fundador antes mencionado, por lo que se entendió que contaba con el conocimiento de lo que ya se venía abordando para aportar a los cambios y ajustes que fueran necesarios.

El gerente general de la compañía asumió instintivamente el rol de *Coach* del responsable transmitiéndole todos los conocimientos necesarios de la compañía y visión a futuro con el fin de que se asentara en el rol. Para ello se generó una dinámica de reuniones de gestión semanales y, durante el primer año, compartieron oficina. Por lo tanto, se podría decir que el área de Gestión Humana tuvo la intención de convertirse, desde un comienzo, en un aliado estratégico de la Dirección, acompañando y liderando los cambios organizacionales necesarios en conjunto, llegando a ubicarse en el organigrama de la forma que se presentó anteriormente.

Hoy en día, el área de Gestión Humana se encuentra, habiendo atravesado un buen desarrollo, en etapa de convertirse en un aliado estratégico de la Gerencia General y todo el equipo de líderes, siendo la responsable de llevar a adelante los distintos procesos desarrollados en tres grandes bloques: Atracción y selección del talento, Desarrollo del talento y Fidelización del talento, sobre los que se profundizará más adelante en este trabajo.

La estructura actual del área de Gestión Humana se compone por tres personas: un jefe, un Analista y un Asistente como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.1 – *Estructura del área de Gestión Humana en woOw!*



Fuente: Elaboración propia.

Donde al igual que en el resto de las áreas de la empresa, el nombre de los puestos atiende a un nivel de *seniority* y, por lo tanto, a una franja salarial determinada.

En este sentido, se puede observar que la proporción de *staff* de Gestión Humana en la organización es del 1,76% o de una persona de Gestión Humana por cada cincuenta y seis en la organización. Esto ayuda a visualizar la posibilidad que tiene el área de atender a las necesidades de los colaboradores y qué tan personalizado puede ser el trato con estos.

En este sentido, atendiendo al estudio realizado en 2003 por HayGroup donde se presentan los resultados de *benchmarking* estratégico de la dirección de RR.HH., se puede ver que las empresas cuentan con un cambio sustancial en la proporción de staff de Recursos Humanos en la organización a partir de los 250 colaboradores, donde este disminuye y pasa a ocupar una menor proporción (HayGroup, 2003). Si se comparan los resultados de woOw!, que cuenta con menos de 250 colaboradores, con este estudio, se puede observar que la proporción se encuentra por debajo del *benchmarking,* ubicándose este en 2,35%, sin embargo, al evaluar a todas las empresas en su totalidad, woOw! se sitúa por arriba del promedio general que es de 1,06%.

Sin embargo, se ha analizado y se tomó la decisión de sumar una nueva persona pasando de ser dos a ser tres en total con el fin de poder atender algunos subprocesos a los que no se les estaba brindando el cuidado deseado y necesario para poder cumplir con la propuesta de valor que pretende entregar el área.

Por lo tanto, el área aún cuenta con grandes oportunidades de sistematización y automatización de tareas operativas que no necesariamente generan un valor agregado

En lo que refiere a las responsabilidades, estas se encuentran dispuestas de forma de atender correctamente a los procesos madre y, por ende, a los subprocesos vistos como se detalla a continuación:

Cuadro 3.2 – *Organización de responsabilidades en el área de Gestión Humana*

Proceso	Sub-Proceso	Tarea	Plan	Do	Act	Support
Desarrollo	Evaluaciones de desempeño		Jefe	Jefe	Jefe	
	Capacitaciones		Jefe	Auxiliar	Auxiliar	
Fidelización	Inducción		Jefe	Analista	Analista	Auxiliar
	Beneficios		Jefe	Analista	Analista	
	Integración		Jefe	Auxiliar	Auxiliar	
	Seguimiento		Jefe	Analista	Analista	
	RSE		Jefe	Analista	Analista	Auxiliar
	Gestión del Clima		Jefe	Jefe	Jefe	
	Comunicación interna	Formal	Jefe	Jefe	Jefe	
		Informal	Jefe	Auxiliar	Auxiliar	
	Gestión del cambio		Jefe	Jefe	Jefe	
Atracción y selección	Marca Empleadora		Jefe			Auxiliar
	Selección		Jefe	Analista /Auxiliar	Analista /Auxiliar	Auxiliar
Eficiencia Operacional	Indicadores		Jefe	Jefe	Jefe	
	Compensaciones	Sueldos y licencias	Jefe	Analista	Analista	Auxiliar
		Equidad	Jefe	Jefe	Jefe	
		Ajustes salariales	Jefe	Jefe	Jefe	
		Políticas	Jefe	Jefe	Jefe	
	Presupuesto		Jefe	Jefe	Jefe	
	Políticas y procedimientos		Jefe	Jefe	Jefe	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede visualizar, además de los procesos madre de Atracción, Desarrollo y Fidelización, se encuentra un cuarto proceso definido que es el que atiende a la Eficiencia Operacional y busca gestionar, medir y cuidar los aspectos más operativos y de resultado de los que se encarga el área.

El área utiliza la metodología del ciclo de Deming para la organización de las responsabilidades buscando, al mismo tiempo, instaurar un proceso de mejora continua. El ciclo *plan-do-check-act* (PDCA) es un conocido modelo para el proceso de mejora continua y ayuda a las organizaciones a planificar una acción, llevarla adelante, verificar para ver si fue adecuada al plan y actuar en función a lo aprendido (Johnson, 2002).

En la tabla desarrollada arriba, se puede hallar bien establecido quien planifica, hace y/o actúa, a lo que también se ha sumado una tarea de apoyo; en cuanto a la revisión o verificación, la misma es responsabilidad del jefe del área. Finalmente, se puede decir que la utilización de esta herramienta brinda claridad al departamento a la hora

de que sus integrantes comprendan cuáles son sus responsabilidades y qué se espera de ellos.

3.2 Diagnóstico de la función de Gestión Humana en woOw!

En este apartado se estará procediendo a realizar un diagnóstico acerca del rol que cumple, hoy en día, el área de Gestión Humana dentro de la empresa en estudio. Como ya se expresó y detalló en este trabajo, es deseable que el área de Gestión Humana se convierta en un socio estratégico del negocio.

En este estudio se procederá a analizar en profundidad ocho prácticas con el fin de determinar si hoy en día el área se encuentra posicionada como un administrador de personal, un gestor de Recursos Humanos o, efectivamente, un socio estratégico del negocio. Las prácticas que se evaluarán serán:

1 Excelencia operacional

2 Estrategia de Gestión Humana

3 Medición de la gestión del área

4 Profesionalización del área

5 La gestión del cambio

6 Alineación de las personas a la estrategia

7 Liderazgo organizacional

8 Gestión del talento

Como se puede ver, las primeras cuatro se encuentran más enfocadas a continuar mejorando la función del área de Gestión Humana en la empresa y las últimas cuatro se focalizan en maximizar su contribución al negocio, siendo estos, dos de los desafíos más grandes a los que se enfrentan los líderes de Recursos Humanos en general (Losey, Ulrich, & Meisinger, 2005).

Al final de este diagnóstico se estará procediendo a concluir cuál es la función que cumple el área actualmente, las principales razones por las que cumple el rol identificado y cuáles serían los focos que debería aplicar para desarrollarse hacia el siguiente paso.

3.2.1 Excelencia operacional

Como se visualiza en la distribución de responsabilidades dentro del área, existe un bloque dedicado a la eficiencia operacional. Desde una visión de gestión estratégica de los Recursos Humanos, es considerado importante que este bloque tienda a la excelencia, buscando desarrollar las tareas de forma más ágil y adecuada y con un menor costo asociado. Este objetivo, puede y debe ser logrado a través del desarrollo y la implementación de tecnologías, la estandarización de los procesos y la tercerización. Se entiende que solo de esta forma, el área de Gestión Humana podrá estar avocada a ser un socio estratégico, contribuyendo al desempeño organizacional y ofreciendo servicios de buena calidad (Losey, Ulrich, & Meisinger, 2005).

Para poder analizar la excelencia operacional, se procederá a buscar comprender en qué grado se encuentran desarrollados los siguientes puntos:

1 Estandarización de los procesos

2 Implementación de tecnologías

3 Tercerización

4 Optimización de la estructura organizacional

En lo que refiere a la estandarización de los procesos, woOw! ha buscado desarrollar y mejorar gran parte de estos en los últimos años. De esta forma, ha trabajado sobre todo en lo que tiene que ver con los procesos de gestión de compensaciones, licencias y sueldos, que le permitieron disminuir el tiempo dedicado a estas tareas, ordenando y estableciendo un proceso claro para ellas.

En lo referente a las compensaciones, se instauraron políticas claras con respecto a los aumentos por mérito, donde se desarrolló un proceso claro y transparente que establece las fechas donde se analizarán, comunicarán e implementarán los aumentos, cuáles son los mecanismos para la toma de decisiones por parte de los líderes y jefes confeccionándose un presupuesto anual por área para estos fines. El presupuesto se define anualmente en función a la proporción que tiene el área dentro del costo de sueldos y con una ponderación en función al crecimiento, que se prevé y requiere para esta, en función a los objetivos estratégicos de la organización.

En cuanto a las licencias, se desterró el antiguo proceso que involucraba un formulario impreso que requería una firma de autorización por parte del líder o jefe y se desarrolló un formulario online adecuado a una herramienta tecnológica que permite contar con la información de forma online y obtener la autorización y confirmación también a través de este medio. Si bien es una herramienta “casera”, significó una mejora sustancial frente al procedimiento que se llevaba adelante hasta el momento en cuanto a orden y disminución de errores. Por otro lado, también se establecieron políticas claras y un procedimiento acorde que indica cuáles son los pasos que debe seguir alguien que desea gozar de su licencia.

Finalmente, en cuanto a la liquidación de sueldos, se establecieron planillas estandarizadas que deben completar los líderes o jefes de cada área (según la situación particular) con la información requerida para la liquidación de los sueldos de sus equipos como se puede visualizar en el Anexo 8. En estas planillas se establecen las faltas, sábados trabajados y compensaciones, entre otras, que afectarán los salarios de las personas en el mes a liquidar. En este sentido se confeccionaron las planillas, se presentaron y explicaron a los usuarios, se establecieron fechas de entrega en las cuales estas deben ser remitidas a Gestión Humana y las formas de reflejar los contenidos. Este mecanismo aportó a la estandarización del proceso mejorando los tiempos y la calidad de la información obtenida, disminuyendo los errores asociados a las liquidaciones.

En segundo lugar, la implementación de tecnología dentro del área de Gestión Humana es un aspecto para seguir mejorando. Si bien en el último año se ha realizado una inversión en este aspecto, se entiende que aún se puede hacer un mejor y mayor uso de esta para lograr la excelencia operacional deseada, ya que no necesariamente se han logrado automatizar las funciones administrativas del área y/o las herramientas no se utilizan de forma óptima.

Hoy en día el área cuenta con dos plataformas tecnológicas que aportan a la eficiencia operacional que son: *HiringRoom* y Turecibo.com. La primera es una plataforma de atracción y selección del talento que permite desarrollar una robusta base de datos de postulantes, enriquecida de información, que se encuentra integrada con LinkedIn y con la página Web de la organización de forma de centralizar y optimizar su uso. Esta, a su vez, permite integrar todo el proceso de atracción y selección del talento con el fin de centralizar toda la información y todo el proceso a través de un único canal. Esta implementación trajo consigo una mejora sustancial en el proceso en cuestión, tanto en la disminución de errores como en la consulta de información, a la vez que aportó a la comunicación con las demás áreas en el proceso de búsqueda y la elaboración de informes. La segunda es una plataforma que le permitió a la empresa prescindir de los recibos de sueldos en papel e implementar recibos de sueldo electrónicos, donde los colaboradores a través de un usuario y contraseña pueden acceder a su historial de recibos, firmarlos y hacer consultas sobre estos desde un mismo lugar. Asimismo, la plataforma cuenta con otros módulos que permiten a la organización centralizar y volver electrónicos los legajos y administrar las licencias, que la empresa aún no ha contratado por temas asociados a costos, pero que puede hacerlo a futuro con el fin de seguir disminuyendo los tiempos asociados al trabajo administrativo. La implementación de esta herramienta tuvo un gran aporte respecto al tiempo dedicado por el área a esta tarea, sobre todo en lo que tenía que ver con la firma de los recibos.

Finalmente, en lo que refiere a la implementación de tecnologías, la empresa hoy en día cuenta con una intranet que podría utilizar de forma más eficiente. Esta se utiliza con fines comunicacionales, sin embargo, se encuentra subutilizada en lo referente a la publicación de información formal, políticas y procesos de Recursos Humanos o su uso para funciones del área como pueden ser las evaluaciones de desempeño e inscripciones a capacitaciones, entre otras. Para lograr una mejor y mayor utilización de esta herramienta, la empresa debería incrementar la inversión asociada a la herra-

mienta, ya que actualmente se utiliza la versión gratuita que cuenta con innumerables restricciones. Sin embargo, se propone realizar un análisis que permita al área evaluar los costos actuales que implica hacer este tipo de acciones por fuera de la plataforma en contraposición de los costos que traería poder utilizar una versión más costosa pero avanzada de ella.

La liquidación de sueldos es la única responsabilidad que el área de Gestión Humana de woOw! tiene tercerizada. En su momento la selección del talento también se desarrollaba de esta forma, pero se decidió integrar en primer lugar por los bajos resultados que se lograban medidos a través de la adecuación de los candidatos presentados y los tiempos promedios de selección (entre que se solicitaba la necesidad y efectivamente se cubría el rol) y en segundo lugar por los costos asociados al proceso, teniendo en cuenta la cantidad de roles que mensualmente se requería cubrir.

Si bien el proceso de selección en el largo plazo se debería tender a tercerizar, hoy se entiende como un aspecto clave y cardinal que requiere de tiempos cortos para la incorporación y perfiles adecuados, tanto en las competencias requeridas como en el *FIT* cultural.

La capacitación es un proceso que se trabaja de forma interna y tercerizada, según el tipo de competencias que se quiera desarrollar. Lo que tiene que ver con competencias técnicas, se terceriza, mientras que las capacitaciones en aspectos blandos como son las competencias específicas se realizan de forma interna. En este sentido, se concluye que se ha logrado un adecuado equilibrio manteniendo internalizado lo cardinal y tercerizando lo que no lo es.

En cuanto a la optimización de la estructura organizacional, si bien el área se encuentra abocada a la estrategia, aún existen infinidad de tareas administrativas y transaccionales que llevan adelante las personas de Gestión Humana. Sin embargo, como se pudo plasmar en el desarrollo de las tareas y responsabilidades del área, se encuentran bien identificadas y separadas las que son estratégicas y las más administrativas.

En definitiva, se puede concluir que el área de Gestión Humana de woOw! debería brindarle foco a este aspecto con el fin de reducir los costos asociados al desarrollo de actividades administrativas a través de la implementación y uso de tecnologías, con el fin orientar sus esfuerzos y capacidades a aspectos estratégicos propios del área.

3.2.2 Estrategia de Gestión Humana

Como ya se explicó, contar con una estrategia de Gestión Humana que defina de qué manera atraer, desarrollar y fidelizar a las personas, alineada a la estrategia del negocio, debería ser el foco del área de Gestión Humana; solo de esta manera es que logrará posicionarse como un socio estratégico. De esta forma, se podrá desarrollar

consistentemente cuál es el aporte del área a los objetivos estratégicos organizacionales (Ulrich & Brockbank, 2005).

Para atender a este punto se estará evaluando si la gestión de las personas en woOw! es considerado un aspecto estratégico, qué tan desarrollada se encuentra la estrategia de Recursos Humanos de la organización, el modelo operacional del área y el grado de ejecución de la estrategia desarrollada.

Deteniéndose en el primer punto a evaluar, se logra concluir que la gestión de las personas en la empresa es considerado un tema estratégico, ya que los requerimientos de capital humano necesarios para cumplir con los planes de negocio son considerados en la estrategia organizacional, estos temas se encuentran dentro de la agenda de la gerencia general y el líder de Gestión Humana de woOw! participa de forma activa en las reuniones de desarrollo e implementación de la estrategia empresarial junto con el resto de los líderes con un adecuado grado de participación y reflexión sobre los aspectos del negocio. Sin embargo, si bien alguna iniciativa relacionada al desarrollo de las personas se encuentra dentro del presupuesto estratégico de la organización en forma de capacitación, se entiende que existen posibilidades de mejora referentes a este aspecto, ya que el presupuesto destinado a este tipo de iniciativas debería ser mayor para el apropiado cumplimiento de los objetivos al respecto.

Por otro lado, se observan carencias en cuanto al desarrollo de una misión y visión por parte del área de Gestión Humana, aspecto que no se encuentra especificado, lo que traslada insuficiencias también en lo referente a la existencia de una estrategia de Recursos Humanos definida a partir de dicha visión, por más que el área cuenta con una visión estratégica de sus funciones, o que esta se encuentre articulada y formalizada de forma clara. Finalmente, se identificó que dicha estrategia no es conocida ni compartida por los integrantes del área. En este sentido se identifica una excelente oportunidad de mejora, donde definir la misión y visión del área, le permitirá luego desarrollar y comunicar a sus miembros una estrategia sólida de Recursos Humanos adecuada y alineada a la estrategia de la organización.

Lo desarrollado anteriormente tiene como consecuencia que la planificación estratégica del área y el proceso operativo no se encuentren alineados en su totalidad. A su vez, se identificó que el área no cuenta con la tecnología necesaria para ejecutar una estrategia saludable, disminuyendo a un mínimo razonable las actividades administrativas con el fin de poner foco en lo meramente estratégico. Sin embargo, se encuentra claramente definido qué actividades del área se realizarán con recursos internos y cuáles se procederán a tercerizar. En consiguiente, las iniciativas estratégicas del área deberían ser la base sobre la cual se elabora el presupuesto de Recursos Humanos, no siendo este aspecto trabajado de esa forma actualmente. Por lo tanto, se considera que hay aspectos de mejora a trabajar por la organización en lo que refiere a estos puntos.

Finalmente, en lo que refiere a la ejecución de la estrategia, se identifica que el área de Gestión Humana hoy en día no cuenta con una herramienta que le permita describir y monitorear el cumplimiento de esta, los colaboradores del área no cuentan con la información estratégica actualizada, estando está centralizada en el líder. Las reunio-

nes periódicas que se realizan evalúan aspectos operacionales y no estratégicos y no son llevadas adelante con el fin de revisar o discutir el avance de la estrategia del área. Finalmente, si bien la estrategia se va adaptando en función a las alteraciones en las prioridades que sufre la estrategia del negocio, se considera que esto no es suficiente ya que, para esto se deben tomar en cuenta también los resultados del desempeño del área de Gestión Humana al respecto, aspecto que hoy en día no se considera.

En conclusión, se entiende que el área de Gestión Humana de woOw! cuenta con necesidades de desarrollo en lo que refiere a su estrategia, visión y misión, y que sería de gran aporte a este objetivo, la implementación de una herramienta que le permita alinearla a la estrategia general de la organización

3.2.3 Medición de la gestión del área

La medición de los resultados del área en función a su contribución al desarrollo del negocio y no únicamente respecto a gestión individual, permite entender qué tan estratégico está siendo su rol y aporte a la organización en general (Ulrich & Brockbank, 2005). Por lo tanto, y teniendo esto en cuenta, para el análisis de este aspecto se estará procediendo a estudiar el desarrollo de las mediciones en los siguientes cuatro aspectos:

- Gestión operacional
- Alineación de los colaboradores
- Desarrollo del liderazgo
- Gestión del talento

El área de Gestión Humana de woOw! utiliza un grupo de indicadores especialmente elegidos y desarrollados para analizar su gestión operacional así como otros aspectos con el fin de tener la información necesaria para tomar las decisiones correctas que permitan a la organización cumplir con la estrategia y así acercarse a los resultados buscados. En este sentido se utilizan indicadores que miden las actividades del área y los niveles de satisfacción en referencia a los servicios que esta presta, a la vez que se utilizan indicadores financieros y, de alguna manera, se intenta medir el retorno de la inversión en capacitación, entre otros.

Estos indicadores se dividen en cuatro familias, donde tres de ellas atienden a cada uno de los procesos principales del área como se presentó anteriormente: Atracción, Fidelización, Desarrollo; y por último se encuentran los indicadores de Eficiencia.

Atracción:

- Nivel de satisfacción con el Proceso de Atracción y Selección:

Cuadro 3.3 – *Desarrollo del Indicador "nivel de satisfacción proceso de atracción y selección"*

Indicador:	Nivel de Satisfacción Proceso de Atracción y Selección	**ID:**	NSAS
Descripción:	Analiza qué tan satisfechos se encuentran los participantes de otras áreas, que participan del proceso con Gestión Humana, con una variedad de aspectos que hacen a la calidad del proceso de atracción y selección del talento.		
Regla de cálculo:	∑4+5/∑respuestas	**Unidad:**	%
Meta	70	**Frecuencia**	Mensual
DATOS			
Info requerida	**Área Resp**	**Resp del cálculo**	**Origen**
Satisfacción	GH	Jefa de GH	Encuesta
Aspectos a tener en cta.:	La encuesta se envía a todos aquellos líderes o segundas líneas participaron en un proceso de atracción y selección en el mes que se está evaluando y se les consulta, a través de una escala de Likert, sobre su satisfacción respecto a la cantidad de postulantes entrevistados, la calidad de estos, la duración del proceso, la comunicación con GH acerca de los avances del proceso y el apoyo brindado por el área para la decisión de incorporación.		

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de atracción y selección del talento resulta clave para la salubridad del negocio, ya que, si no se cuenta con las personas necesarias para llevar adelante las tareas, se tendrá un impacto negativo que, si no es directo, a la larga impactará en el resultado.

Estar con *staff* disminuido en el área de Atención al Cliente, por ejemplo, impacta negativamente en la satisfacción de este ya que debe esperar más tiempo para ser atendido al llamar al *Call Center;* lo que sin duda puede impactar en que no compre, no pague o no vuelva a comprar, generando así un impacto directo en el resultado.

Faltantes en puestos comerciales, afectan directamente el resultado ya que no se cumplen las responsabilidades de *offering*, por ejemplo. En Marketing sucede algo similar ya que son quienes generan tráfico al sitio y promocionan lo que se vende y así, se pueden continuar poniendo ejemplos de cómo el no cubrir los puestos en tiempo y forma en cualquiera de las áreas de la organización, tiene un efecto no deseado sobre los resultados de esta.

En este sentido, ya que medir el impacto negativo que puede haber tenido la falta de uno o más recursos en un área es sumamente engorroso, se definió medir el grado de satisfacción con el proceso.

- Rotación primeros 3 meses:

Cuadro 3.4 – *Desarrollo del Indicador "rotación primeros 3 meses"*

Indicador:	Rotación primeros 3 meses	**ID:**	RPTM
Descripción:	Busca medir la eficiencia del proceso analizando qué tan acertadas fueron las incorporaciones realizadas.		
Regla de cálculo:	Egresos del mes en los primeros 3 meses/ingresos últimos 3 meses	**Unidad:**	%
Meta	4	**Frecuencia**	Mensual
DATOS			
Info requerida	**Área Resp**	**Resp del cálculo**	**Origen**
Información de ingresos y egresos	GH	Jefa de GH	Drive woOwers
Aspectos a tener en cta.:	Este indicador se abre en dos, midiendo por un lado despidos/ingresos (RPTM D) y por otro lado egresos/ingresos (RPTM) ya que el primero identifica una falla en la toma de decisión y el segundo responde a otro tipo de factores que se analizan en la entrevista de salida como se puede visualizar en el Anexo 10.		

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador es sumamente importante porque una alta rotación dentro de los primeros tres meses no solo trae acarreados muchos costos por la dedicación de tiempo y recursos, sino que además tiene un impacto no deseado en el clima por el ingreso y salida de personas que duran poco tiempo en la organización.

Asimismo, se ha podido constatar que, por ejemplo, en la encuesta de Clima, la pregunta que hace alusión a este punto donde se consulta si los líderes incorporan personas que se adecúan bien al lugar de trabajo en cuestión, ha arrojado las puntuaciones más bajas en las áreas donde ha habido mayor rotación dentro de los primeros tres meses.

Finalmente, habiendo implementado y medido este indicador, se comprobó que era necesario llevar adelante una capacitación en atracción y selección del talento para los jefes que participan del proceso junto a Gestión Humana, ya que se entendió que la causa de muchas rotaciones era la mala toma de decisiones que se daba a la hora de la incorporación. En este sentido se procedió a realizar dos instancias donde se explicó el proceso, el rol de cada uno de los participantes, el objetivo de las instancias y se brindó herramientas para el aprovechamiento de cada encuentro y la toma de decisiones.

Fidelización:

- Rotación:

Cuadro 3.5 –*Desarrollo del Indicador "rotación"*

Indicador:	Rotación	**ID:**	IR
Descripción:	Busca medir la proporción de personas que dejan woOw! en función a la cantidad de colaboradores al final del período. Brinda información acerca de la insatisfacción de las personas.		
Regla de cálculo:	renuncias x 100/∑ colaboradores	**Unidad:**	%
Meta	3.5	**Frecuencia**	Mensual
	DATOS		
Info requerida	**Área Resp**	**Resp del cálculo**	**Origen**
Información de ingresos y egresos	GH	Jefa de GH	Drive woOwers
Aspectos a tener en cta.:	Este indicador se abre en dos midiendo por un lado la rotación no deseada (renuncias nd x 100)/colaboradores (IR ND) y por otro la rotación de High performers (renuncias HP x 100)/Colaboradores (IR HP). Si bien es un Indicador que se mide con frecuencia anual y en función al mismo se toman decisiones para el año siguiente, resulta clave medirlo mensualmente para ir tomando las medidas correctivas de forma rápida y eficiente.		

Fuente: Elaboración propia.

En lo que tiene que ver con fidelización, woOw! mide la insatisfacción a través de la rotación, tomando en cuenta únicamente las renuncias sobre la cantidad de colaboradores al cierre del mes, ya que lo que se busca medir es qué porcentaje de personas decidieron dejar la organización en ese mes.

Asimismo, como se explica en los "aspectos a tener en cuenta", el indicador se abre en dos más. El primero mide la rotación no deseada, teniendo en cuenta que dentro de la rotación antes descrita puede haber algún colaborador que no era de interés retener, por lo que con este se lograría identificar efectivamente la pérdida de valor obtenida. El segundo mide la rotación de *High Performers;* aquellos colaboradores considerados talentos, en los que la empresa invierte para fidelizar y que genera un alto costo perderlos.

Sin embargo, por más que no haga alusión a la fidelización, resulta relevante detallar que la empresa también mide un indicador de rotación general donde se incluyen tanto las renuncias como los despidos sobre el total de colaboradores al cierre de mes, o promedio de colaboradores al cierre de año, con el fin de identificar la movilidad y renovación de la plantilla.

- Índice de satisfacción interna:

Cuadro 3.6 – *Desarrollo del Indicador "índice de satisfacción interna"*

Indicador:	Índice de satisfacción interna	**ID:**	ISI
Descripción:	Mide la satisfacción general que tienen los colaboradores de woOw! en un momento del año.		
Regla de cálculo:	∑4+5/∑respuestas	**Unidad:**	%
Meta	75	**Frecuencia**	Anual
	DATOS		
Info requerida	**Área Resp**	**Resp del cálculo**	**Origen**
Satisfacción	GH	Jefa de GH	Encuesta de Clima
Aspectos a tener en cta.:	Este indicador se abre por áreas y por antigüedad, lo que permite a los líderes y al área de Gestión Humana poder armar planes de acción segmentado en función a las necesidades e intereses de cada subgrupo. Asimismo, se consideró un momento neutro en el año para la aplicación de la encuesta con el fin de obtener los resultados más reales posibles, con la menor cantidad de alteraciones positivas o negativas.		

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta de clima es una herramienta muy poderosa que brinda al área de Gestión Humana los insumos necesarios para conocer lo que sienten y viven los colaboradores dentro de la empresa en un momento determinado.

En woOw! se utilizan los resultados para entender la situación, evaluar las fortalezas y trabajar los aspectos más bajos con el fin de posicionarse como una excelente empresa para trabajar. Asimismo, se puede identificar que es una instancia valorada por los colaboradores al observar el alto grado de participación.

Se concluye entonces que, para poder desarrollar la fidelización a la empresa, es clave conocer las necesidades y opiniones de los colaboradores, lo que permitirá desarrollar un plan para fortalecer los aspectos que resaltan y mejorar los que sea necesarios.

Desarrollo:

- Inversión en capacitación:

Cuadro 3.7 – *Desarrollo del Indicador "inversión en capacitación"*

Indicador:	Inversión en capacitación	**ID:**	IC
Descripción:	Mide la inversión realizada en capacitar a los colaboradores y, por ende, la preponderancia económica que se le da al desarrollo de estos.		
Regla de cálculo:	Inversión en capacitación/promedio colaboradores	**Unidad:**	$
Meta	500	**Frecuencia**	Trimestral
DATOS			
Info requerida	**Área Resp**	**Resp del cálculo**	**Origen**
Inversión en capacitaciones	GH	Jefa de GH	Budget
Aspectos a tener en cta.:	Este indicador se abre en dos más: Inversión en HP (IC HP) (inversión/promedio colab. HP) e Inversión en líderes (IC L) (inversión/promedio de líderes) con el fin de identificar dónde se está focalizando la inversión.		

Fuente: Elaboración propia.

En lo que tiene que ver con desarrollo, la inversión en capacitación es un indicador clave que arroja si se está invirtiendo en que las personas cuenten con las herramientas y/o competencias necesarias para realizar su trabajo.

En woOw! este indicador además se encuentra abierto para conocer la inversión que se hace en la capacitación de los considerados *High Potentials* y la de líderes, ya que a la empresa además le interesa tener un especial foco en que estos dos grupos puedan desarrollarse, mejorando sus habilidades y competencias.

- Distribución del talento:

Cuadro 3.8 – *Desarrollo del Indicador "distribución del talento"*

Indicador:	Distribución del talento	**ID:**	DT
Descripción:	Mide como se encuentra distribuido el talento de la empresa en al momento de realizar las evaluaciones de desempeño		
Regla de cálculo:	∑talentos in performance / ∑ co-laboradores	**Unidad:**	%
Meta	65	**Frecuencia**	Anual
DATOS			
Info requerida	**Área Resp**	**Resp del cálculo**	**Origen**
Distribución del talento	GH	Jefa de GH	Matriz de talento Nine Box calibrada
Aspectos a tener en cta.:	Este indicador es parte de un grupo de tres: In performance, under performance y high performance, cada uno de ellos con sus objetivos detallados.		

Fuente: Elaboración propia.

La distribución del talento se mide a través del proceso de gestión del talento y con la aplicación de la herramienta llamada "matriz de talento".

En reuniones personales entre los líderes de área y Gestión Humana, se definen las matrices por área que luego se calibran en una reunión general donde participan todos los líderes, llegando a una matriz final. Con este dato, luego se puede proceder a realizar los planes de carrera o de desarrollo para las personas que así lo requieran y tomar las decisiones que sean necesarias.

Eficiencia:

- Incidencia Costo del Costo Laboral:

Cuadro 3.9 – *Desarrollo del Indicador "incidencia costo laboral"*

Indicador:	Incidencia Costo Laboral	**ID:**	IHR
Descripción:	Mide la incidencia del costo laboral en las ventas y el margen		
Regla de cálculo:	Costo laboral/ventas y Costo laboral/margen	**Unidad:**	%
Meta	64 y 14	**Frecuencia**	Mensual
DATOS			
Info requerida	**Área Resp**	**Resp del cálculo**	**Origen**
Ventas y Margen	GH	Jefa de GH	Ventas parciales
Aspectos a tener en cta.:	Este indicador se abre en dos indicadores, el costo sobre ventas (IHR V) y el costo sobre margen (IHR M)		

Fuente: Elaboración propia.

El área de Gestión Humana es responsable también de generar la mayor cantidad de eficiencias que estén a su alcance y, es por ello, la dueña del presupuesto laboral donde se definen la cantidad de personas que serán necesarias mes a mes para el cumplimiento de los objetivos, así como el desarrollo del costo laboral que implica contar con ellas.

Para tener un mayor grado de entendimiento de la situación, el área definió el indicador de costo laboral sobre ventas, donde se busca que la incidencia total de este no exceda el 64% y el costo laboral sobre margen, donde no se debería exceder del 14%.

- Ventas por colaborador:

Cuadro 3.10 – *Desarrollo del Indicador "ventas por colaborador"*

Indicador:	Ventas por colaborador	**ID:**	VC
Descripción:	Mide el promedio de ventas por colaboradores que tiene la empresa		
Regla de cálculo:	ventas/∑colaboradores	**Unidad:**	$
Meta	En función al Budget mensual	**Frecuencia**	Mensual
DATOS			
Info requerida	**Área Resp**	**Resp del cálculo**	**Origen**
Ventas	GH	Jefa de GH	Informe de ventas
Aspectos a tener en cta.:	Según el mes es esperable que el desempeño por colaborador en promedio sea mejor o peor, por más que se mantiene una línea, para este cálculo se tienen en cuenta zafras ya que el aumento en ventas no necesariamente debe ser lineal al aumento en HC.		

Fuente: Elaboración propia.

Este es un indicador clave para medir la productividad de los colaboradores, ya que, en definitiva, como se vio anteriormente, tener de menos afecta (tarde o temprano) el resultado y contar con el *staff* necesario debería, de alguna manera, asegurar la proyección de ventas, siempre y cuando no se vean afectadas por otras variables.

- Cumplimiento de HC:

Cuadro 3.11 – *Desarrollo del Indicador "cumplimiento headcount"*

Indicador:	Cumplimiento Head-Count	**ID:**	CH
Descripción:	Busca medir si las distintas áreas de la organización cuentan con la cantidad de personas necesarias en su equipo en función a lo presupuestado para el cumplimiento de los objetivos financieros		
Regla de cálculo:	∑áreas con HC al 100%/total de áreas	**Unidad:**	%
Meta	75	**Frecuencia**	Mensual
DATOS			
Info requerida	**Área Resp**	**Resp del cálculo**	**Origen**
Personas reales vs. Personas presupuestadas	GH	Jefe de GH	Presupuesto y planilla woOwers
Aspectos a tener en cta.:	Este indicador permite explicar ineficiencias que puedan estar habiendo en el cumplimiento de objetivos por falta de personas en el equipo. Asimismo, puede ofrecer información acerca de ineficiencias en el proceso o en la priorización en la atracción y selección del talento.		

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento de *HeadCount*, o la cantidad de personas presupuestadas y proyectadas para el alcance de los objetivos, es sumamente importante por lo que se ha venido manifestando: tener a las personas (o no tenerlas) impacta en los resultados.

Por lo tanto, con el fin de no generar un impacto negativo en los resultados, woOw! se propone mensualmente contar con al menos el 75% de las áreas cubiertas con todo el *staff*, lo que significaría que solo es admisible tener dos áreas, de las ocho que hay en total, sin el *Head Count* definido.

- Cumplimiento del presupuesto de Costo Laboral:

Cuadro 3.12 – *Desarrollo del Indicador "cumplimiento de presupuesto laboral".*

Indicador:	Cumplimiento presupuesto laboral	**ID:**	CH
Descripción:	Busca medir si el presupuesto de costo laboral establecido se está respetando.		
Regla de cálculo:	Costo laboral real/Costo laboral presupuestado	**Unidad:**	%
Meta	100	**Frecuencia**	Mensual
DATOS			
Info requeri-da	**Área Resp**	**Resp del cálculo**	**Origen**
Costo real vs. Costo presu-puestado	GH	Jefe de GH	Presupuesto
Aspectos a tener en cta.:	Este indicador explica si la empresa está respetando el presupuesto establecido para la inversión en RR.HH. o si está requiriendo una mayor o menor inversión. Se encuentra asociado al indicador de cumplimiento de HC ya que se analiza que no haya incongruencias entre ambos resultados.		

Fuente: Elaboración propia.

Mensualmente se mide que no haya habido desvíos en el presupuesto de costo laboral, buscando complementarlo con el de *HeadCount* e intentando asegurar, una vez más, que no haya impactos negativos por faltante de puestos, ni un sobregasto innecesario.

Todos estos indicadores representan una herramienta básica y clave para la toma de decisiones dentro del área de Gestión Humana y a nivel empresa, permitiéndole a los líderes tomar las decisiones más acertadas en función a la estrategia a desarrollar y los objetivos a alcanzar.

De forma mensual, todos los líderes de woOw! se reúnen con el fin de analizar a mes cerrado los resultados de la organización. En dicha reunión se analizan y evalúan los indicadores de cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard*: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Desarrollo.

Los indicadores anteriormente detallados son medidos y gestionados en su totalidad por el área de Gestión Humana y son abiertos al resto de los líderes en la reunión de cierre en caso de estar presentando alguna alteración digna de un análisis más profundo. De no ser así, los indicadores que se presentan mensualmente en la reunión de cierre de mes son:

- Nivel de satisfacción Proceso de Atracción y Selección

- Cumplimiento de HC

- Cumplimiento de Presupuesto

Por otro lado, los aspectos que refieren a la alineación de los colaboradores dentro de la organización en su gran mayoría no son medidos ya que no hay indicadores referentes, por ejemplo, al grado de conocimiento de las prioridades estratégicas u orientación futura de la empresa. El cumplimiento de los objetivos se calcula únicamente sobre aquellos orientados a ventas, pero hay una carencia de KPIs orientados a medir la contribución individual de los colaboradores a la estrategia. Por otro lado, si bien hay un desarrollo del pago de incentivos, bonos y comisiones dentro de la organización, no existe una medición asociada al impacto motivacional que acarrea esta acción en el alcance de los objetivos.

Finalmente, en lo referente a la alineación de las personas, vale destacar que se realiza una medición de la adecuación de los perfiles de competencias actuales en contraposición con los requeridos. Esta se realiza en función a un análisis del *FIT* cultural realizado en el proceso de selección y uno ejecutado anualmente, conjuntamente desarrollado con la "*Nine Box*", por parte de los líderes y Gestión Humana a través de la evaluación de cada uno de los miembros de los distintos equipos, en función a una matriz que mide el desempeño y la adecuación de la persona a la cultura.

Trasladándose al siguiente punto de análisis, si bien el desarrollo del liderazgo es medido a través de la encuesta de clima en muchos de sus bloques donde se puede analizar el impacto de su desempeño respecto a la percepción de los colaboradores acerca de su crecimiento y oportunidades de desarrollo, existen carencias en cuanto a otros puntos clave; no se mide el impacto de las acciones de capacitación y desarrollo en función al desempeño de los líderes ni se calcula la huella de las actividades de desarrollo de liderazgo en los resultados del negocio. Asimismo, si bien se mide la rotación, ausentismo y otro tipo de indicadores, no se evalúa el impacto del desempeño del líder en dichas variantes, aspectos que se entiende relevantes que el área comience a ejecutar.

Finalmente, en lo que refiere a la gestión del talento, si bien se realiza una medición de la distribución de este en la organización, se considera que existen oportunidades de mejora respecto al análisis del impacto de la rotación y las generaciones en los planes de desarrollo de la empresa, la capacidad de los planes de crecimiento y sucesión en generar los suficientes candidatos con las competencias adecuadas, el cálculo de los niveles de fidelización de los colaboradores definidos como *High Potentials* o *High Performers* y/o de quienes ocupan puestos estratégicos, así como la efectividad de las políticas de compensación y otros métodos de motivación que se utilicen para la fidelización de los colaboradores.

3.2.4 Profesionalización del área

Hoy en día es esperable encontrar competencias relacionadas al relacionamiento interpersonal, trabajo en equipo y vocación de servicio en los colaboradores que inte-

gran el área de Gestión Humana. Sin embargo, para que la función del área continúe en un proceso de transformación que la convierta en un socio estratégico y aliado para el desarrollo del negocio, esta deberá abocar esfuerzos a lograr una mayor variedad de habilidades que comprendan aspectos más analíticos, numéricos, de finanzas y negocio que le permitan contar con una visión más amplificada de la organización (Losey, Ulrich, & Meisinger, 2005).

Para poder evaluar el grado de profesionalización con el que cuenta el área de Gestión Humana en woOw!, se procederá a analizar el nivel en que tiene desarrolladas las competencias tradicionales, las de negocio, el liderazgo dentro del área y qué tan implementada se encuentra la figura de socio estratégico en la organización.

En este sentido se considera que el equipo que hoy integra el área de Gestión Humana en la organización cuenta con un sólido conocimiento de las funciones tradicionales del área como son la administración del personal, el pago de sueldos, la selección y capacitación de los colaboradores. Asimismo, se puede aseverar que cuentan con excelentes competencias respecto a lo que son las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la orientación al cliente, conocen de forma adecuada la tecnología disponible que brinda soporte a las funciones del área y manejan apropiadamente las relaciones con sus proveedores tercerizados.

Sin embargo, en lo que refiere a las habilidades más dirigidas al conocimiento y desarrollo del negocio, si bien se identifica la existencia de estas habilidades en el líder del área, no es así con respecto al equipo en general donde se carece de habilidades financieras, de análisis y gestión de costos, no se cuenta con un amplio entendimiento del negocio de woOw! ni cuentan con experiencia en consultoría y/o negociación. Finalmente, resulta clave desarrollar la habilidad para gestionar eficientemente proyectos a través del diagnóstico, el diseño organizativo y la implementación de soluciones. Por lo tanto, se entiende que este es un aspecto clave a desarrollar para que no solo el líder, sino toda el área, se convierta en un socio estratégico del negocio.

En consiguiente, en lo que tiene que ver con el liderazgo del área, se resalta que su líder mantiene una relación muy cercana con el resto de los líderes y el gerente general de la empresa, a la vez que cuenta con un profundo conocimiento de la estrategia del negocio. Asimismo, el área es percibida por el resto de la empresa como una opción sumamente atractiva para desarrollarse de forma profesional. Sin embargo, al analizar la composición del equipo se encuentra que las personas que se han incorporado al equipo de forma reciente no provienen de otras áreas del negocio, aspecto que resultaría de mucho valor para brindar al área una visión más global de la empresa en todos sus niveles.

Finalmente en lo que refiere a la figura de socio estratégico, si bien no hay específicamente definida una figura para el rol, este es asumido hoy en día por el líder del área quien gestiona de forma eficiente la relación con los clientes internos, identifica las necesidades de capital humano en la organización y asesora a las distintas unidades de negocio, habiendo provenido esta figura anteriormente del área comercial de la organización, contando de esta forma con una visión global del negocio.

Se concluye, entonces, que el área se encuentra en un buen proceso de desarrollo, sin embargo, se debe prestar atención en lo que respecta a la definición del equipo, buscando contar con competencias alineadas al negocio y no necesariamente las tradicionales, o buscando la forma de desarrollarlas dentro de los miembros del equipo existente.

3.2.5 La gestión del cambio

Para lograr competitividad en el mercado, las empresas requieren estar en un proceso de cambio permanente, adaptándose a las nuevas exigencias de sus consumidores y flexibilizándose para lograr captar mayores porciones de mercado o, en otros casos, lograr la subsistencia. La gestión del cambio pasa entonces a ocupar un lugar crítico en la organización, donde se espera que el área de Gestión Humana lidere y gestione, de forma eficiente estos procesos, comunicando las necesidades de cambio, capacitando y preparando a los colaboradores para adaptarse a las nuevas modalidades, alineando los sistemas de premiación y remuneración, rediseñando las estructuras organizaciones y adaptando la cultura organización para dar soporte a lo nuevo, entre otras (Losey, Ulrich, & Meisinger, 2005).

Con el fin de poder analizar y evaluar cómo se desarrolla la gestión del cambio en woOw!, se procederá a estudiar su planificación, la alineación de la organización a los cambios definidos, la existencia de un esquema de patrocinio que los acompañe y la comunicación y preparación que lleva adelante la empresa ante estos.

En lo que refiere a la planificación, se destaca que el área de Gestión Humana participa de forma activa, desde un inicio, en las iniciativas de cambio, más allá de que estas no provengan necesariamente del área. Sin embargo, no necesariamente las actividades relacionadas a la gestión del cambio son incluidas en los presupuestos de los proyectos, trayendo inconvenientes asociados muchas veces o generando como consecuencia que no sean desarrolladas de la forma más adecuada. Asimismo, se identifica que no existe una gestión activa y visible de los líderes con el fin de promocionar y crear una necesidad de cambio, a la vez que las iniciativas que son llevadas a cabo no necesariamente siempre cuentan con un análisis previo que contemple el impacto organizacional que pueden causar.

En lo que tiene que ver con la alineación de la organización al cambio, se resalta como ventaja el hecho de que se rediseñan las estructuras, los equipos de trabajo y las estructuras de poder, de forma de brindar soporte al nuevo proceso. A su vez, se adecuan los perfiles de los roles, sumando las habilidades necesarias para asegurar la correcta adaptación de las personas al cambio implementado. Por otro lado, se busca realizar una adecuación y se alinean los sistemas de incentivo y remuneraciones de forma de dar un impulso a los comportamientos buscados y esperados para el cambio, aunque algunas veces este factor se pasa por alto.

El diseño de un esquema de patrocinio del cambio ayuda a que este se naturalice y se implemente con el compromiso de todos los líderes de la organización, donde toda la organización conoce y se alinea con el cambio requerido. En este sentido, para algunos proyectos puntuales, la empresa ha logrado diseñar un esquema de patrocinio, que abarque a todos los miembros de la organización, con el fin de propagar y "vender" el cambio dentro de woOw!, sin embargo esto termina dependiendo del líder que lleva adelante el cambio y no del área de Gestión Humana.

De todas maneras, un aspecto a resaltar es el hecho de que la empresa cuenta con referentes dentro de las distintas áreas con habilidades para comunicar, motivar e impulsar el cambio en el resto de las personas de la organización. Igualmente, se entiende que, sean referentes o líderes, estas personas precisarían de un mayor entrenamiento con el fin de lograr llevar a cabo su rol de patrocinadores con éxito y contar, cada uno de ellos, con un plan individual y las herramientas de soporte necesarias para llevar adelante su actividad.

Finalmente, en lo que respecta a la comunicación y preparación de la organización para el cambio, se concibe que en general las razones, objetivos y beneficios de los cambios definidos son comunicados en tiempo y forma y de manera adecuada a todas las personas impactadas. Asimismo, se cuenta con mecanismos de retroalimentación que permiten conocer las percepciones y resistencias, existentes frente a un cambio, por parte de los colaboradores y quienes tienen un impacto a raíz del cambio, son capacitadas adecuadamente en las competencias necesarias para asumir las nuevas tareas o responsabilidades.

En conclusión, hoy en día el cambio no necesariamente es liderado por el área de Gestión Humana, sin embargo esta es considerada siempre para desarrollarlo, por lo que se cree necesario que esta asuma un rol más protagónico en este as-

3.2.6 Alineación de las personas a la estrategia

Para que se logre una implementación exitosa de la estrategia organizacional, el desempeño de las personas que integran la empresa debe estar alineado a los objetivos estratégicos. Con estos fines, se entiende que el área de Gestión Humana deberá proponer metodologías e instrumentos que aseguren una adecuada comunicación de la estrategia y alineen los objetivos personales de los colaboradores con esta, a la vez que define sistemas de compensaciones que estimulen los comportamientos deseados. Asimismo, deberá asegurar el desarrollo de las competencias necesarias para una adecuada su adecuada ejecución. De esta manera, el área asume un rol clave en el desarrollo exitoso de la estrategia definida (Kaplan & Norton, 2001).

Para el análisis de este aspecto en woOw!, se procederá a estudiar la comunicación de la estrategia, la definición de los objetivos personales, la alineación en función a incentivos y la alineación de las competencias.

En woOw! la estrategia que se encuentra en práctica actualmente fue definida en 2016 con una proyección a cinco años. Esta fue definida por el equipo de líderes con apoyo de una consultora contratada, siendo finalmente comunicada en una instancia formal de concurrencia opcional donde se logró una participación total del 73% de la organización. La instancia de comunicación se llevó adelante en una jornada de seis horas donde se aplicó una metodología lúdica con el fin de conocer la estrategia a través de mecanismos vivenciales, por lo que se puede definir que la misma fue comunicada de forma clara y transparente a todos los niveles de la organización. Sin embargo, al no contar con el 100% de los colaboradores, se entiende que de todas maneras pueden haberse dado carencias en la comunicación. Asimismo, se procedió a la generación de símbolos en la organización que hicieran referencia a la estrategia y visión de la organización y estuvieran presentes en el desarrollo cotidiano de las actividades de la empresa.

De igual forma, se desarrolló un plan de comunicación formal de la estrategia, pero únicamente para su comunicación en una primera instancia, careciendo así de un plan que perdurara en el tiempo y considerara a los nuevos colaboradores que ingresaran a la organización, trayendo como consecuencia la falta de comprensión de esta por parte de algunos colaboradores. Adicionalmente, se recalca que tampoco existen mecanismos que permitan conocer el nivel de compresión y adhesión que tienen los colaboradores respecto de las prioridades estratégicas de la empresa.

En lo que refiere a la definición de los objetivos personales, se identifica que hay una enorme oportunidad de mejora al respecto. Hoy en día las personas no son capaces de explicar con claridad de qué forma contribuye desde su rol a los objetivos estratégicos, dado que no cuentan con objetivos personales que los ayuden a medir su contribución al negocio. Estos objetivos no necesariamente se encuentran alineados a los del área, la gerencia y la organización, sino que atienden a cuestiones más específicas del rol y a la venta en sí. Por lo tanto, resulta clave llevar adelante, juntamente con los líderes de área, el desarrollo de objetivos individuales alineados a la estrategia, que les permita comprender a los colaboradores cuál es su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos y ser medidos respecto de estos.

Asimismo, se propone generar un esquema de incentivos que esté ligado al logro de los objetivos de cada colaborador, que permita diferenciar a las personas que tengan un alto desempeño de aquellos con uno más disminuido, y ser premiadas al respecto. Este sistema, a su vez, deberá estar desarrollado en función a los intereses de los colaboradores y, no necesariamente deberán ser monetarios.

Por último, teniendo en cuenta que en la organización existe un diccionario de competencias definido y utilizado en el desarrollo de las descripciones de cargo, con el fin de que los colaboradores puedan conocer qué se espera de ellos, se propone la posibilidad de adaptar estas y alinearlas a los objetivos estratégicos. Por su parte, si bien las evaluaciones de desempeño se encuentran definidas en un modelo por competencias, se considera que las mismas deberían ser revisadas para analizar su necesidad de adaptación en función al cumplimiento de la estrategia. Finalmente, se concluye que el desarrollo de los planes individuales que derivan de la evaluación de desempeño es adecuado, así como las capacitaciones propuestas que se encuentran ligadas a los

resultados obtenidos en estas.

Se llega a la conclusión de que el proceso de evaluación, posterior plan de desarrollo individual y capacitación se encuentran correctamente implementados, sin embargo, resulta clave profundizar e implementar mejoras en la comunicación de la estrategia, la definición de objetivos personales y la alineación de los incenti-

3.2.7 Desarrollo del liderazgo

Como ya se desarrolló, el liderazgo en woOw! se espera que sea transformacional, partiendo de la definición de líder woOw! que expresa: “Un líder woOw! motiva e inspira a través del ejemplo generando una cultura de superación constante”.

Teniendo en cuenta este aspecto, se procederá al análisis del liderazgo como fuente de orientación y alineación de las personas, motivador e inspirador del cambio y de gestor de las personas.

Si bien el equipo de líderes de woOw! ha trabajado en el desarrollo de una visión a futuro y su estrategia correspondiente y ha buscado motivar e inspirar a sus equipos a la consecución de los objetivos estratégicos, estos no han conseguido alcanzar la meta de que los colaboradores los apropien y lleven a cabo. Asimismo, es normal que estos dejan de lado los aspectos estratégicos y se orientan a cuestiones diarias que los distraen de lo verdaderamente importante, pasando a ocupar un espacio importante en su agenda.

Con respecto a la alineación de las personas, el liderazgo en woOw! cumple y asume un rol clave, donde la comunicación de la estrategia es responsabilidad de los líderes y a través de ellos debe permear a toda la organización, sin embargo, como se profundiza al desarrollar el liderazgo en la organización, el equipo de líderes es joven y se encuentra en pleno desarrollo profesional en su mayoría, por lo que la persecución del éxito respecto a este punto es constante y muchas veces la implementación de la estrategia se centraliza únicamente en las primeras líneas de la empresa.

A su vez, los líderes de woOw! se involucran en el desarrollo personal y profesional de sus equipos definiendo, junto a ellos, planes de desarrollo individuales anuales, luego de las evaluaciones de desempeño, donde se explicitan los objetivos de mejora y las acciones concretas para lograrlos planteándose un seguimiento trimestral para su análisis. Sin embargo, los colaboradores en woOw!, en su mayoría, no cuentan con objetivos alineados a la estrategia. Asimismo, tampoco existe al momento un sistema de premiación ante comportamientos alineado al logro de los objetivos estratégicos.

En lo que refiere a la motivación e inspiración, los líderes de woOw! construyeron una definición de lo que significa ser líder en dicha organización y, que como ya se pudo ver, explicita que motivar e inspirar es clave en su rol. En este sentido, todos los líderes buscan hacerla vívida y representarla de forma adecuada, sin embargo, sus es-

fuerzos en este aspecto no necesariamente se encuentran enfocados en motivar e inspirar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En woOw!, asimismo, los líderes alientan a la participación, involucramiento y aporte de ideas por parte de todos los colaboradores y en el último año se ha realizado un especial foco en el reconocimiento de los logros y el compromiso de estos para con la empresa.

En lo que refiere a la gestión del equipo, los líderes de woOw! se comprometen profundamente con las evaluaciones de desempeño, entendiéndolas como una herramienta para el desarrollo de su equipo, donde se evalúan las competencias requeridas del rol, se identifican áreas de mejora y se brinda un *feedback* que permita mejorarlas a la vez que se desarrolla un plan individual para cada colaborador y su seguimiento, participando activamente a través del *coaching.*

El liderazgo, hoy en día, es un punto fuerte de la organización en estudio, aunque se debe comenzar a trabajar de forma urgente la alineación del comportamiento y los objetivos de las personas a la estrategia de la empresa.

3.2.8 Gestión del Talento

La gestión del talento se estará abordando a través del análisis de la segmentación que hace la empresa respecto a este, qué prácticas utiliza para atraer a los candidatos, cómo los desarrolla y, finalmente, qué estrategia implementa para fidelizarlos.

En lo que refiere a la segmentación, la empresa realiza un trabajo adecuado, teniendo identificados los puestos estratégicos dentro de la organización, los colaboradores con alto desempeño (denominados internamente como *high performers*), los que cuentan un alto potencial para desarrollar (denominados internamente como *high potentials*) y, por último, se aplican acciones de incentivo, capacitación y desarrollo para los distintos grupos identificados.

Asimismo, trabajando lo que tiene que ver con la atracción del talento, la empresa ha desarrollado y se encuentra implementando acciones para posicionar su “marca empleadora” que cuenta con una propuesta de valor clara y diferenciadora. Las búsquedas de nuevos colaboradores se realizan en medios no tradicionales y este proceso se ha adaptado y rediseñado con el fin de atender a las necesidades de las nuevas generaciones. Sin embargo, la organización no ha definido ninguna medición o monitoreo respecto de su posicionamiento en el mercado de talentos.

En cuanto al desarrollo de las personas, si bien las inversiones en capacitación son vistas como una inversión estratégica a largo plazo, la cantidad de capacitaciones brindadas por la empresa son escasas, por lo que se concluye que en algunos niveles de la toma de decisión esta puede ser vista como un gasto y, por ende, una eventual fuente de ahorros. De todas maneras, se entiende que el desarrollo en woOw! está lo suficientemente avanzado, ya que la mayor parte de este se encuentra enfocado en que las personas aprendan a través de los desafíos y las distintas experiencias, exis-

ten instancias de *feedback* formales con este objetivo y los líderes se encuentran altamente comprometidos con este proceso.

Finalmente, se puede indicar que si bien la empresa se encuentra atravesando un cambio referente a su propósito y sus creencias, los pilares de la organización son sólidos y se encuentran arraigados generando compromiso en sus colaboradores. Asimismo, otro aspecto que influye positivamente en la fidelización es la posibilidad que tienen los colaboradores de diseñar su plan de desarrollo individual a partir de las evaluaciones de desempeño, así como también la flexibilidad brindada por la organización. Como punto de mejora, se halló que, actualmente, la empresa no maneja un concepto de compensación total, por lo que los colaboradores no necesariamente la conocen o valoran a la hora de evaluar otras alternativas.

Para concluir, la gestión del talento es una de las grandes oportunidades de mejora y desarrollo que tiene el área de Gestión Humana en la actualidad, ya que cuentan con colaboradores y equipos motivados y comprometidos que aún pueden y deben ser desarrollados y capacitados para llegar de forma conjunta a alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. El desafío está en poder asegurar la inversión en desarrollo justamente como una inversión que genera

3.2.9 Conclusiones

En función al análisis realizado, se puede inferir que el área de Gestión Humana dentro de la empresa de estudio ha logrado desarrollarse como una de las áreas claves dentro del negocio y sumamente valorada dentro de la organización, pero que cuenta con interesantes oportunidades de mejora.

Esta cuenta con una gran cantidad de información generada por sus indicadores, que permite tener una clara visión de la realidad y realizar un monitoreo mensual de los diferentes procesos, sin embargo, se podría dar más valor aun si los indicadores no fueran únicamente de monitoreo y control, sino que se los utilizara como un insumo clave para la toma de decisiones. Esto permitirá al área diseñar una política de remuneración alineada a resultados y que genere el mayor impacto posible en la motivación y compromiso de sus colaboradores.

Gestión humana actualmente sigue teniendo una gran carga de tareas administrativas, donde, si bien ha ido aminorando con el uso e implementación de tecnologías, aún queda mucho por optimizar, por lo que será esencial lograr una automatización de procesos administrativos. Esto permitirá al área aumentar su eficiencia en el uso de recursos a la vez que puede dedicar ese tiempo en temas o acciones estratégicas que generen mayor valor a la organización.

Si bien se tiene en cuenta al área para la gestión del cambio, es oportuno que esta logre apoderarse de la gestión propiamente dicha, planificando y generando los cam-

bios necesarios para que la empresa logre sus objetivos, a la vez que alinea y desarrolla el talento para hacer frente a los cambios futuros que se aproximan.

Alinear los objetivos de los colaboradores de Gestión Humana a los objetivos del área, permitirá unificar al equipo y tener un claro conocimiento de cuál es el aporte y contribución a la empresa. De esta manera será posible profesionalizar el área, alineándose al negocio y sus requerimientos.

En conclusión, se puede decir que hoy, si bien el área tiene aspectos propios de un socio estratégico del negocio, aún le quedan aspectos a desarrollar para que efectivamente ese sea el rol que cumple.

3.3 Principales desafíos del área en el corto plazo

En este apartado se presentarán los principales desafíos con los que cuenta el área de Gestión Humana de woOw! hoy en día, en función a su situación actual, los planes a futuro y coyuntura de la empresa. Dentro de ellos se desarrollarán la gestión de las nuevas generaciones, la rotación, el desarrollo de la estrategia de Marca Empleadora, la Comunicación Interna y la Responsabilidad Social Empresarial.

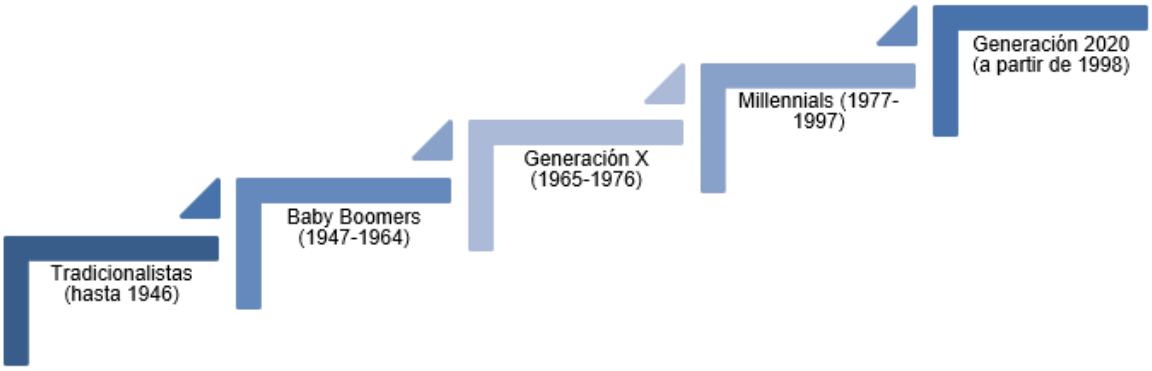
3.3.1 Gestión de las nuevas generaciones

Como se desarrolló al describir a la organización, woOw! es una empresa que cuenta con siete años en el mercado siendo pionera en el rubro del comercio electrónico, aspecto que determina fuertemente la cultura y características del equipo que la lleva adelante. Por ser una empresa con un fuerte componente tecnológico, atrae naturalmente a los más jóvenes, quienes desean desarrollarse y crecer profesionalmente en estos ámbitos.

Según la caracterización que hace Martha Alles (2012), existen cinco generaciones coexistiendo hoy en las organizaciones; ellos son los Tradicionalistas, *Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y Generación 2020. Cada uno de ellos con características, valores y formas de proceder, propias de la etapa en la que nacieron, que los diferencian unos de otros (Alles, 2012).

En el siguiente gráfico se puede apreciar las distintas épocas a la que corresponden cada una de esas generaciones:

Cuadro 3.13 – *Segmentación de generaciones laborales.*



Fuente: Adaptación de Alles, Social media y recursos humanos, 2012.

Como se puede apreciar, hay al menos una diferencia de cincuenta y dos años entre los Tradicionalistas que son las personas más mayores que se encuentran trabajando en las organizaciones y la Generación 2020 que recién se encuentra insertándose en el ámbito laboral. Los saltos que se dan entre una y otra, responden en general a la forma de percibir y comportarse dentro del ambiente laboral, sus valores y la etapa histórica que les tocó vivir.

Los Tradicionalistas, son una generación donde los valores predominantes son la lealtad, la disciplina, el sacrificio y el respeto por la autoridad, en cambio, los *Baby Boomers* que son quienes le siguen se caracterizan por ser más competitivos y dedicarle muchas horas diarias al trabajo (Alles, 2012).

La Generación X por su parte, se comporta adoptando posiciones más intermedias o indefinidas, intentando no oponerse a ninguna posición posible, son independientes y se caracterizan por buscar un balance entre la vida personal y el trabajo (Alles, 2012).

En lo que refiere a los *Millennials*, resulta interesante presentar el siguiente cuadro que explicita la representación que tiene cada generación en la plantilla de woOw!:

Cuadro 3.14 – *Representación generacional en woOw!*

Generación	Representación en plantilla de trabajo
Tradicionalistas	0%
Baby Boomers	0,7%
Generación X	2,3%
Millennials	92%
Generación 2020	5%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, al momento el equipo se encuentra compuesto por una mayoría casi absoluta de *Millennials*, donde el 92% de las 170 personas pertenecen a esta generación. Asimismo, se ve una fuerte penetración de la Generación 2020 que son personas que tienen entre 18 y 20 años y ya en la organización ocupan un 5% de

la plantilla total, lo que indicaría una interesante tendencia al crecimiento de la representación de esta generación en los próximos años.

Los *Millennials*, o también llamados Generación Y, se caracterizan por basar su accionar en valores como la inmediatez en las comunicaciones, el enfoque comunitario, la diversidad, la tolerancia y la confianza en los otros. Por otro lado, la Generación 2020 tiene como característica basar su accionar en valores y situaciones tales como la hiper-conectividad permanente, haber accedido a la misma antes de comenzar la escolaridad formal y la lectura de libros y medios de forma electrónica. Asimismo, su nombre se da porque se estima que ingresarán al ámbito laboral, una vez graduados, en 2020; sin embargo, ya hay muchos que ya se encuentran trabajando (Alles, Social media y recursos humanos, 2012).

Otra característica, que evidentemente se desprende del rango etario que compone la plantilla de woOw!, es que el 73% de los colaboradores son estudiantes técnicos o universitarios activos, aspecto que ha determinado en gran medida varias de las políticas de la organización que atienden a que estos puedan desarrollarse y crecer académica y profesionalmente. Algunos ejemplos en este sentido es la flexibilidad horaria, el beneficio de contar con días por estudio desde el primer día que ingresan a la empresa, el incentivo de contar con un día más de estudio por cada tres exámenes aprobados, descuentos y convenios en centros de estudios, entre otros.

Por otro lado, una característica propia del equipo de colaboradores de woOw! que resulta interesante resaltar es que el 48% es del interior del país, lo cual transforma a la organización en una fehaciente representante de la cultura uruguaya con características propias de todo el Uruguay. Como desafío, en este sentido la organización ha debido aprender a flexibilizarse con el fin de apoyar a quienes provienen de los departamentos más lejanos a la capital, con el fin de que puedan estar cercanos a sus familias cuando es necesario o así lo requieren, implementando también políticas y procedimientos en este sentido, siendo el caso más típico: las fechas festivas de navidad y año nuevo.

Teniendo en cuenta estas características es que woOw! desarrolla sus políticas, procedimientos y beneficios, intentando atender a las necesidades e intereses de su masa crítica, los *Millennials* y preparándose para el ingreso a futuro de la Generación 2020, uno de los principales desafíos del área para los próximos años.

Finalmente, woOw! siempre ha sido una empresa que se ha caracterizado por anticiparse a las necesidades de los clientes, adaptando y flexibilizando la organización con el fin de responder a las solicitudes del mercado o hasta marcar tendencia en este, actitud impregnada y acompañada por todas las áreas de la empresa, convirtiéndose así en un rasgo cultural de la organización. Una característica que ha sido un factor clave para el éxito en este sentido es la concentración de generaciones jóvenes con la que cuenta la organización como se explicó y analizó anteriormente. De esta forma, la empresa explotando al máximo las características más sobresalientes de los *Millennials,* logra una excelente ventaja competitiva respecto al mercado: adaptarse a los cambios.

3.3.2 Rotación

Tanto en su vida como en lo referente a lo laboral, la búsqueda de nuevas experiencias enriquecedoras es una característica propia de las generaciones más jóvenes y en particular de los *Millennials*, lo que impacta directamente en los índices de rotación de las organizaciones que cuentan con mayorías en este punto, tal como le sucede a woOw!

Es así como la organización en 2017 contó con índices de rotación del 21%, que puede ser considerada altos para una organización tradicional, pero que, al contextualizarla en la empresa en estudio, se encuentra dentro de los parámetros normales y/o esperables para este tipo de empresa. Dicho índice es anual y se calcula sumando la cantidad de renuncias y dividiéndola entre la cantidad de colaboradores existentes al finalizar el período. Por lo tanto, este índice estaría revelando que el 21% de la plantilla de woOw! sufrió cambios de integrantes.

El indicador de rotación es categorizado como un indicador básico para la gestión de los recursos humanos de cualquier empresa, así como el *HeadCount,* el ausentismo, la siniestralidad y el grado de riesgo. El objetivo de este grupo de indicadores es "identificar de una forma clara el comportamiento de ingresos y egresos del factor humano" (Alles, 2005, pág. 40). Como es sabido, la rotación puede ser un indicador clave de insatisfacción en la organización, por lo que el área de Gestión Humana debería prender un semáforo en rojo en caso de que el mismo se encuentre por arriba de los índices deseados por la organización, sin embargo, es clave poder analizar el mismo de forma integrada con otros indicadores y no de forma aislada para evitar errores en las conclusiones.

Igualmente, resulta interesante profundizar en lo que refiere a rotación, indicando que el área cuenta con otros indicadores de esta índole, que evalúa de forma mensual, y resultan de soporte a la hora de tomar decisiones y entender cómo se está llevando a cabo la gestión tanto a nivel de líderes como del área en sí. Estos son:

- **Rotación no deseada:** índice que arroja cuántos colaboradores perdió la organización que efectivamente le hubiera gustado retener, pero que, por alguna razón no pudo hacerlo.

- **Rotación HP (*High Potentials*):** expresa qué porcentaje de los colaboradores que dejaron la empresa eran considerados talentos dentro de la organización y obviamente resultaba deseable fidelizarlos.

- **Rotación primeros tres meses:** el que evalúa qué cantidad de colaboradores fueron desvinculados y renunciaron en el período de prueba. El objetivo de este indicador es hacer ajustes en el proceso de selección y en la toma de decisión que permitan hacer tender el mismo a cero.

- **Rotación Front:** se categorizan como Front aquellos colaboradores que por la naturaleza de su trabajo tienen contacto directo con el cliente o sus responsabi-

lidades tienen un impacto directo en la satisfacción de ellos. Este índice de rotación busca entender en qué tipo de rol se encuentra la mayor rotación de la organización para poder entender la repercusión que puede traer y, por ende, poder decidir cómo atacarla.

- **Rotación Back:** se categorizan como Back todos aquellos colaboradores que no cumplen con las características de Front y al igual que el indicador interior, busca identificar dónde se está generando la rotación, las consecuencias que puede traer para la organización y cómo atacarlas.

Uno de los desafíos del área y foco con respecto a la rotación es la disminución y tendencia cero del índice de Rotación de HP así como el de Rotación dentro de los primeros tres meses. El primero es atacado a través de la gestión del talento que se estará profundizando al momento de analizar los procesos del área y, para el segundo, se trabaja con quienes participan de las búsquedas y toman la decisión de incorporación, con el fin de que se encuentren capacitados en atracción y selección a la hora de definir el ingreso; entendiendo que mejorar la toma de decisiones en este punto mejoraría sustancialmente el indicador.

Con el fin de obtener buenos resultados en los indicadores de rotación expresados, se trabajó mucho la fidelización de los colaboradores a través de la gestión del talento. Actualmente el área de Gestión Humana lidera este proceso que incluye evaluaciones de desempeño, *feedbacks*, planes de desarrollo individuales, matrices de talento, planes de carrera y capacitaciones con el fin de identificar y mantener en la organización a los más valiosos.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, la empresa también lleva adelante un análisis exhaustivo de las entrevistas de salida que se les aplica a cada uno de los miembros que abandona la organización por elección propia, donde se consulta acerca de tiempos, razones y satisfacción con determinados aspectos que podrían haber llevado a la toma de decisión por parte del colaborador. En este sentido, se aprecia que, en 2017 el 28% de los colaboradores que dejaron la organización lo hicieron porque “precisaban un cambio” y el 25% del total lo hizo por “un trabajo mejor”. De igual manera, los resultados arrojaron que el 52% del total, hacía un mes o menos que había decidido dejar la empresa y, en general, los índices de satisfacción son muy buenos en todos los aspectos, lo cual indicaría que no es una decisión muy meditada ni motivada por insatisfacciones, sino que más bien atiende a la espontaneidad y búsqueda de nuevas experiencias que caracteriza a los *Millennials.*

3.3.3 Desarrollo de la Marca Empleadora

Como se estuvo desarrollando, los *Millennials* son una generación que se caracteriza por ser inquieta y buscar nuevas experiencias, es por eso, que el desarrollo e implementación de una estrategia adecuada de Marca Empleadora es uno de los propósitos del área para los próximos años, con el objetivo de posicionarla como la más atractiva para los jóvenes estudiantes y profesionales.

Como se estará profundizando más adelante, woOw! define su estrategia de Marca Empleadora teniendo en cuenta a cuatro principales actores: los colaboradores actuales, los excolaboradores, el público objetivo (potenciales colaboradores) y los candidatos rechazados.

Con los colaboradores se trabaja desde lo que es la infraestructura del lugar y la distribución de los espacios, hasta lo que tiene que ver con políticas de flexibilidad, los beneficios y el clima entre otros; son ellos quienes luego se convertirán en embajadores o detractores de la marca empleadora. Con los excolaboradores, siempre se intenta mantener un vínculo cercano, partiendo de un sano cierre cuando este deja la compañía y acompañándolo en sus nuevos desafíos si lo entiende necesario. En este sentido, un claro ejemplo es que varios de los excolaboradores se reúnen con líderes o jefes de la empresa, con el fin de recibir asesoramiento en cuando algunas problemáticas con las que se encuentran en sus nuevos trabajos, recibiendo desde el otro lado una actitud empática y de ayuda. Asimismo, es normal encontrar en woOw! colaboradores actuales que hayan dejado la empresa por nuevos desafíos y se hayan reinsertado nuevamente en woOw! luego de dicha experiencia.

Por otro lado, la empresa busca desarrollar el vínculo con sus potenciales colaboradores a través de las redes sociales, poniendo su foco en particular en Facebook y LinkedIn, donde se publican acciones de RSE, llamados laborales, logros de la organización y charlas brindadas en eventos por los líderes. En ese sentido, se busca atraerlos para que conozcan más de la empresa y transmitirles un poco de la vivencia dentro de ella.

En lo que refiere a los candidatos rechazados, woOw! ha identificado que para ellos es un gran número de personas, rozando los mil candidatos anuales. En este sentido, identificó una ventaja competitiva en trabajar la marca empleadora con foco también en ellos, dado que la mayoría de las empresas en Uruguay no los considera ni los cuida. woOw! por su parte busca que la experiencia que tienen en la entrevista sea excelente, más allá de que sea o no el candidato que luego ingresará a la misma; para ello, todo el proceso está estructurado teniendo en cuenta este objetivo.

Hoy en día, la empresa no participa de ningún ranking o estudio sobre este tema, sin embargo, analiza las postulaciones espontaneas que tiene mes a mes, donde recibe un promedio de quinientas postulaciones espontaneas mensuales de las cuales el 30% pertenecen al público objetivo definido por la empresa para potenciales colaboradores.

Finalmente, el desarrollo y posicionamiento de woOw! como Marca Empleadora es algo a lo que la empresa deberá seguir prestándole foco y trabajando, siendo este uno de los principales desafíos del área para los próximos años.

3.3.4 Comunicación interna

En sus inicios, woOw! contaba con una comunicación muy fluida, ya que todos los colaboradores, de alguna manera, eran partícipes de las decisiones y acontecimientos, estando concentrada toda su población en una misma sede. Sin embargo, una vez que la organización comenzó a crecer y desarrollarse, sumando rápidamente más personas al equipo y abriendo una nueva locación, la comunicación pasó a concentrase sobre todo en los interesados y las primeras líneas, lo cual trajo como consecuencia una importante desinformación general y le dio la bienvenida a los rumores.

En este sentido, la organización comenzó a trabajar en la comunicación con el fin de encontrar los medios adecuados y transmitir los mensajes a tiempo, atacando directamente esta nueva y dañina modalidad inmersa en la cultura. Con este objetivo, woOw! ha logrado ir mejorando año a año su comunicación, si bien la encuesta de clima sigue arrojando necesidades de mejora en este aspecto.

De esta manera, la comunicación interna pasó a ser, desde 2015 una de las principales responsabilidades dentro del área de Gestión Humana y, por ende, también uno de sus mayores desafíos, donde hoy en día se encuentra en etapa de desarrollo, una estrategia de comunicación que analice qué se debe comunicar, a quién y de qué manera. Es así como, se estará buscando generar mecanismos que permitan que la comunicación llegue a sus destinatarios en tiempo y forma con el mensaje adecuado, como por ejemplo, el apoyo en herramientas tecnológicas que permitan un mayor alcance en tiempo real.

Se entiende, entonces, que tanto el área de Gestión Humana como los líderes de la organización deben trabajar en conjunto con el fin de mejorar la comunicación, contando con una estrategia que les permita a todos entender qué es lo que deben hacer con respecto a este objetivo.

3.3.5 Responsabilidad Social Empresarial

El interés por la Responsabilidad Social Empresarial ha sido algo que ha caracterizado a esta organización desde sus inicios, estando esta como prioridad en su misión fundacional que expresaba: “Agregarles valor a nuestros clientes y generarles una excelente experiencia a nuestros usuarios usando la creatividad, la innovación, el desarrollo de nuevos negocios, la responsabilidad social, la buena disposición, el optimismo, la ética y el esfuerzo como pilares para lograrlo…”. woOw! se concibe a sí mismo como un actor de la sociedad, responsable de aportar desde su posición, comportándose de forma ética y transparente para con sus *stakeholders* y buscando generar un impacto positivo en su entorno.

Si bien la RSE es algo que se trabajó casi desde principio en la empresa, hoy en día forma parte de las principales responsabilidades del área de Gestión Humana, y uno de los desafíos que esta tiene al respecto es poder desarrollarla de forma adecuada.

La conciencia social de la compañía es evaluada a través de la encuesta de clima año a año en el módulo de orgullo, donde quienes la contestan deben poner una valoración del uno al cinco sobre qué tan de acuerdo se encuentran con la aseveración: “Me siento bien por la forma en que contribuimos a la comunidad” siendo el uno un total desacuerdo y un cinco de total acuerdo. En 2017 esta afirmación obtuvo un total de 47,75% respuestas positivas, por lo que se incluyó como una oportunidad de mejora para el plan de acción de 2018 donde se plantearon varios objetivos al respecto.

Dentro de los objetivos y, por ende, desafíos que se plantean con respecto a este punto en 2018 se encuentran:

- Desarrollar la sección abocada a la captación de donaciones dentro de la página: woOw! Acerca

- Implementar cinco acciones de concientización interna y aporte de los colaboradores respecto a determinadas causas elegidas en conjunto

- Implementar tres acciones que contagien a otras empresas y al resto de la sociedad a generar un impacto positivo en el entrono

Sin embargo, por más que se valora el trabajo realizado y el recorrido llevado a cabo por la organización en este sentido, aún falta dar un giro al respecto donde, desde el análisis de este trabajo, resulta clave poder generar un programa de Responsabilidad Social Empresarial que la empresa pueda capitalizar, dejando de lado las acciones concretas que se realizan hoy en día, ordenándolas y dándoles un contexto que sea transversal a toda la organización. Este se entiende entonces, debería ser el mayor desafío del área de Gestión Humana respecto a este punto.

3.4 Los procesos de Gestión Humana

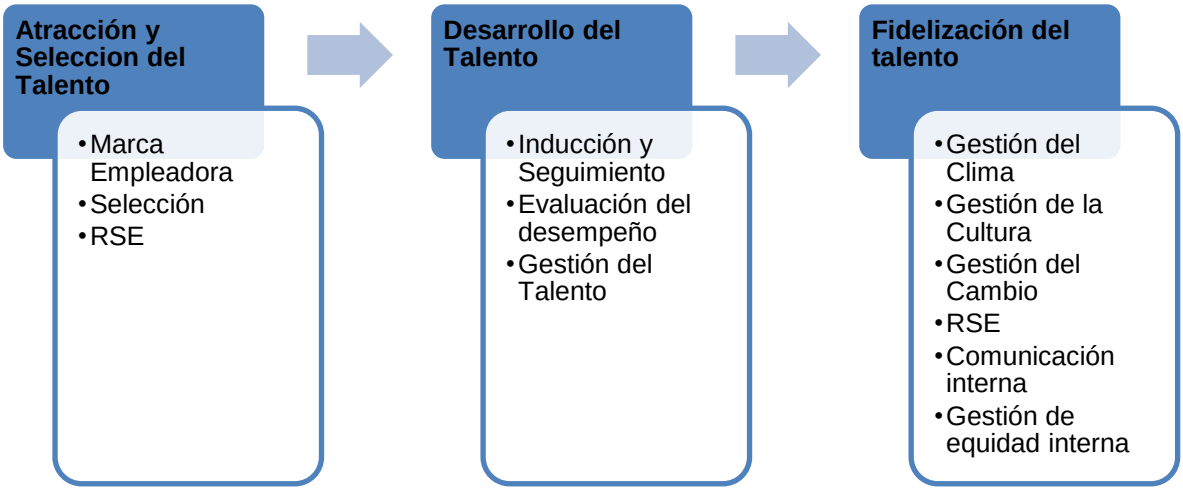
Los procesos de Gestión Humana en woOw! se encuentran categorizados en tres grandes bloques:

- Atracción y selección del talento: donde se encuentran los procesos de Selección, Marca Empleadora y Responsabilidad Social Empresarial.

- Desarrollo del talento: donde se puede encontrar los procesos de Gestión del talento, Evaluación del desempeño e Inducción y seguimiento.

- Fidelización del talento: donde se hallan la Gestión de la Cultura, la Comunicación Interna, la Responsabilidad Social Empresarial, la Gestión del Clima y la Gestión de la equidad interna.

Cuadro 3.15 – *Procesos de Recursos Humanos de woOw!*



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, se desarrollaron tres procesos “madre” entendidos como claves, de los que se desprenden los subsiguientes subprocesos. Por su parte, la propuesta de valor del área de Gestión Humana en woOw! aplica y atraviesa los tres procesos madres, siendo esta “aprender a través de desafíos”, abocada al Desarrollo, un “excelente clima laboral” y “flexibilidad”, dirigida a la Atracción y la Fidelización y la “Reciprocidad”, que se alinea con la Fidelización.

Los subprocesos son los que están orientados a asegurar el cumplimiento de esta propuesta de valor del área, ordenados específicamente dentro del proceso madre al que estarán atendiendo.

En este apartado se estarán desarrollando entonces, los distintos procesos del área de Gestión Humana de la empresa, donde cada uno se abordará con el siguiente enfoque: descripción, análisis y propuesta de posibles mejoras.

3.4.1 Selección

La atracción y selección de los talentos es un proceso central en woOw! ya que es el que nutre de colaboradores eficientes y comprometidos a la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y, por lo tanto, hay un foco específico no solo en que cumplan con los requisitos técnicos, sino también que estos compartan las creencias y propósito de la organización.

En woOw! se habla de atracción y no de reclutamiento de forma totalmente consciente; desde el área de Gestión Humana se fomenta el que los talentos se acerquen a la empresa y quieran trabajar en ella, atrayéndolos con prácticas innovadoras, dejando

de lado el concepto de “reclutamiento” con orígenes en el ejército que donde los individuos se alistaban por sorteo para el servicio militar (Real Academia Española, 2018).

El propósito de la atracción, como se expresó, es implementar diversos mecanismos de difusión, para atraer a la empresa, candidatos acordes (o talentos) a los puestos vacantes, mientras que, en la selección se evalúan los candidatos presentados hasta llegar a cubrir dicha vacante, es por esto por lo que Chiavenato (2007), dice que son dos fases de un mismo proceso.

Para realizar una buena búsqueda, es preciso previamente tener información concreta de los requerimientos del puesto vacante, existen cinco maneras de recolectar esta información dependiendo el puesto que se desea ocupar: análisis de puestos, técnicas de los incidentes críticos, requisición de personal, análisis de puestos en el mercado e hipótesis de trabajo (Chiavenato, 2007).

Chiavenato (2007) entiende que el proceso de atracción se debe planificar en tres etapas:

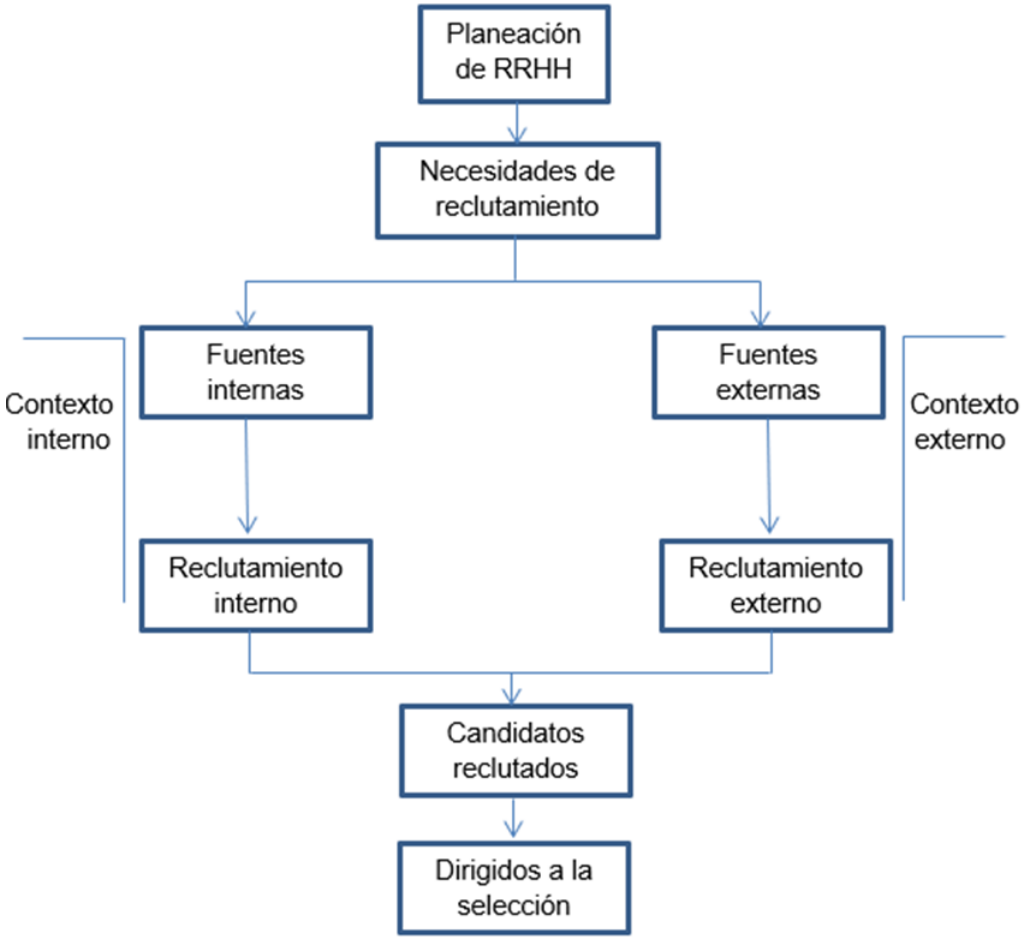
1. Indagar cuidadosamente en las necesidades de la organización: Esta etapa implica un conocimiento de la empresa, debido a que se deben conocer las necesidades inmediatas de talento, pero también las futuras y prever como estos nuevos colaboradores podrán adecuarse a las necesidades futuras de la organización.

2. Investigar qué es lo que puede ofrecer el mercado laboral: Se debe segmentar el mercado laboral dependiendo las necesidades de la empresa y luego identificar cuáles son las fuentes o canales más adecuados para el cargo que se quiere cubrir.

3. Definir cuáles son las técnicas de atracción a emplear: Se puede buscar de forma interna o externa a la empresa. Sera interno cuando el puesto vacante pueda ser integrado por un colaborador que ya pertenece a la empresa. Los movimientos de los colaboradores pueden ser verticales, en caso de que sean promovidos, horizontales si es transferido o diagonales, si la persona es transferida y a la vez cuenta con una promoción.

En la siguiente figura se encuentra desarrollado el proceso que se lleva adelante para la búsqueda de un colaborador para un rol:

Cuadro 3.16 – *Proceso para seleccionar colaboradores de Chiavenato*



Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 118.

Como se puede visualizar, el proceso parte de la Planeación de Recursos Humanos que, como vimos anteriormente, es clave que se encuentre alineada a la estrategia de la organización. Por consiguiente, de dicha planeación se desprenderá la necesidad de cubrir distintos roles con el talento necesario. Es ahí cuando la figura se abre en dos, dando lugar a una búsqueda tanto interna como externa, que en general se atraviesa de forma paralela. En dichas búsquedas surgen posibles candidatos que se acercan interesados en el rol y cumplen con los requisitos definidos, de los cuales saldrá el candidato que finalmente ocupe el puesto.

Según este autor, la selección consiste en observar entre los candidatos internos y externos, evaluando quien es el más adecuado para el puesto vacante. Mediante el proceso de selección se deben calificar a los candidatos, observando sus capacidades y conocimientos actuales y su capacidad de aprendizaje y desarrollo a futuro en el puesto que va a cubrir (Chiavenato, 2007).

En woOw! el proceso de atracción y selección está definido en dos grandes etapas: la pre-búsqueda y la búsqueda. En la pre-búsqueda se encuentran definidas todas las tareas que se deben llevar a cabo para poder realizar la búsqueda, como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.17 – *Etapas de pre-búsqueda del proceso de atracción y selección del talento*

Fuente: Elaboración propia.

La solicitud de búsqueda debe ser realizada a Gestión Humana por el líder del área, especificando qué rol se está buscando y causas de la búsqueda (aumento de dotación, renuncia, desvinculación, etc.). Una vez que se realiza la solicitud, en Gestión Humana se asigna un responsable de llevar adelante la búsqueda, quien será el contacto directo con el jefe del rol buscado y el líder del área solicitante.

El siguiente paso que la persona asignada debe llevar adelante es la aprobación del perfil que se realiza, en primer lugar, compartiendo la descripción de cargo (en caso de un rol ya existente) con los implicados con el fin que confirmen que efectivamente el perfil no ha cambiado o, si lo ha hecho, marquen las diferencias; esto es lo que Chiavenato (2007) denomina “requisición de personal”, donde el objetivo es verificar los requisitos y características que deben poseer los candidatos para poder ocupar la vacante. En caso de que el rol no existiera, el líder y jefe del área solicitante deberán confeccionar la descripción de cargo para el nuevo rol.

Una vez confirmada la descripción de cargo, Gestión Humana estará enviando vía mail el perfil que se estará buscando, los plazos en los que se estará realizando la búsqueda, qué instancias habrá y quiénes participarán de las mismas y en qué canales se estará publicando la vacante. El último paso de la pre-búsqueda será publicar el perfil en los canales establecidos según el rol que se esté buscando.

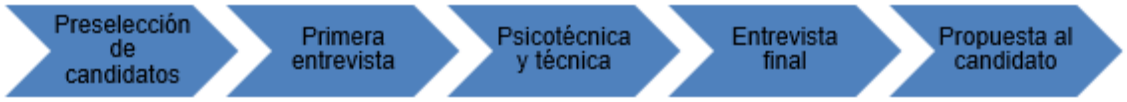
Como se explicó anteriormente, la búsqueda puede ser realizada de forma interna y/o externa. En woOw!, se hacen ambas en simultaneo, ya que la política es siempre evaluar el talento interno y priorizarlo por sobre el externo con el fin de generar posibilidades reales de desarrollo a los colaboradores actuales. De esta forma se logra evaluar internamente si existen interesados que cumplan con los requisitos y, en caso negativo, se evalúa el talento externo, por lo que uno de los principales canales de búsqueda de la empresa es el interno.

En consiguiente, la empresa también apoya la referencia de amigos y conocidos para las distintas búsquedas, si bien no cuenta con un programa formal de referidos, a la vez que lo publica en su plataforma de empleos contratada: HiringRoom. Dicha plataforma se encuentra integrada con LinkedIn y Facebook con el fin de que la difusión sea masiva, trabajando la comunicación de la organización y el posicionamiento de marca empleadora en las redes donde se encuentra el público objetivo. Finalmente, se utilizan según el rol, las bolsas de trabajo de las universidades y los portales laborales de Buscojobs y Computrabajo.

Para la definición de los plazos, el líder de Gestión Humana evalúa las distintas vacantes a cubrir y gestiona las prioridades en función a la urgencia y costo que implica el no cubrir el rol. Una vez que se pone en la lista de prioridades se inicia la búsqueda y se establecen los plazos que van de una semana a un mes para cubrir la vacante, según el puesto.

La búsqueda, por su parte, cuenta con las siguientes etapas:

Cuadro 3.18 – *Etapas de búsqueda en el proceso de selección y atracción del talento*



Fuente: Elaboración propia.

En la preselección de candidatos el área de Gestión Humana evalúa las postulaciones a través de los distintos canales preseleccionando los candidatos, tanto internos como externos, que cumplen con los requisitos.

La primera entrevista tiene como objetivo conocer a los candidatos preseleccionados y evaluar si cuentan con las competencias requeridas para integrarse al rol y a la organización. En este sentido, Gestión Humana se encarga de evaluar, a través de una entrevista por incidente crítico, si el candidato cuenta con las competencias *CORE* y específicas del rol. Por otro lado, el jefe directo del rol buscado evaluará si el candidato cuenta con las competencias técnicas requeridas y si su personalidad se integraría con el equipo de trabajo.

Con los candidatos que se decide avanzar, pasan a una instancia de evaluación psicotécnica y/o técnica, según el rol, donde por un lado se evalúa la coherencia del perfil demostrado en la primera entrevista y, por el otro, los conocimientos técnicos del postulante.

Una vez que se realiza el informe técnico y psicotécnico del candidato, el responsable de la búsqueda y jefe directo de rol buscado definen un candidato finalista que pasa a la siguiente etapa: la entrevista final. En esta instancia participan el líder del área que solicitó la búsqueda y el líder del área de Gestión Humana. El objetivo es validar el perfil seleccionado, evaluando las habilidades blandas de la persona y el *FIT* cultural con la empresa. En caso de que el perfil sea validado, se procede a hacerle la propuesta económica y coordinar el ingreso, en caso de que el perfil sea descartado, se procede a presentar un nuevo finalista.

Finalmente, luego de haber detallado y analizado el proceso de atracción y selección de woOw!, se llega a la conclusión de que existen dos interesantes oportunidades de mejora:

- Programa de referidos formal: Si bien se expresa utilizar los referidos como un canal para la búsqueda, se entiende que es un proceso informal que no está

explotado al máximo, por lo que se propone realizar un programa de referidos formal, donde los colaboradores refieran y recomienden candidatos y, en el caso de que estos sean seleccionados, obtengan un premio por su ayuda.

Se considera que esta propuesta aportaría a la profesionalización y optimización del proceso, logrando de esta forma llegar a una mayor cantidad de candidatos cualificados y con *FIT* cultural

3.4.2 Marca Empleadora

La marca empleadora es un "conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el trabajo e identificados con la organización empleadora" (Ambler & Barrow, 1996, pág. 185). Por otro lado, al ahondar en el concepto se entiende que, para la definición y creación de este, se parte del de marca comercial donde los objetivos son: atraer a los consumidores, comprometerlos con el producto y, finalmente, fidelizarlos. Así es entonces que, trasladando el concepto a los fines de la gestión humana, el desarrollo de una marca empleadora buscaría atraer a los futuros talentos que le interesa a la compañía, comprometerlos con la propuesta laboral de la compañía y fidelizándolos a ésta (Barrow & Mosley, 2005). Por lo tanto, los conceptos de marca entendidos desde la perspectiva del *marketing* son trasladados a los Recursos Humanos, con el fin de atraer, captar y fidelizar talentos a la empresa.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, y apoyándose en el concepto de Marca Empleadora 2.0 aportado por Carolina Borracchia (2017), woOw! se propone atraer a los candidatos cualificados, comprometer a los actuales, y los que ingresen, con la compañía y fidelizar tanto a quienes la componen como quienes la han dejado. Por lo tanto, para definir su estrategia de Marca Empleadora en función a los siguientes actores:

- Los colaboradores actuales
- Los excolaboradores
- Los candidatos cualificados

Asimismo, la empresa ha comprendido que también son actores claves para el desarrollo y posicionamiento de la Marca Empleadora los candidatos rechazados; o sea, aquellos que participaron de un proceso de selección de la compañía pero que finalmente no fueron contratados. Estos actores representan una mayoría absoluta dentro de quienes pueden hablar de la empresa y, por ende, también son definidos por ella como principales y tomados en cuenta para el desarrollo de la estrategia (Borracchia, 2017).

Para el primer grupo, que serían los colaboradores actuales, woOw! desde el área de Gestión Humana, define una clara propuesta de valor:

- Aprender a través de desafíos: esto les permite a los colaboradores desplegar competencias, aprender de los errores y obtener logros que los ayudan a crecer y desarrollarse profesionalmente, basado en el modelo 70-20-10 ya detallado anteriormente.

- Excelente clima laboral: la empresa cuenta hoy en día con un muy buen clima laboral medido a través de un instrumento, que le permite evaluar y tomar acciones con el fin de asegurar este aspecto.

- Flexibilidad: como ya se explicó en otros capítulos, woOw! apunta a la integración entre la vida personal y laboral, entendiendo que la persona es una y, por lo tanto, su vida no puede estar desagregada. Se pretende que el colaborador sea feliz dentro de la organización y que tenga la flexibilidad suficiente como para poder llevar adelante tareas personales en el trabajo y laborales en otros ámbitos en función a las necesidades de cada una de las partes.

- Reciprocidad: unido al concepto de flexibilidad, la reciprocidad es parte del contrato psicológico de cada colaborador que ingresa a la empresa con esta que implica un mutuo compromiso de apoyo.

Propuesta que se encuentra inmersa en la cultura de la organización, siendo reconocida y valorada por los colaboradores, ya que son aspectos que arrojan puntuaciones altas en la encuesta de clima.

Por otro lado, al 2017 la organización contaba con interesantes beneficios, pero fallaba en su comunicación, por lo que en la encuesta de clima, la pregunta que hace referencia a ellos arrojó una puntuación de 32,43% en respuestas positivas Esto trajo como consecuencia que la mejora de los beneficios y una correcta comunicación de ellos, como se puede visualizar en el Anexo 16, el Anexo 17 y el Anexo 18, fueran incluidas en el Plan de acción para 2018. Por lo tanto, en marzo de dicho año se lanzaron los nuevos beneficios acompañados de una excelente comunicación, así como se armó un plan de comunicación continua con el fin de lograr una adecuada valoración de estos, en tanto se opina que este es un aspecto fundamental para el posicionamiento de la marca empleadora con los colaboradores actuales.

Al momento de consultar a los colaboradores de woOw! qué es lo que más valoran de la organización, ninguno duda en afirmar que el primer lugar se lo lleva el excelente clima laboral o el “ambiente” como muchos lo denominan. Esto nuevamente llevado a la medición de la encuesta de clima se verifica rápidamente al encontrar que el módulo de Camaradería cuenta con un 85% de respuestas positivas, lo que representa que los colaboradores se divierten, pasan bien y disfrutan de sus pares dentro de la organización.

En lo que refiere a los excolaboradores, la empresa también tiene un foco de trabajo con ellos para su posicionamiento como Marca Empleadora, persiguiendo el objetivo

que por más que se vayan de la organización, sean fieles representantes y positivos voceros de ella. En este sentido, el contacto con la empresa se continúa, por más que el colaborador ya no pertenezca a ella, ya que es natural en woOw! que el excolaborador se acerque a su exjefe u otros líderes solicitando ayuda o consejos para su nuevo rol, recibiendo del otro lado una respuesta empática y de ayuda. Este aspecto es sumamente valorado por este grupo de personas que no dudan en hablar bien de la organización tanto al ser consultados como proactivamente. Asimismo, es común encontrar dentro de los colaboradores de woOw! personas que hayan trabajado antiguamente, dejaran sus posiciones para atravesar procesos de crecimiento o desarrollo fuera de la compañía y luego volvieran a ocupar nuevas posiciones dentro de esta; aspecto que habla por sí mismo a los nuevos ingresos de la empresa.

Por otro lado, en 2018 se pretende ampliar las acciones con este grupo estratégico con el fin de generar una comunidad de excolaboradores que nuclee a todos y permita a la organización integrarlos a distintas instancias y cuidar el vínculo con ellos.

Los potenciales colaboradores o candidatos cualificados a los que la empresa busca acceder son jóvenes estudiantes o profesionales de las carreras de Ciencias Económicas, Tecnología, Marketing, Comunicación y Logística que les atraiga la tecnología y la innovación. En este sentido, se aplican varias acciones con el fin de acercarles la empresa y posicionarse en sus mentes como una excelente opción. A través de las redes sociales, sobre todo LinkedIn y Facebook, se comparten las búsquedas activas, acciones de RSE que la empresa haya llevado adelante o eventos de interés en los que expongan los líderes.

Asimismo, tanto los líderes como el área de Gestión Humana, a diario reciben mensajes de LinkedIn con consultas o solicitudes de potenciales colaboradores que deben ser contestadas dentro de las primeras 24 horas de contacto. En estos contactos la empresa tiene una oportunidad que aprovecha para mostrar su cultura, su forma de vincularse y sobre todo, su política de puertas abiertas.

Por otro lado, también en 2018 se está apostando a tener una mayor exposición de la marca donde se estarán realizando dos publicaciones en la revista PRO-UNIVERSITARIOS que cuenta con una llegada a 5000 estudiantes de todas las Universidades de Montevideo.

Sin embargo, analizando las acciones que woOw! lleva adelante para atraer a sus potenciales colaboradores, se alcanza la idea de que se podría profundizar el trabajo mejorando y ampliando las comunicaciones en redes, acercándoles más la empresa y lo que sucede dentro de ella, generando en ellos entusiasmo y ganas de pertenecer.

Finalmente, woOw! hace un muy buen trabajo en lo referente a los candidatos rechazados, donde logrado obtener una ventaja competitiva, identificando que la mayoría de las empresas uruguayas no atienden a este público.

En la empresa se constató que estas personas representaban aproximadamente un 97% de los entrevistados para un rol y que en un año aproximadamente sumaban

unas mil personas, por lo que decidió generar mecanismos para que estos cuenten con una excelente experiencia desde el primer llamado en adelante.

Se definió que el trato debe ser sumamente cordial donde el primer contacto donde se les cuenta la propuesta, el presupuesto para la misma y se los invita a participar de una instancia personal. Al llegar, la recepcionista los recibe con su nombre y les comenta que los estábamos esperando y que la persona que lo entrevistará estará con él/ella en un instante. Asimismo, las entrevistas en woOw! siempre inician de forma puntual y tienen una duración igual o menor a la que se planteó en el llamado, con el fin de respetar el tiempo del candidato. Una vez en la entrevista, el protocolo es dar la bienvenida, presentar a quienes estarán participando de la instancia y contarle al candidato qué estará pasando en ella con el fin de establecer las expectativas y ayudarlo a disminuir los nervios. Al final de la entrevista, siempre las personas que participan se toman un tiempo para contarle al candidato sobre la empresa, lo que se espera de las personas que se incorporen, lo que pueden esperar ellos de la organización, rasgos culturales y de clima; en este sentido el objetivo es que el candidato se vaya de la entrevista con una noción clara de qué es la empresa y cómo es trabajar en ella. Al finalizar esta, se le consulta al candidato si cuenta con dudas o quiere realizar alguna pregunta, se le agradece al candidato por el tiempo y la buena disposición y se lo acompaña hasta la salida, comentándole que recibirá una respuesta ya sea que avance o no en el proceso, los medios por los que puede recibirla y los plazos para ello.

Luego, en caso de avanzar con el candidato se lo convoca a la nueva instancia que también contará con estos componentes de recibimiento, explicación, evacuación de dudas y explicitación de expectativas. En caso de no avanzar, se le comunica vía mail agradeciéndole por el tiempo y buena disposición presentados en cada instancia, brindándole una retroalimentación de su entrevista y consultándole si se lo puede tomar en cuenta para nuevas oportunidades.

Es así como dos de cada tres mail de rechazo que la empresa envía, son respondidos con señales de sincero agradecimiento por la oportunidad y por la comunicación brindadas.

Con el fin de seguir posicionándose como una marca empleadora atractiva y teniendo en cuenta el público objetivo de la organización en este sentido, se propone la posibilidad de participar de alguna feria laboral que se desarrollan en las universidades de la capital.

3.4.3 Gestión del talento

“La gestión del talento es el proceso por el cual una organización establece los mecanismos correctos en su lugar para obtener una ventaja competitiva a través de la gestión efectiva de sus personas” (Hay Group, 2013). En woOw! la gestión del talento es uno de los subprocesos de la organización que se encuentra liderado por el área de

Gestión Humana, pero que a su vez implica un gran compromiso de parte de todos los líderes y la gerencia general, ya que de su correcta gestión e implementación depende el desarrollo de los colaboradores, así como el de líderes sucesores que continúen con la cultura y cumplimiento de la estrategia de la organización en el largo plazo. En este sentido, el área de Gestión Humana establece el proceso a seguir y asegura su correcto cumplimiento, trabajando de forma estratégica con los líderes, con el fin de desarrollar al máximo las competencias y virtudes de las personas que integran el equipo y acortar la brecha entre aquellos aspectos que tengan a mejorar.

Se puede decir que este es un proceso transversal que atraviesa a toda la organización, ya que involucra a todas las personas, áreas y roles dentro de la empresa y, por lo tanto, una buena gestión del talento impactará directamente en el valor de la organización, siendo una importante contribución que se realiza desde el área Gestión Humana. Asimismo, su aportación de valor viene dada a través de que con este se pueden desarrollar, reasignar y promover personas en diferentes roles dentro de la organización, convirtiéndolas en un activo importante y una ventaja competitiva destacable.

Las empresas pueden tener los mismos procesos, productos y/o servicio, pero su diferencial son las personas que las constituyen, su esencia y su talento propiamente dicho, aquí radica la importancia de la gestión de talento como proceso estratégico (Alles, 2005).

Para comprender el proceso de Gestión del talento es primordial definir a que nos referimos cuando hablamos de talento; nos referimos a esa interacción entre diferentes capacidades, acciones y comportamientos de los individuos. “El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar” (Jericó, 2001, pág. 67). Por consiguiente, se concluye que un buen proceso de gestión del talento logra alinear las capacidades hacia la acción llevada adelante con compromiso y, por ende, el mayor resultado de las personas en sus roles, trayendo como consecuencia el desarrollo profesional.

El proceso de gestión del talento en woOw! comienza su ciclo anual con las evaluaciones de desempeño, donde se evalúan las distintas capacidades (o competencias) de cada persona en función al rol que ocupan en la organización; vale la pena aclarar que las mismas también evalúan la acción y compromiso de la persona en su puesto. Luego de realizadas las evaluaciones, se procede a las instancias de confección y presentación de los informes a los colaboradores. En un plazo de dos semanas de completadas las evaluaciones, los colaboradores reciben sus informes con las distintas calificaciones y retroalimentación por parte de pares, líder y subalternos (en caso de tenerlos), donde podrán compararlo con su autopercepción y contar con una apreciación general de lo que ha sido su trabajo en el período transcurrido.

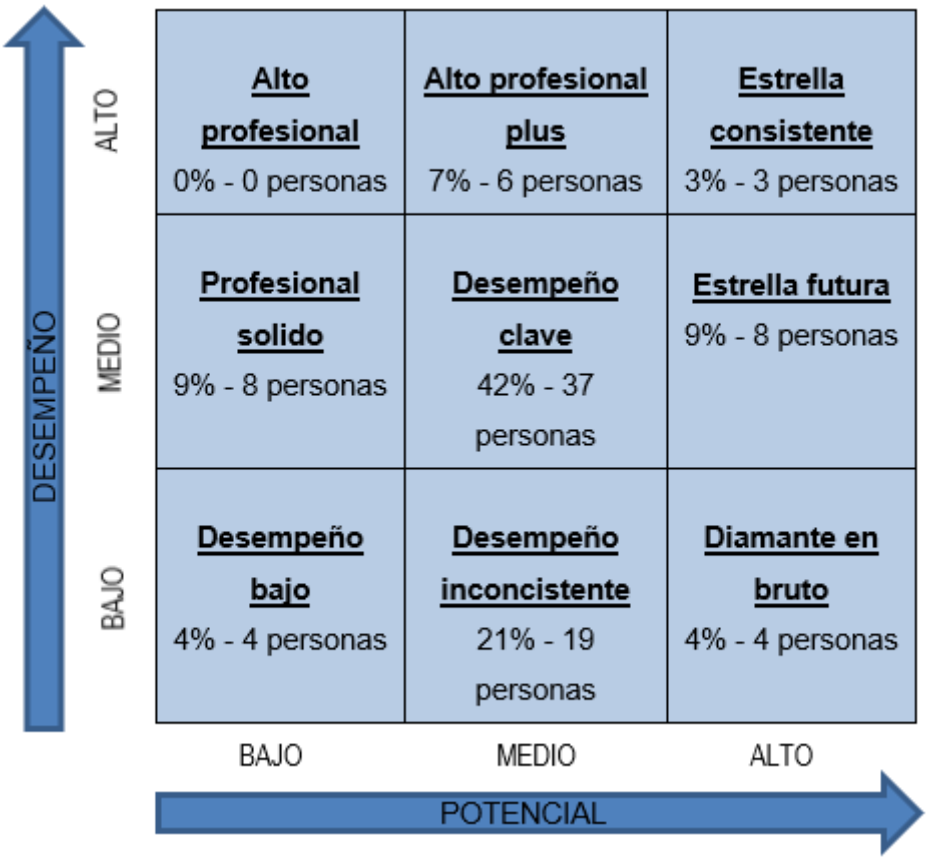
Una vez recibido el informe, el colaborador debe proceder a armar su Plan de Desarrollo Individual (PDI) que deberá presentar a su líder en la reunión de retroalimentación la semana siguiente. Esta reunión tiene como objetivo central que el líder brinde información al colaborador acerca de su percepción respecto de su desempeño y analicen juntos los factores 360° de la evaluación, para luego proceder a trabajar conjuntamente en el plan de desarrollo planteado por el colaborador, siendo el líder responsable de proponer y realizar los ajustes que considere oportunos para el correcto desarrollo del colaborador, alineando la mejora de sus capacidades a los objetivos de la organización.

Como se puede visualizar en el Anexo 1, el PDI busca que el colaborador priorice y trabaje sobre las competencias a desarrollar. Para ello debe proponerse un objetivo concreto que aporte a la mejora de esta y definir una acción concreta que aporte al cumplimiento de dicho objetivo. De esta forma, se logra trabajar directa y concretamente sobre la competencia, obteniendo resultados rápidos y comprobables que permitan al colaborador un sentido de logro, dando lugar al desarrollo de nuevos objetivos y acciones para su trabajo global.

Paralelamente al PDI se realiza, a nivel de líderes, el análisis de identificación de los Talentos o "*High Performers*" de la organización. Para este fin se utiliza la matriz de talentos creada por General Electric en la década de los 60´, que presenta un eje en el que se evalúa horizontalmente el potencial y de forma vertical el desempeño, la interacción entre ambos ejes brinda un resultado en donde situar al colaborador en cuestión. La interacción de los ejes proviene de la interpretación del jefe en función al trabajo realizado por el colaborador en función a las instancias de *feedback*, evaluaciones de desempeño y su trabajo en el día a día.

La matriz de talentos de woOw! se representa mediante el siguiente cuadrante y la correspondiente distribución, la cual analizaremos a continuación:

Cuadro 3.19 – *Matriz de talentos de woOw!*



Fuente: Elaboracion propia, utilizando la herramienta desarrollada por General Electric.

“El Potencial es la amalgama perfecta entre las capacidades actuales de la persona y los posibles roles futuros, teniendo en cuenta la capacidad a largo plazo de la persona para el crecimiento personal y sus posibles desvíos potenciales” (Hay Group, 2013). El potencial entonces nos permite ver el futuro de talento que tenemos en la organización es decir aquellas persosas que si son formadas y desarrolladas pueden llegar a convertirse en una “estrella consistente”.

En woOw! el área de Gestión Humana en conjunto con cada líder de área, trabajan en la construcción de esta matriz en una reunión personal, ubicando a cada miembro del equipo en cuestión dentro del cuadrante que más le aplica y analizando cada situación por separado en función a estas dos variantes: Potencial y Desempeño; con una gradación de bajo, medio o alto como se puede apreciar en el cuadro.

Una vez finalizado este trabajo con cada área y contando con una posición de cada miembro de la organización en los cuadrantes, se realiza una instancia de calibración con todo el equipo gerencial donde se trabaja sobre los nombres que se ubican en las tres casillas con alto potencial y en las tres casillas con alto desempeño, reubicando aquellos casos que generan dudas y llegando a un matriz final y determinación general de los talentos de la compañía que se clasifican de la siguiente manera:

Estrella consistente: Esta casilla se caracteriza por personas que han logrado un desemeño impecable a la vez que muestran un potencial máximo, son quienes estan prontos para dar el salto a ocupar puestos de incidencia en la organización y en los que probablemente se viene trabajando desde hace tiemppo. Tienen la cultura de la empresa y las caracteristicas del negocio asimiladas. Se los ha reconocido por sus logros dentro de la organización y son el ejemplo a seguir de quienes estan en carrera, se debe cuidar mucho de estos talentos en la organización ya que constituyen un gran valor para la misma. En woOw! encontramos tres personas en esta casilla y son valoradas internamente por pares y líderes, entusiasman y motivan a quienes tienen alrededor y se los tiene como candidatos a planes de sucesion frente a proximas oportunidades. Sobre estos colaboradores, en el PDI se trabaja de una forma más profunda, creando además un plan de carreras en función a sus intereses y generándoles desafíos que los fidelicen a la organización y los hagan seguir creciendo y desarrollándose.

Estrella futura: Con gran potencial y un desempeño a punto medio esas personas tienen gran tendencia a convertirse en futuras estrellas consistentes. Con la capacitaicon, formacion adecuada y un plan de desarrollo pueden lograr su maximo desempeño. En woOw! actualmene hay ocho personas en este lugar, siendo este factor muy positivo ya que indica que hay posibilidad de sucesion de líderes si se los forma y acompaña en el proceso. Requiere una inversion por parte de la empresa y compromiso por parte de la persona para dar su máximo esfuerzo con el fin de convertirse en una estrella. Trabajar en el desarrollo de estas personas es preparar al próximo plantel de líderes que continuaran con la estrategia de la empresa.

Diamante en bruto: Colaboradores de gran potencial, que tienen mucho por desarrollar y aportar a la organización pero que no han logrado traducirlo en desempeño, esto puede deberse a una falta de motivacion o puede indicarnos que no esta en el puesto correcto, o donde más puede resaltar sus potencialidades. Es una persona que puede aportar gran valor a la organización pero hay que encausar su labor para que logre un correcto desempeño también. Se debe trabajar mucho en su motivacion y estimulacion a la acción así como en brindarles la retroalimentación necesaria para orientarlos al logro de los objetivos. Algo positivo es que en 2017 cuando se realizó la última medición, había pocas personas en woOw! con estas carateristicas.

Alto profesional plus: Son personas que tienen un excelente desempeño y muestran un potencial medio, lo que quiere decir que con estimulación y desarrollo de liderazgo podrían convertirse a estrellas consistentes y ocupar un puesto de liderazgo dentro de la organización. Son personas sobre las que se piensa su desarrollo para planes de sucesion o desarrollo interno. En woOw! son seis las personas que se encuentran en esta posición, desatacables por su impecable desempeño, lo que los hace altamente confiables en lo que se les asigna.

Alto profesional: Son personas muy buenas en desempeño con alto cumplimiento de metas pero con escaso potencial de liderazgo, son personas muy buenas en lo que hacen actualmente; se los considera especialistas en su área. Se debe evitar promover estas personas porque únicamente realizan un excelente trabajo, ya que como lo evidencia la matriz el mejor en desempeño no tiene porque ser un buen líder o

tener potencial para serlo. woOw! no cuenta con profesionales de estas características, lo cual entiende como una falta, porque es clave poder contar con especialistas, sobre todo en el área de Tecnología, Marketing y Finanzas. Asimismo, de tenerlos en un futuro podrían ser excelentes mentores para los nuevos ingresos.

Los siguientes cuatro cuadrantes no se analizan ni se presentan en la reunión de calibración de líderes, sin embargo, se procederá a realizarse una explicación sobre su significado:

Desempeño clave: Estas personas son quienes han tenido un desempeño acorde al potencial presentado y es justamente aquí donde encontrmos casi la mitad de los colaboraodres de woOw! Son personas que estimuladas con metas y capacitadas de forma adecuada, lograran un buen desarrollo y en un futuro quizás convertirse en futuras estrellas o estrellas consistentes. Son estas el “semillero” de la organización, donde en general se encuentra integrado por jovenes con ganas de aprender y de crecer en la empresa. Es positivo encontrar gran cantidad de colaboradores en esta casilla, ya que nos habla de una capacidad de desarrollo futura muy grande para woOw! Estimular a estas personas y formarlas es garantizar que la cultura deseada sea diseminada en toda la organización.

Profesional solido: Son personas que cumplen con las expectativas de desempeño sin destacarse, a su vez su potencial es bajo. Son personas efectivas pero que no demuestran grandes habilidades cuando se les pide un extra en aspectos referentes a liderazgo. No se les observa gran potencial de crecimiento dentro de la organización hacia roles que impliquen liderar equipos o proyectos, por lo que su plan de desarrollo se analiza de forma horizontal buscando la forma de que se convierta en un Alto Profesional y, por ende, un experto en su rol. Si bien son pocas las personas que se ubican en esta casilla se sugiere capacitación y mentoreo para desarrollar al máximo sus habilidades técnicas y que puedan, entonces, mejorar su desempeño.

Desempeño inconciente: La falta de motivación, compromiso e implicancia con sus quehaceres son característicos de las personas que están en esta casilla. Si bien tienen capacidad y potencial medio no logran ejecutarlo en sus labores diarias. Se sugiere trabajar en la motivacion desde el liderazgo y la orientacion a resultados para lograr cambios en estas personas que en woOw! son un total de diecinueve colaboradores.

Desempeño bajo: Son personas que no contribuyen a la organización, ni tienen perspectivas de desarrollo. Lo ideal es analizar la situación y entender a qué se debe y, en caso de no poder revertirla, desvincular a las personas que se encuentran en esta casilla ya que difícilmente puedan aportar valor a la organización. En el caso de woOw! hay un 4% de los colaboradores con estas caracteristicas, que son considerados como un “iceberg”. En este caso se analizó cada una de las situaciones, se pusieron metas y se dio un tiempo para ver si existía algun avance en desempeño o algún otro lugar donde pudieran contribuir, de no haber sido así, se procedió a su desvinculacion.

Contar con la matriz de talento en woOw! permite tener un claro mapeao del talento y un compromiso de desarrollo, a la vez que brinda la posibildia de poder planear el desarrollo organizacional en funcion del talento disponible y las necesidades de la organización. Asimismo, es una información muy valiosa que se utiliza para desarrollar e implementar la estrategia de fidelización del talento y los planes de capacitación.

Entonces la identificacion del talento se da mediante la evaluacion individual, el feedback vertical y la matriz de talentos. La interaccion de los resultados obtenidos de las diferentes herramientas nos permite mapear el talento en la organización y definir las acciones a implementar para lograr su máximo desarrollo. A partir de una beuna identificación de talentos se podrían dar planes de sucesión y de desarrollo que estimulasen a las personas a proyecarse dentro de la organización y a obtener un gran retorno de valor agregado. A su vez si se identifican brechas, estas se podrán "acortar" orientando los planes de capacitación a las necesidades operacionales.

(Alles, 2012) entiende que los planes de carrera se llevan a la práctica con el propósito de crear talento organizacional. Define un plan de carrera como un programa organizacional para desarrollar personas y explica que implica el diseñar un esquema teórico sobre el trayecto a seguir dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella y, finalmente, para esto deben definirse los requisitos necesarios para ir pasando de nivel y las instancias donde se estarán evaluando estos.

En woOw! existe una fuerte correlación entre el compromiso y desempeño de los colaboradores y los resultados del negocio y, para eso se diseña una estructura de cargos, en donde se determina con precisión, la experiencia, formación desarrollo, capacitación que valida el conocimiento requerido y los comportamientos demandados para el cargo.

Finalmente, con el fin de analizar el alcance y cumplimiento de las prácticas desarrolladas, se miden los siguientes indicadores:

- Inversión en capacitación: la organización cree en el sistema 70-20-10 de aprendizaje y desarrollo confeccionado por Morgan McCall y sus colegas en el *Center for Creative Leadership* (CCL) que propone que el 70% del aprendizaje debe estar dado por tareas desafiantes, el 20% por el coaching y el 10% restante por capacitación. Por ende, la inversión en capacitación directa es relativamente baja en comparación con el mercado, pero les interesa medir en qué grupos se genera la misma con el fin de ser eficientes y lograr los objetivos buscados, siendo estos en su mayoría de aprendizajes concretos o motivación para los implicados.

- Distribución del talento: esta medición se realiza con la matriz de talento presentada anteriormente en este trabajo y permite conocer si la empresa cuenta con el talento distribuido de la forma que considera ideal para el desarrollo del negocio y si la misma está favorable o desfavorable a los objetivos.

Se identifica que sería útil y necesario el desarrollo de indicadores que permitan medir el retorno de la inversión en el desarrollo del talento.

Si bien la organización pone gran énfasis en el desarrollo interno no se conoce el impacto que tiene dicha inversión propiamente en las personas y en la estructura organizacional.

Si bien las posiciones críticas dentro de la organización se encuentran identificadas, se entiende que debería haber un claro mapeo de las posibilidades de sucesión para dichas posiciones dentro de cada una de las áreas de la empresa, ya que esto ayudaría a mantener una adecuada planificación organizacional

Antiguamente el área tenía incluido dentro de sus indicadores de gestión el Índice de Desarrollo Interno donde se medía cuántas personas cambiaban de rol, asumiendo un nuevo desafío, mensualmente. Este indicador se medía dividiendo la cantidad de cambios de rol habidos en el mes sobre la cantidad de puestos abiertos con acceso a postulación; excluyendo dentro de ellos los puestos de ingreso que no implican un crecimiento o desarrollo ante un cambio de rol por encontrarse en el primer escalafón de franjas. Sin embargo, este índice se dejó de medir para darle prioridad a otros.

Se entiende necesario y, por ende, se propone retomar este indicador teniendo en cuenta el esfuerzo que se aplica al desarrollo del talento internamente, así como por el público interno con el que la organización trabaja, que valora altamente contar con este en la propuesta de valor.

3.4.4 Evaluación del desempeño

woOw! realiza evaluaciones de desempeño de forma anual a todos sus colaboradores a través de la aplicación de un formulario online, como se puede visualizar en el Anexo 4 y el Anexo 5. Estas instancias son definidas, gestionadas e implementadas desde el área de Gestión Humana y es un proceso clave cuyo propósito es evaluar el grado de desarrollo de las competencias de cada colaborador en función a las necesarias para su rol, promover su desarrollo dentro de la organización y finalmente, entender la contribución de las distintas personas al logro de los objetivos. Bajo ningún concepto se ve como una forma de control que desemboca en un premio o castigo, sino como una oportunidad de visualizar las fortalezas y las oportunidades de mejora que existen dentro el global de la organización como en cada caso particular para el desarrollo y crecimiento en conjunto.

woOw! tiene desarrollado un modelo de gestión por competencias, que son evaluadas en las diferentes evaluaciones de desempeño e instancias de *feedback*. Autores como

Begoya definen a las competencias como "una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto con sentido. Se trata de un concepto asimilado con propiedad y el cual actúa para ser aplicado en una situación determinada, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes" (Bogoya, 2000, pág. 11).

woOw! identifica y divide sus competencias en tres grupos distintos; las contenencias *CORE* aquellas cardinales para la organización, son las que están asociadas a las creencias de la organización y, por ende, a la cultura y el ADN de la empresa. Asimismo, cada persona que se integra woOw! debe poseerlas; estas no son negociables bajo ningún concepto. En segundo lugar, están las competencias técnicas, que son aquellas habilidades requeridas para realizar la tarea; son conocimientos específicos requeridos para llevar a cabo el rol asignado. Estas pueden ser medidas periódicamente por indicadores y pruebas de aptitud, un ejemplo claro de ellas son el manejo de idiomas o herramientas informáticas. En tercer lugar, se encuentran las competencias específicas que son aquellas habilidades propias del individuo, difíciles de aprender y que en general se desarrollan a través del *coaching* o la acción, pero que en la mayoría de los casos son innatas y le ayudan a desempeñar mejor ciertas actividades y tareas, siendo ejemplos claros en este sentido la vocación de servicio, aptitud comercial o liderazgo.

Desde el área de Gestión Humano, y validado por la gerencia general, se ha elaborado un diccionario de competencias, como se puede visualizar en el Anexo 6, que ayuda en la generación de descripciones de cargo y posteriores evaluaciones de desempeño, definiendo un criterio y una única forma de entender cada una de las competencias allí descritas y manteniendo la mayor objetividad posible dentro de la organización.

woOw! identifica cuatro competencias *CORE*, que como se explicó anteriormente, se encuentran estrechamente ligadas a las creencias de la organización y las cuales son evaluadas desde la primera entrevista con el candidato a integrarse al equipo, ya que entiende que son parte de su ADN y, por consiguiente, todos los colaboradores de la organización deben tenerlas desarrolladas.

Optimismo: Cuenta con una predisposición positiva para entender y analizar lo cotidiano y adopta esta actitud frente a las distintas tareas de su puesto, los objetivos y los desafíos que puedan ir surgiendo diariamente y de nuevos proyectos, fuera del esquema preestablecido.

Pragmatismo y Ejecución: Logra ejecutar todas las tareas de manera correcta y en los tiempos estipulados e inclusive mejorarlos. Tiene la habilidad de identificar el nivel de perfeccionamiento correcto y priorizar sus responsabilidades, logrando un buen balance entre lo perfecto y lo oportuno, aprovechando cada oportunidad para obtener los resultados esperados.

Compañerismo y Servicio: Se preocupa por los demás y los acompaña en el proceso de aprendizaje, apoya la ejecución de las tareas de otros miembros del equipo cuando estos lo requieren y ayuda activamente a generar un buen ambiente de trabajo.

Compromiso y Responsabilidad: Asume la responsabilidad de sus tareas de excelente manera, siempre buscando los mejores resultados, haciéndose responsable por los errores e intentando construir sobre ellos para la mejora continua.

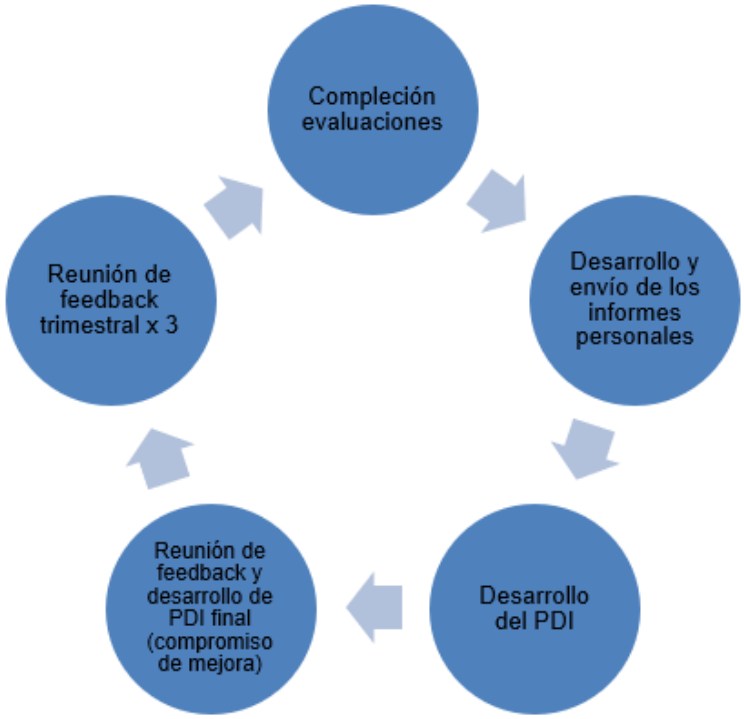
La organización tiene para cada puesto una descripción de cargo donde se detalla el propósito del rol, las distintas responsabilidades, las áreas de incidencia y las distintas competencias tanto técnicas como específicas requeridas para desarrollar adecuadamente la función, además de otra información relevante para el rol, como se puede ver en el Anexo 11. Esto permite evaluar de forma objetiva a cada colaborador, permitiendo visualizar las brechas existentes entre el colaborador y su rol.

Las competencias específicas, son habilidades que debe tener la persona si o si para ocupar ese puesto en concreto y varían dependiendo del área y de la actividad para cual la persona sea convocada a trabajar dentro de woOw!

Los objetivos en cada puesto contribuyen al logro de las metas planteadas en la estrategia organizacional, y a la que todo el sistema de gestión se alinea, y pueden evaluarse en la instancia de evaluación de desempeño, a través del modelo PDI (sistema propio de evaluación) que promueve un estilo de gestión alineado a las creencias, el propósito y visión de la compañía.

woOw! ha desarrollado un sistema objetivo de evaluaciones de desempeño en donde el colaborador es puntuado en diferentes competencias comparables, evaluación a evaluación, para notar también el progreso y desarrollo que el colaborador ha alcanzado en los distintos períodos A su vez, puede verse como una instancia de valoración del desempeño que ha desarrollado en la organización.
Proceso anual de evaluación de desempeño en woOw!:

Cuadro 3.20 – *Proceso de la evaluación de desempeño en woOw!*



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede identificar rápidamente, y luego se estará procediendo a profundizar en este capítulo, el proceso de evaluación es un proceso cíclico donde se comienza con una primera compleción de las evaluaciones por parte de todos los individuos, luego se desarrollan los informes personales por parte del área de Gestión Humana y se envían a cada uno para que puedan conocer su evaluación y desarrollar su plan de desarrollo individual. Luego se genera una instancia de retroalimentación donde participan únicamente la persona y su jefe directo donde se analiza la evaluación tanto los puntos fuertes como aquellos factores que requieran una mejora y se termina de definir el plan de desarrollo individual que es el compromiso de mejora del colaborador con la empresa. Finalmente, se realizan tres reuniones de *feedback* trimestrales con el fin de dar seguimiento al plan definido; una vez terminado el proceso, el mismo vuelve a arrancar con una nueva evaluación, pero siempre teniendo en cuenta el proceso que se ha venido dando de evaluaciones anteriores.

Por lo tanto, una vez al año cada colaborador es evaluado en función a su contribución al cargo, su desempeño en la tarea y en la organización, la vivencia de los valores organizacionales (que en 2017 fueron cambiados por creencias) y el grado de cumplimiento de las competencias requeridas para el rol.

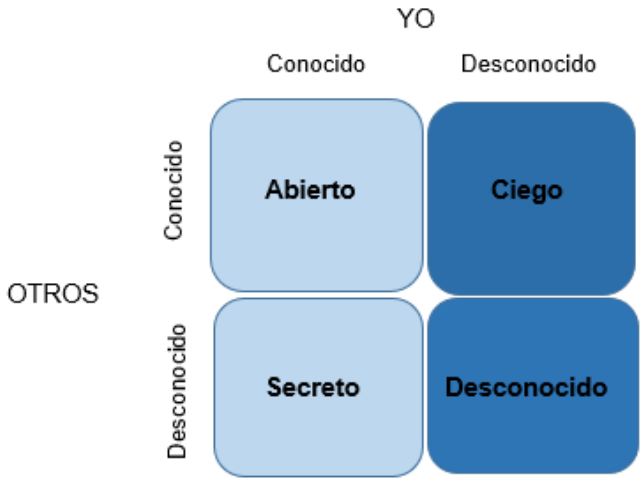
Las evaluaciones de desempeño se utilizan como herramienta de desarrollo, buscando que los colaboradores obtengan una adecuada retroalimentación de su performance, encontrando a raíz de estas, puntos fuertes y áreas de mejora en las cuales deberán focalizar sus esfuerzos para desarrollarlas. Este trabajo se ve representado en lo que la empresa denomina Plan de Desarrollo Individual (PDI) sobre el que profundiza al desarrollar el subproceso de Gestión del Talento de este capítulo.

Las evaluaciones son de carácter obligatorio y deben ser realizadas por todos los colaboradores y líderes, implicando esto un seguimiento exhaustivo por parte del área de Gestión Humana para el cumplimiento de los plazos definidos. Es destacable mencionar que desde que se implementaron las evaluaciones de desempeño en el año 2014 se han ido mejorando y perfeccionando año a año lo que deja ver que los procesos de mejora continua no son únicamente para los trabajadores, sino que la empresa se compromete a mejorar en cada aspecto que desarrolla.

Estas, desde su inicio han sido de carácter 360°, buscando brindar al evaluado una perspectiva global de lo que es su desempeño en valores. Si bien son confidenciales, esta es una práctica que requiere un clima de confianza y respeto para lograr evaluaciones constructivas, honestas y respetuosas. Cada colaborador es evaluado entonces por todas aquellas personas de su área, como ser compañeros, jefes y subordinados.

La metodología de la evaluación de desempeño 360º puede explicarse por la "ventana de Johari" (Verderber & Verderber, 2005), herramienta por la cual se puede visualizar los diferentes grados de confidencialidad o retroalimentación que se emplean en las relaciones entre diferentes personas y que bien pueden aplicarse a las que se suceden dentro de la organización. En la siguiente figura se puede apreciar la ventana detallada:

Cuadro 3.21 – *Ventana de Johari*



Fuente: Verderber y Verderber, ¡Comunícate!, 2005, pág. 164

Como se puede ver, este se explica mediante cuatro cuadrantes, al primero se le denomina "área libre" o "abierto", donde se maneja aquella información que es conocida tanto por el evaluado como por sus compañeros o demás personas que interactúan con él. En el segundo cuadrante se encuentra lo "secreto" o "área oculta" que hace referencia a aquellos aspectos que solo el colaborador en cuestión conoce pero que son ajenos para los demás; en tercer lugar se encuentra el cuadrante "ciego" o "área ciega" el cual presenta información que es conocida por el entorno del colaborador y las demás personas con las que tiene relación, pero desconocida para él (o es información que se encuentran en su inconsciente); por último y en cuarto lugar, se en-

cuentra el cuadrante denominado “área desconocida” donde se encuentran aquellos aspectos que ni el colaborador en cuestión ni su entorno conoce y la cual por pasajes de aprendizaje y cuestionamiento puede ir descubriendo (Verderber & Verderber, 2005). En este sentido, resulta clave centralizar el *feedback* en el cuadrante ciego, ya que es donde se puede sacar mayor provecho para el colaborador por ser una zona desconocida por él, donde pueden encontrarse tanto virtudes subexplotadas como puntos de mejora no identificados.

Por otro lado, como ya se vio, el colaborador siempre realiza una autoevaluación de todos los aspectos con el fin de poder contrarrestar su perspectiva con el resto y reflexionar acerca de los puntajes obtenidos, a la vez que se visualiza su percepción sobre su *FIT* cultural con la organización. Cada jefe lleva adelante una etapa de devolución con sus colaboradores, en el cual se comienza a perfilar un plan de acción (PDI) orientado a la mejora del desempeño y superación contante de las personas en la empresa.

A partir de la reformulación de creencias y propósito realizada en 2017, woOw! buscará la readaptación de las evaluaciones de desempeño que desarrolla. Las nuevas evaluaciones contarán con un análisis de las competencias requeridas, el desempeño en función a las responsabilidades del rol y el *FIT* cultural medido como la vivencia real de las creencias establecidas. En definitiva, la evaluación de desempeño en woOw! es la comparación entre lo esperado para determinado colaborador en su rol y lo que se ejecutó o realmente sucedió en la práctica, desde la perspectiva de los distintos actores que interactúan con el colaborador dentro de la organización.

TriNet y Wakefield Research publicaron en el 2015 un estudio a través del que entrevistaron a mil jóvenes trabajadores y de este estudio el 70% de los *Millennials* participantes manifestó que la evaluación de desempeño es clave para su aprendizaje y crecimiento profesional en la empresa si se realiza de forma constante y adecuada (Research, Trinet, & Wakefield, 2018). Por lo tanto, si bien el sistema de evaluaciones de desempeño en woOw! es anual, trimestralmente los líderes tienen instancias de *feedback* con sus colaboradores; instancias formales y obligatorias donde se lleva a cabo una revisión del PDI definido luego de la instancia evaluativa. Por sus características, esta es una empresa ocupada en su mayoría por *Millennials*, por lo que la realización de este tipo de instancias de forma obligatoria para los líderes se considera clave, ya que asegura que los colaboradores reciban información acerca de cómo lo están haciendo, brindándoles la oportunidad de mejorar su desempeño, así como de obtener un merecido reconocimiento. Luego, existen instancias informales de retroalimentación que cada jefe o líder desarrolla en función a sus gustos, necesidades o por su propio perfil.

Como se describió anteriormente, con la actualización de sus cimientos, woOw! tiene una gran oportunidad de mejora que le permite continuar alineando a sus colaboradores a la nueva cultura deseada que se está gestando y se quiere promover.

A su vez, se concibe como una gran oportunidad para analizar la estructura y el talento con el que se cuenta en la organización, como también el desarrollo de promociones o reasignaciones de puestos, lo que permite la movilidad interna y la fidelización del talento. Asimismo, mediante el análisis realizado en este proceso, se puede observar debilidades que tenga la organización y que puedan mejorarse mediante planes de capacitación o mejora especifica.

3.4.5 Inducción y Seguimiento

La inducción es otro de los procesos claves que lleva adelante el área de Gestión Humana en woOw! y es considerado de gran relevancia, ya que es la introducción de las personas a la organización y lo que determinará su primera impresión de lo que será su experiencia laboral en esta.

La inducción es un proceso de socialización en donde los nuevos colaboradores reciben información por parte de la organización a la que se han incorporado, acerca de los valores, las creencias, actividades y conducta que poseen los demás integrantes de la organización y los que la empresa desea que encarnen (Dessler & Varela, 2011). Este es un proceso, en el cual se abrirán las puertas de la empresa para que el colaborador pueda conocer a sus compañeros, el negocio y la forma de llevarlo a cabo; así como también en el que deberá adaptarse al equipo y forma de trabajo.

El proceso de inducción y sociabilización en woOw! comienza cuando el candidato seleccionado para ocupar el rol vacante acepta la propuesta. Es allí donde se coordina fecha y hora de ingreso y comienza a desarrollarse la preparación de la empresa para atender a este proceso. La inducción varía según el área; existen programas breves, extensos, formales, informales, en woOw! el proceso de inducción es mucho más que únicamente la introducción de un nuevo colaborador en su puesto y en la empresa, el objetivo principal de la inducción es que el nuevo integrante del equipo logre incorporarse de manera cómoda y activa, con una correcta sociabilización y conocimiento de su cultura, una vez terminada la primera semana de trabajo.

En la empresa, se pueden identificar cinco objetivos claves que persigue el proceso de inducción definido:

1- Que los nuevos colaboradores se sientan bienvenidos y valorados desde el primer instante en que ingresan a la organización.

2- Que comprendan qué se espera de ellos y qué pueden esperar de la organización, así como cuáles son las formas correctas de proceder dentro ella y cuáles no serán aceptadas.

3- Brindar una clara comprensión del negocio y cuál es el impacto del trabajo del nuevo individuo en el objetivo global.

4- Que se familiarizarse con la cultura organizacional a través de los objetivos, creencias y propósito de woOw!

5- Que logren una sana socialización con el resto del equipo incorporándolos de forma natural y acompañándolos en el proceso.

Para alcanzar y cumplir estos objetivos, tanto el jefe directo como los líderes y el área de Gestión Humana deben estar alineados y comprometidos, de otra forma, probablemente no se alcancen en su totalidad. Para ello el área de Gestión Humana definió un programa de inducción con duración de una semana al que le realiza un seguimiento de forma involucrada, cada vez que ingresa un nuevo colaborador a la organización.

En este sentido, se trabaja en el pre-ingreso informando y recordando su fecha de incorporación tanto al equipo directo como a recepción y a quienes estarán en contacto con el nuevo integrante con el fin de que obtenga un correcto recibimiento. Es así como el día anterior a su ingreso, desde Gestión Humana se envía un mail a todos los involucrados contándoles el nombre, puesto, estudios y edad de su nuevo compañero y se les solicita a estos darle la bienvenida y ser puntuales para poder recibir adecuadamente al nuevo integrante.

Asimismo, se prepara toda la documentación necesaria para su ingreso como ser la confección del contrato de trabajo, solicitud de alta a BPS e impresión de materiales entre otros y se prepara el lugar de trabajo buscando asegurar que el colaborador cuente con todas las herramientas que precisará en su primer día como, por ejemplo, escritorio, silla, computadora y mouse entre otros.

Para su recibimiento se arma el “Kit de Bienvenida”, que consta de una bolsita personalizada que se le entregará a su llegada, donde dice su nombre y bienvenido/a a woOw!, que contiene:

- Contrato de Trabajo (dos copias)
- Alta a BPS
- Descripción de cargo
- Tarjeta personal para la utilización de beneficios y convenios
- Datos de mail y contraseña
- Manual para nuevos woOwers, como se puede visualizar en el Anexo 2
- Un block de notas
- Una lapicera con el logo de la empresa
- Calcomanía de woOw!

- El *tag* de ingreso con los accesos definidos

- Chocolate con el logo de woOw!

Finalmente, el jefe directo se encargará de coordinar que el nuevo colaborador cuente con una persona del equipo que la acompañe en su primer almuerzo, para hacer ameno este momento que se ha identificado como sensible en todos los primeros días de trabajo.

Como se explicaba más arriba, existe un cronograma a seguir dentro de la primera semana en la organización para cada nuevo colaborador, donde ira atravesando distintas instancias con el fin de comprender la organización, su rol, sus tareas y responsabilidades y conocer el equipo de trabajo.

En su primer día de trabajo, el proceso de inducción comienza desde que llega y es atendido por la recepcionista, quien le dará la bienvenida sabiendo su nombre y contándole que se lo estaba esperando, transmitiéndole la calidez y compañerismo con el que se trabaja en la empresa. Luego, será el jefe directo del nuevo colaborador quien se presentará de inmediato en la recepción para guiarlo, hasta su área de trabajo en donde será recibido y presentado a sus compañeros y se le mostrara el lugar físico que le fue designado. Todos los detalles planificados para el recibimiento de este nuevo colaborador se pensaron con el fin de hacerlo sentir especial cumpliendo con uno de los cinco objetivos de la inducción.

Luego un integrante del área de Gestión Humana llevara al nuevo colaborador en un recorrido por toda la organización para que conozca las diversas áreas y personas que integran de la empresa, así como también las zonas comunes cocina, baños, fondo, salas de reuniones, entre otros, presentando al nuevo colaborador al resto de los integrantes de la empresa. Culminando el recorrido se procederá a profundizar en el "Manual para nuevos woOwers", se le dará tiempo para leer el contrato y realizar las consultas que sean necesarias y contarle acerca de la empresa, la cultura y los beneficios.

En consiguiente, su responsable directo celebrará una reunión informal en donde le brindará una introducción al área, detallando como está compuesta y el aporte de su trabajo en la misma y le contará que se espera de él. Luego le dará una recorrida por la web de woOw! detallando como está estructurada la misma.

Una vez que el colaborador tiene un panorama general de la parte edilicia de woOw! y conoce la web que es el principal canal de ventas, se encuentra preparado para ahondar en el rol que va a cumplir el mismo en la empresa. Su jefe directo será el responsable de transmitir con exactitud la descripción del cargo, haciendo énfasis en las tareas principales, los objetivos que se espera del cargo y evacuará las dudas que le surjan para que este sea consciente de lo esperado por la organización del puesto de trabajo. Es el responsable directo quien seguirá con la inducción del nuevo colaborador, capacitándolo en los procesos realizados por el área y por woOw! y las responsabilidades que va a tener que enfrentar en su puesto de trabajo. Se le proporcionara

material si es necesario, dependiendo el puesto que se va a ocupar y se profundiza en su rol dentro de la organización.

En el segundo día de trabajo el responsable directo primeramente evacuara las dudas generales y de funcionamiento que hubieran surgido del día anterior, para luego comenzar a profundizar en las tareas primarias inherentes a su puesto de trabajo y responsabilidades de este, se evacuaran las dudas técnicas si las tuviera y se comenzara a profundizar en las herramientas de trabajo.

Luego del almuerzo una persona de Gestión Humana seguirá transmitiendo la cultura de woOw!, comenzando con la composición de la empresa detallando las unidades de negocio y áreas, transmitiendo la filosofía de trabajo y reciprocidad, estableciendo las instancias de capacitación y crecimiento interno al cual puede aspirar, explicando cómo funcionan las evaluaciones de desempeño y las fechas en la organización las aplica, el uso de las instalaciones y facilidades, las instancias de integración y las campañas de RSE; luego se evacuan todas la posibles dudas que puedan surgir.

El tercer día el colaborador está comprendiendo e incorporando la cultura de la empresa, su rol y la forma en que se debe trabajar. En este día el colaborador repasara lo aprendido con su jefe directo y luego llevara a la práctica las tareas principales y secundarias explicadas y podrá estar evacuando con su jefe directo las dudas que de la práctica puedan ir surgiendo. Este día también un miembro de Gestión Humana, le pedirá una foto y le enviará una encuesta que debe completar con el fin de poder realizar su presentación en el boletín mensual como se puede visualizar en el Anexo 9; de esta forma, todos los integrantes de woOw! podrán conocerlo en mayor profundidad, independientemente del área o local en el cual se encuentren.

El cuarto día se continúa con el proceso de aprendizaje, acompañando al nuevo colaborador en el proceso de conocimiento de la empresa, su puesto de trabajo y sus responsabilidades. Con el responsable directo realizaran un repaso de lo aprendido y luego en el puesto de trabajo aplicara el conocimiento adquirido sobre las tareas principales, secundarias, las responsabilidades y el uso de las herramientas. Rompiendo con la rutina, luego del almuerzo un integrante del área de Gestión Humana lo lleva a realizar un recorrido por la otra sucursal, mostrándole los principales puntos, presentando el equipo que allí trabaja, para luego volver al puesto de trabajo a seguir realizando las tareas inherentes a su rol.

Desde woOw! se desea brindar a los nuevos colaboradores una experiencia única, marcando el inicio de un camino a recorrer juntos, en donde todos los colaboradores dan su mejor esfuerzo, trabajando en equipo, logrando los objetivos planeados y sintiéndose parte de los logros alcanzados, con este proceso de inducción se deja huella en el nuevo colaborador de cómo es la cultura en la en woOw!

La instancia de seguimiento es la etapa siguiente a la inducción y se da en el período entre que se concluye la primera semana del colaborador dentro de la organización y hasta el cumplimiento del período de prueba a los noventa días de su ingreso. En este período, Gestión Humana genera una serie de reuniones con el nuevo colaborador en las que busca generar instancias que permitan conocer qué tan inmerso se encuentra

en la cultura, así como en su rol, y si precisa algún tipo de ayuda para el correcto desarrollo de su inserción en la organización. Este proceso está desarrollado para darse en dos instancias formales a los veinte y sesenta días del ingreso del nuevo colaborador.

Asimismo, se genera una instancia con el líder de área a los setenta días del ingreso del colaborador para analizar la satisfacción de este con el desempeño y aprendizaje conseguidos. A la fecha, esta instancia de evaluación es clave para determinar la decisión final de la continuidad o no del colaborador en la empresa.

Finalmente, acompañando el proceso de inducción, la primera semana del mes se coordina un encuentro informal entre todos los nuevos integrantes del mes anterior y el CEO de la organización, denominado “Desayuno con Leo”. El objetivo es integrar al gerente general con todos los nuevos integrantes en una instancia donde se transmite la historia de woOw!, visión, creencias, propósito y objetivos, y los colaboradores tienen la oportunidad de hacer consultas y contar su experiencias e inquietudes, generando un vínculo entre los nuevos colaboradores y la gerencia.

Finalizado el desarrollo de lo que es el proceso de inducción y socialización en woOw!, para su análisis y evaluación, se considera prudente expresar que los autores Hitt, Black y Porter (2006) establecen que los programas de inducción son más eficaces si toman en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Reducir la burocracia administrativa al mínimo y evitar la sobrecarga de información.

En este sentido, woOw! busca que el nuevo colaborador cuente con todo lo necesario a la hora de su ingreso, sin requerir que este lleve a cabo mayores esfuerzos administrativos. Sin embargo, si bien hoy en día, se considera que el colaborador recibe demasiada información dentro de su primera semana, dado que se pretende brindarle un conocimiento general, esta información se va profundizando y asentando durante sus primeros meses en la empresa, tanto en su puesto de trabajo como en la organización en general.

- Celebrar una junta informal con el jefe inmediato del individuo.

En woOw! el jefe inmediato es el responsable de llevar adelante el proceso de inducción y, por ende, del éxito del mismo aunque, de todas maneras, puede y debe apoyarse en el área de Gestión Humana para hacerlo de forma adecuada. Dentro del cronograma de su primera semana, el colaborador cuenta con una reunión por día con su jefe inmediato que tiene como objetivo evacuar dudas y acompañarlo en el proceso. Asimismo, una vez terminada dicha semana, se encuentran pautados encuentros semanales de seguimiento hasta que el individuo se encuentra adaptado.

- Alternar la información pesada, como la que se relaciona con prestaciones y seguros, con presentaciones ligeras, en vivo o en video, de las oficinas corporativas.

En lo que refiere a este punto, se concluye que woOw! lo lleva delante de forma adecuada, ya que busca siempre alternar la información más difícil de comprender con aquella que es más amena y más simple. En este sentido, se busca ir acompañando el proceso del nuevo colaborador para que vaya entendiendo y comprendiendo qué se espera de él, cómo se llevan adelante los procesos en la organización y quiénes y cómo son los miembros de su equipo.

- Proporcionar un glosario específico de la organización.

En este sentido, ante cada ingreso, woOw! proporciona al nuevo colaborador un manual denominado “Manual para nuevos woOwers” que incluye una carta del gerente General dándole la bienvenida al nuevo integrante, una explicación a modo de “¿Quiénes somos?”, el propósito, la visión, las creencias, un organigrama simple, datos de interés (como fecha de cobro de sueldos, cómo solicitar licencia, pago de aguinaldos, entre otros), la comunicación dentro de la empresa, la Responsabilidad Social y las Redes Sociales.

- Asignar a cada empleado nuevo un “padrino” (es decir, un trabajador experimentado), enfocado más con base en la compatibilidad de personalidades que en la similitud de sus puestos de trabajo.

Hoy en día woOw! no cuenta con nada referente a este aspecto, lo que lo hace una interesante oportunidad de mejora y desarrollo.

Asimismo, se expresa que para que una inducción sea exitosa, deben de cumplirse cuatro propósitos según Dessler y Varela (2011):

- Que el nuevo colaborador se sienta bienvenido en la organización.

En este sentido, la empresa cuida cada detalle y se esfuerza especialmente en este punto. El objetivo no solo es hacer sentir bienvenido al nuevo integrante, sino cómodo y que se sienta parte del equipo desde el primer minuto. Para ello trabaja en la acogida del individuo comunicando a los colaboradores que trabajan en la recepción, y quienes serán su primer punto de encuentro, el ingreso de la persona, nombre, día, área a la que ingresa y rol en el que se desempeñará. Asimismo, se comunica al equipo directo, y a todos los que compartirán el día a día con la persona, de su ingreso para que puedan darle una bienvenida adecuada en su primer día. Finalmente, se cuida el tener todo especialmente preparado para que el nuevo colaborador pueda aprender y desarrollar las tareas desde el comienzo, habiendo creado su cuenta de mail, habiéndole dado los accesos necesarios y teniendo todos sus materiales listos.

- El nuevo colaborador debe comprender a la empresa, su pasado, presente, cultura, visión, procedimientos.

Como se explicó anteriormente, en el “Manual para nuevos woOwers” se les brinda esta información, que a su vez es explicada y observada con él tanto desde Gestión Humana como con su jefe directo.

- Es indispensable que el colaborador sepa cuál es su conducta y desempeño laboral esperado.

Este aspecto en woOw! se esclarece desde la primera entrevista, cuando se presenta a la empresa, se establece también qué es lo que se espera de las personas que ingresan a ella así como también se explicita qué pueden esperar las personas de la empresa. Esta información además es profundizada en el resto de las instancias de selección y durante todo el proceso de inducción.

Si bien la organización cuenta con un indicador que mide la rotación dentro de los primeros tres meses, lo cual podría brindar información acerca de qué tan adecuado está siendo llevado el proceso de inducción, se entiende que este no cuenta con una medición y control efectivos.

Se propone realizar una encuesta a los nuevos ingresos, al finalizar el proceso de inducción, con el fin de identificar si los cinco objetivos definidos se están alcanzando.

A su vez, se concluye que asignar un padrino o acompañante que guíe al trabajador durante su primer mes en la empresa puede resultar muy positivo, a la vez que sería un ayuda a la gestión del área, contando con un aliado en el proceso.

3.4.6 Gestión de la Cultura

Para comprender la gestión de la cultura organizacional en woOw! es preciso conceptualizar este concepto. La Real Academia Española define a la cultura en dos sentidos que nos permitirán comprender su gestión: “Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico” (Real Academia Española, 2018) y segundo como un “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (Real Academia Española, 2018). Esta definición enmarca la cultura como todo aquello que sucede en una coyuntura particular en un determinado tiempo y espacio. Lo mismo sucede en las organizaciones al igual que en las grandes sociedades, países, asociaciones y religiones, entre otras; los hombres formamos cultura, es una consecuencia directa de la vida en sociedad de la cual, los ámbitos laborales no están excluidos.

Desde el punto de vista de la administración en el “*Ultimate Business de Cambridge”*, la cultura organizacional es definida como los diferentes estilos de actitudes y formas de hacer las tareas y actividades relativas al trabajo, las cuales son acordadas y aceptadas entre los trabajadores, la organización y sus líderes (Cambridge, 2018). Desde este punto, la cultura es un acuerdo; un contrato entre unos y otros. En woOw! este acuerdo se da desde el comienzo, incluso desde antes de comenzar a trabajar cuando

se explica en las entrevistas, lo que se espera de las personas que ingresen a trabajar en la empresa y donde se cuentan las creencias, costumbres y formas de proceder dentro de ella. Luego, esta información se amplía y refuerza en el proceso de inducción, buscando ejemplificarla mediante diversas prácticas que se detallan en el apartado donde se explica dicho proceso.

Robbins (2000) por su parte define el término cultura organizacional como: "un sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distinguen a esta de otras organizaciones. Representa una percepción común compartida por los miembros de la organización. Igual que las culturas tribales tienen reglas y tabúes que dictan la forma en que los miembros deben actuar unos con otros y frente a los extraños, las organizaciones tienen culturas que gobiernan el modo en que sus miembros deben comportarse. En toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo" (Robbins & Coulter, 2000, pág. 80). La cultura entonces no únicamente encuadra la situación y marca limites, sino que oficia de mapa sobre los caminos aceptados y los que no lo son. Esto permite mantener la unidad en las organizaciones, la coherencia y cohesión necesaria para trabajar en objetivos comunes. Son ese conjunto de valores y sistemas que dan sentido a la cultura, que no son estáticos, sino que van acompañando el desenlace de la organización, como en el caso de woOw! que por su crecimiento, ha debido afrontar y desarrollar cambios en su modelo de negocio y replantearse su estrategia a la vez que redefinió parte de sus cimientos (valores, visión, misión) en más de una oportunidad, teniendo la certeza de que son estos componentes los que construyen la cultura y dan sentido a la organización.

Es presentado y compartido por varios autores el hecho de que, se encuentre o no definida, todas las empresas poseen una cultura propia. Lo ideal es que la empresa defina su cultura en base a su propósito y que sean sus líderes y del área de Gestión Humana quienes la impulsan, para que sea vivenciada por todas las personas que integran la organización y oficie de guía para los nuevos ingresos que vayan sucediendo.

La cultura organizacional tiene una incidencia directa con el éxito de la organización y su logro de objetivos, ya que la cultura es propia y única en cada organización (Gómez, 2010). Dos organizaciones pueden tener los mismos productos y servicios, pero donde si es posible buscar la diferencia es en los intangibles y su gestión. Las organizaciones se destacan, cada vez más, por los equipos de trabajo que logran consolidar, esto las lleva a hacer una diferencia con sus competidores y darle un sentido único a su propuesta de valor.

Cameron & Quinn identifican y describen cuatro diferentes tipos de cultura organizacional a partir de características en común que identificaron en tipos de cultura similar, estas son: de clan, de adhocracia, de jerarquizada, y de mercado (Cameron & Quinn, 1999). Siguiendo las caracterizaciones propuestas por estos autores, se puede decir que en el comienzo de woOw! se instaló una cultura de "Clan", donde se contaba con un liderazgo apoyado principalmente en el mentoreo, la lealtad del equipo y un formato de "gran familia" donde cada miembro se sentía parte y contaba con un rol determina-

do. En este tipo de cultura se halla un gran peso de la tradición “familiar” y los miembros velan por las características de la cultura.

A cuatro años de su lanzamiento, la organización se encontraba integrada por colaboradores que, en su mayoría, estaban desde el comienzo y participaban activamente de cada logro, por lo que se vivía un clima de orgullo y un alto sentido de pertenencia, que traía como consecuencia natural el cuidado de los intereses de ella por parte de sus colaboradores. Estas características aportaban al logro de una comunicación ágil y que cada individuo comprendiera claramente qué se esperaba de ellos, a la vez que se contaba con un contrato psicológico sólido que requería mínima gestión; se vivía en la empresa un clima de unidad donde todos tenían un claro objetivo: hacer que woOw! fuera el líder del mercado uruguayo en comercialización de productos y servicios de forma online, esto mantenía a los equipos motivados y en constante búsqueda de la mejora.

Sin embargo, la incorporación de un gran grupo de personas al equipo por necesidades de crecimiento, acompañado de cambios en la estructura y en los distintos procesos, marcaron un inicio en lo que sería la transición de “S*tart up*” hacia una empresa consolidada que trajo consigo que la solidez cultural antes mencionada se diluyera, generando la necesidad de trabajarla.

La cultura en woOw! se gestiona partiendo desde el liderazgo, los símbolos, la manera que tienen los distintos colaboradores de relacionarse, la inducción de nuevos colaboradores, las capacitaciones y la forma de trabajar, entre otros. Desde el principio se buscó que esta tuviera sus cimientos en la vivencia de los valores (o creencias), a través de un clima de superación y cambio constante. Para gestionar la cultura entonces el área de Gestión Humana, apoyada en los líderes de la organización, implementa y lidera sus propios rituales, símbolos, creencias, hitos y prácticas las cuales desarrollaremos a continuación. Asimismo, las acciones de clima, Responsabilidad Social y la gestión del cambio en woOw! se piensan y proyectan entonces en función al cuidado de la cultura, buscando siempre mantener y velar por que no se pierda el ADN de la organización.

Símbolos: En woOw! son de relevante importancia los hitos y símbolos; se considera que estos apoyan y ayudan a transmitir la cultura aportando, a su vez, a mantenerla.

En este sentido, un claro ejemplo es el hecho de que las salas de reuniones tienen nombres que aluden a fechas claves, los fundadores, el primer *woOwer* (el primer colaborador que tuvo la empresa) u otros aspectos que hacen a la historia de la empresa. Si bien esto se ha interiorizado en el día a día de la organización, cuando se reciben personas de afuera o se le hace el recorrido a un nuevo colaborador, son aspectos que se repasan y explican, haciéndolos vivos parte clave del ADN de la organización.

Por otro lado, hace un tiempo woOw! ha definido como prioridad las necesidades del cliente y el foco en este, ubicándolo en una posición de “rey” al que se debe mantener feliz. Es por esto por lo que resulta normal encontrarse con “la silla del cliente” en cada una de las salas de reuniones; una silla simbólica de colores llamativos que permane-

ce vacía ya que pertenece al cliente (nadie puede usarla). De esta forma en cada una de las decisiones se tiene presente al cliente y sus necesidades y esto también modera la forma en que se habla del mismo, por ejemplo, ya que siempre está presente.

A su vez, la vestimenta es un símbolo en sí mismo, salvo en los roles con categoría "*front*" (que son aquellos que tienen contacto directamente con los clientes), el resto de los colaboradores acude, en la diaria, a trabajar con ropa casual, lo que deja entrever un clima distendido, fresco y jovial, alejado de la dinámica formal y estructurada que transmiten los atuendos típicos de oficinas.

En cuanto a la infraestructura, ésta busca atender también a transmitir la cultura y mantener un determinado clima laboral. La distribución de las oficinas busca el modelo de *"open office"*; espacios abiertos, con muchos colaboradores de distintas áreas en simultaneo, que contribuyen al trabajo en equipo. Esto se alinea directamente con lo que busca la empresa, que se empeña en atraer colaboradores que construyan equipos y se responsabilicen y comprometan tanto con su trabajo como con el de los demás.

Valores: Parte de la gestión de la cultura ha llevado a una migración de los antiguos valores plasmados en una palabra a creencias tangibles que expresan a la vez que explican conceptos de cómo se vive dentro de woOw!

Los valores explicitados de woOw! desde el inicio hasta el momento de su reformulación fueron: Compromiso, Pragmatismo, Responsabilidad, Optimismo, Servicio, Ejecución, Compañerismo. Dichos valores fueron las bases del comportamiento interno en la organización y sobre los cuales se evaluaba a las personas, diaria y anualmente, en las evaluaciones de desempeño.

Para woOw! que los colaboradores compartan los valores o creencias y se desenvuelvan en función a ellas, trae como consecuencia el *FIT* cultural, aspecto que la organización evalúa desde las entrevistas para el ingreso de nuevos colaboradores, así como anualmente dentro de sus evaluaciones de desempeño ya que lo entiende tan indispensables como el buen desempeño en las tareas del rol.

En la transición que se llevó a cabo para la determinación de las creencias fue liderada por el área de Gestión Humana y la Gerencia General y en ella participaron, de distintas maneras y con distintos niveles de involucramiento, todos los colaboradores de woOw! Finalmente, se terminaron de definir en un taller con líderes donde el resultado fue el siguiente:

- Trabajamos duro y nos divertimos al mismo tiempo
- Nuestra confianza y esfuerzo hacen nuestros sueños realidad
- Abrazamos los desafíos, crecemos con ellos
- Lideramos siempre con el ejemplo, siempre

- Asumimos la responsabilidad: no nos excusamos culpando situaciones ni personas

- Nada peor que un cliente decepcionado, nada mejor que un cliente contento

- La empresa soy YO. Mis acciones, actitudes y lenguaje contagian

Al comparar las creencias con los valores que la organización tenía previamente, se puede ver que se conjugan y que muchas de ellas lo que hacen es explicar los antiguos valores. Este era, en mayor medida, el fin que se buscaba al pasar de valores a creencias, poder detallar a los colaboradores qué se espera de ellos y no dejarlo simplemente a la interpretación que cada persona dentro de la organización pudiera hacer de las distintas palabras que integraban los valores.

Tanto con los valores como con las creencias se promueven desde el área de Gestión Humana, y trabajando sobre todo en los líderes, con el fin de alinear las prácticas y comportamientos, buscando la integridad entre lo que se dice, se piensa y se hace.

Las creencias se profundizan en cada nuevo ingreso a la organización; desde el comienzo de la inducción el colaborador comienza a tener presente las creencias y darle sentido en su actividad laboral diaria.

Se realizan periódicamente semanas de intervención lúdica para dar a conocer y profundizar en las mismas, de esta forma se reafirman los conceptos, se intercambian entre las diferentes áreas y se refuerza el sentido que tiene cada una.

Finalmente, como se expresó más arriba, las competencias *CORE* de las evaluaciones de desempeño anuales se encuentran estrechamente ligadas a las creencias, por lo que no solo se estimulan, sino que se evalúan, brindándoles un papel clave dentro de la gestión de la cultura.

<u>El liderazgo:</u> Los líderes dentro de la organización actúan como entrenadores y embajadores de la cultura. Es una característica excluyente de quienes alcanzan puestos de influencia, estar alineados a la cultura propuesta y ser vivos ejemplos de esta. El liderazgo dentro de la organización se enmarca en la definición del “líder woOw!”, como ya se detalló al explicar el liderazgo en la organización.

Esta definición como mencionamos anteriormente ejemplifica las acciones y actitudes que tienen los colaboradores en posiciones de liderazgo en woOw!; son ellos quienes viven y transmiten la cultura de forma viva dentro de la organización inspirando a otros a seguir también sus pasos y su ejemplo, son ellos el mejor ejemplo de los colaboradores que quieren dentro de sus equipos.

Finalmente, como ya se vio, un 24% de los colaboradores tienen gente a cargo a la vez que la estructura de la organización se caracteriza por ser bastante plana (pocas franjas jerárquicas), lo que potencia que quienes ocupan roles de liderazgo en la empresa sean embajadores de cultura, muy cerca de todas las personas que trabajan en

ella, siendo ejemplos cercanos que ayudan a orientar y alinear a todos los colaboradores.

Comunicación: La comunicación juega un papel importante en la gestión de la cultura, ya que existe una necesidad de cohesión clave para la salubridad de la cultura, entre lo que se dice y se hace, y por ende, como la empresa trasmite los mensajes.

En la gestión de la comunicación que realiza el área de Gestión Humana, presta especial atención en la comunicación de las creencias, objetivos estratégicos y propósito, comunicándolos por diferentes medios de acuerdo con los roles que los colaboradores desempeñen en la organización, pero manteniendo siempre una correcta alineación en lo que se quiere transmitir.

La misión fue cambiada por el propósito y se pasó de tener palabras concretas a tener frases que las personas pudieran comprender fácilmente en lo que refiere a valores, apoyándose en la comunicación como una herramienta clave para poder transmitir estos cambios, fortalecer la cultura y transmitir cómo se seguiría a partir de estos cambios.

Hitos: Los hitos, entendidos como acontecimientos de valor significativo que marcan la historia de la empresa, son bases fundamentales para la cultura de woOw! La organización se apoya y comunica desde ellos: logros, formas de proceder y expectativas que se plasman en la mente de los colaboradores.

Las “reglas”: Si bien woOw! no tiene un reglamento interno especifico y no concibe la sanción como parte de sus políticas, desde el inicio se realiza un acuerdo con el colaborador sobre las reglas dentro de la organización general y las específicas de acuerdo el rol. Esto permite enmarcar al colaborador en aspectos formales y alinearlo a lo que, dentro de la empresa, se considera aceptado.

El espíritu de la organización tiene sus bases en una relación de reciprocidad entre los colaboradores y la empresa, expresado en que uno siempre va a esforzarse y dar su mayor entrega por el otro. Este concepto se construye y plantea desde el primer contacto del futuro colaborador con la organización: en la primera entrevista, donde la historia y sus hitos comienzan a transmitirse.

Esta forma de trabajar se encuentra plasmada en la cultura de la organización y fluye de manera adecuada, sobre todo en los colaboradores con mayor antigüedad. El planteo es claro, se propone una relación donde la empresa se encuentra a disposición de la persona para apoyarla y acompañarla en cualquier aspecto que ella precise (así trascienda la relación laboral) y a cambio espera la misma actitud por parte de los colaboradores, generando de esta manera un equilibrio entre lo que brinda y puede esperar del otro.

La organización entiende que esta es una filosofía muy poderosa para lograr integrar el trabajo y la vida personal, buscando un sano equilibrio para los colaboradores de la organización.

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización, se puede decir que, si bien la cultura actual de la organización cuenta con un terreno sumamente fértil para contribuir de manera importante a los objetivos estratégicos, se deben ajustar algunos aspectos para que esto efectivamente suceda y alinear 100% la cultura al cumplimiento de estos.

Los aspectos de mejora o ajustes que se sugieren para implementar son los siguientes:

- Mayor orientación a resultados: Se entiende que las personas deben tener foco en el cumplimiento de los objetivos, los plazos y siempre estar buscando ser efectivos en sus tareas. Esto es un cambio que se viene llevando a cabo, como se marcó anteriormente, sin embargo, se podría mejorar si los colaboradores tuvieran mayor claridad acerca de sus objetivos, por ejemplo: con un *Personal Balanced Scorecard* o un *critical number*

- Mayor orientación al cliente: Originalmente la empresa siempre estuvo focalizada en crecer, ser los mejores y en las personas que trabajan en ella. Sin embargo, hace ya un tiempo la empresa reconoce que el foco en el cliente es clave para la sustentabilidad del negocio, por lo que la orientación de todos los colaboradores hacia el mismo resulta clave. Si bien ya se han introducido símbolos que ayudan a crear conciencia de la importancia del cliente se puede hacer un trabajo más profundo en la promoción del foco en el cliente, como por ejemplo acercando a los colaboradores que no tienen contacto con él, en una jornada que les brinde la posibilidad de atenderlos y, por ende, entenderlos mejor.

- Creación de manual de buenas prácticas: Donde los colaboradores puedan acceder por escrito e inspirarse con los lineamientos que son aceptados y valorados por la organización, Es una herramienta sencilla pero que podría contribuir mucho a la gestión y, teniendo en cuenta la cultura de la organización, podría hacerse desde la perspectiva del ejemplo y lo positivo.

Teniendo en cuenta que al momento la organización se encuentra atravesando un cambio cultural, se deberá recurrir a la revisión de las formas de gestión de la cultura, buscando innovar en la comunicación y transmisión de esta en el día a

3.4.7 Gestión del Cambio

Como ya se vio anteriormente, el cambio organizacional es definido por Reeves (1994) como la capacidad que tienen las organizaciones de adaptarse a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente, interno o externo, a través del aprendizaje. Asimismo, cómo una empresa lleve adelante el cambio estará determinado, en gran medida, por su cultura (Taylor, 2006).

En el apartado “Cambios planeados en transición”, se explican las distintas transformaciones que tiene previstas woOw! en el corto plazo, siendo el cambio de la cultura actual a la deseada, una de las más relevantes para este estudio.

En woOw! quien lidera el proceso de cambio es el área de Gestión Humana, quien trabaja en equipo con el resto de los líderes de la organización con el fin de evaluarlo, definirlo e implementarlo de forma exitosa. Ante un eventual cambio, por mínimo que sea, Gestión Humana y las áreas implicadas o Gerencia General, se reúnen para evaluar la situación y definir la estrategia a seguir, llevando adelante los siguientes pasos:

- Análisis de la situación: Se evalúa la situación actual en contraposición con el cambio que se desea implementar, cuál es la necesidad que se cubrirá con el cambio y cuáles son las ventajas y desventajas de este.

- Análisis de los implicados: Se desarrolla una lista de involucrados directos e indirectos en el cambio, detallando los afectados y participantes. Asimismo, se estará evaluando de qué forma afecta el cambio a los implicados.

- Definición del plan de cambio: En este punto se detallan todos los aspectos necesarios que deben ser tenidos en cuenta para efectivizar el cambio, hitos, fases y plazos para su implementación.

- Definición del plan de comunicación: Teniendo en cuenta todo lo analizado y la información recolectada en los puntos anteriores, se desarrolla un plan de comunicación adecuado, que tendrá en cuenta los tiempos necesarios, el tipo de comunicación, el mensaje a transmitir y los interlocutores, buscando de esta forma promover el cambio de manera positiva.

- Evaluación del cambio: Finalmente se procede a hacer una evaluación *“post mortem”* de la implementación del cambio y sus repercusiones, a la vez que se realiza una evaluación de necesidades de ajuste ante eventuales desvíos.

woOw! es una empresa que, por su naturaleza del negocio y su cultura, se encuentra en cambio permanente, ya que una de sus características primordiales es la flexibilidad. Ésta se encuentra siempre evaluando las necesidades y tendencias de mercado y ajustando los procesos en función a ellas. Por lo tanto, se puede concluir que la gestión del cambio es un aspecto clave para la organización. Sin embargo, se considera que, ante tanto cambio, la gestión debe lograr ser ágil, con el fin de poder responder de forma rápida y eficiente a las distintas necesidades que se presentan.

Si bien existen muchas teorías de cómo gestionar los cambios en la organización, cabe destacar la propuesta por Kotter en su libro “El líder del cambio”, donde se describen ocho etapas necesarias e indispensables para que estos sean implementados de forma eficaz y permanente en las organizaciones (Kotter, 2004):

1. Infundir el sentido de premura

2. Dar origen a una coalición orientadora

3. Desarrollar una visión y una estrategia
4. Comunicar la visión de cambio
5. Facultar a una base amplia para la acción
6. Generar triunfos a corto plazo
7. Consolidar las ganancias y generar más cambios
8. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura

Si bien se entiende que estos pasos son claves para lograr impregnar el cambio organizacional en el ADN de la organización, se concluye que hacer una gestión del cambio a través de esta metodología en woOw! disminuiría la agilidad con la que hoy cuenta la empresa para adaptarse de forma eficiente a los cambios requeridos por el mercado, el negocio y la cultura.

Si bien considera que el proceso actual resulta adecuado para la organización, se propone adaptarlo integrando un punto que asegure la impregnación del cambio a la cultura, convirtiéndolo en un cambio perdurable en el tiempo.

3.4.8 Comunicación interna

En este capítulo, se abordará el proceso de comunicación organizacional interna, definido como las acciones realizadas por la empresa para crear y mantener el buen clima organizacional, con el fin de informar, integrar, motivar y contribuir con los objetivos de la organización (Andrade, 2005).

La comunicación organizacional es explicada por Goldhaber (1999) mediante cuatro conceptos claves: mensaje, redes, interdependencia y relaciones.

Cuadro 3.22 – *La comunicación organizacional según Goldhaber*

Fuente: Goldhaber, Comunicación Organizacional, 1999, pág. 22.

Los mensajes pueden adoptar diversas modalidades, sea visual, oral o escrita; no es necesario hablar o escribir para comunicar, las personas comunican con los gestos, el silencio, la presencia o la ausencia, todas son formas de comunicación (Maristany, 2007). A su vez, la comunicación es integral, se puede dar en muchas variedades, la misma puede ser interna, cuando los mensajes se dan a miembros de la empresa y externa cuando los mensajes son dirigidos a personas que no la integran (Andrade, 2005). Finalmente, la difusión o envió del mensaje puede ser directa, cuando la misma se realiza cara a cara, o mediatizada, cuando se utilizan diversos canales de comunicación para poder enviar el mensaje (Andrade, 2005).

La comunicación puede ser formal e informal. La comunicación formal es la que se establece según los parámetros para los cuales son contratados los colaboradores, es por ejemplo cuando se le comunica a un líder un problema laboral o cuando este plasma las directrices del trabajo a realizar. La comunicación informal tiene un doble impacto: permite que los colaboradores satisfagan su necesidad de interactuar con otros y, al ser un canal alternativo de comunicación, es más rápido y efectivo, por lo cual mejora el desempeño de la organización (Robbins & Coulter, 2010).

La comunicación en la empresa puede ser horizontal si el mensaje es transmitido entre colaboradores que están en el mismo nivel jerárquico o puede ser vertical cuando estos se encuentran en distinto nivel de jerarquía. La comunicación puede ser ascendente, cuando el receptor tiene un cargo superior jerárquicamente o descendente cuando el receptor se encuentra en un cargo inferior jerárquicamente. También existen las comunicaciones diagonales, cuando los colaboradores tienen un nivel jerárquico diferente y el colaborador no reporta directamente a su jefe, sino a un jefe de otra área (Maristany, 2007). Teniendo en cuenta que woOw! tiene muy pocas líneas de jerarquía y bajas barreras jerárquicas (es un rasgo que no se tiene en cuenta dentro de la em-

presa a la hora de hacer propuesta, relacionarse o cuestionar acciones), la comunicación horizontal y vertical tiende a diluirse, restándole importancia dentro de la organización.

Por otro lado, al momento de comunicar se debe tener especial cuidado ya que la empresa es un sistema abierto en donde todas las partes están relacionadas, por lo tanto, un cambio por más pequeño que sea puede afectar a toda la organización en su conjunto.

Según Andrade (2005) en la empresa existen diversas formas de comunicación, esta puede ser: interpersonal, intragrupal, intergrupal e institucional (Andrade, 2005):

- Interpersonal: si la comunicación es realizada entre dos o más integrantes de la organización.

- Intergrupal: cuando la comunicación es entre colaboradores que integran un mismo grupo de trabajo.

- Intragrupal: si la comunicación es realizada entre colaboradores que integren distintos grupos de trabajo.

- Institucional: es cuando la comunicación utiliza los canales formales, en donde la empresa comunica a uno o varios colaboradores un mensaje institucional.

Asimismo, según Chiavenato (2009), la comunicación en la empresa cumple para los colaboradores cuatro funciones vitales: control, motivación, expresión de emociones e información, utilizadas en toda comunicación de forma individual o conjunta.

- Control: es observable en la comunicación formal cuando los individuos siguen las normas de trabajo o cuando reportan lo realizado a su superior; asimismo se pueden observar en comunicación informal, por ejemplo, cuando una persona o grupo de personas se queja de que un compañero que realiza su trabajo más lento o más rápido que el resto.

- Motivación: se encuentra cuando se orienta a los colaboradores a objetivos, luego se evalúa el desempeño y se realizan retroalimentaciones sobre los objetivos alcanzados y el comportamiento deseable; esta retroalimentación estimula la motivación de los colaboradores.

- Expresión de emociones: la comunicación generalmente es un medio para exponer los sentimientos, expresando satisfacción o insatisfacción al resto del grupo.

- Información: al transmitir lineamientos, se facilita la toma de decisiones ya que la gran mayoría de los colaboradores estará alineada.

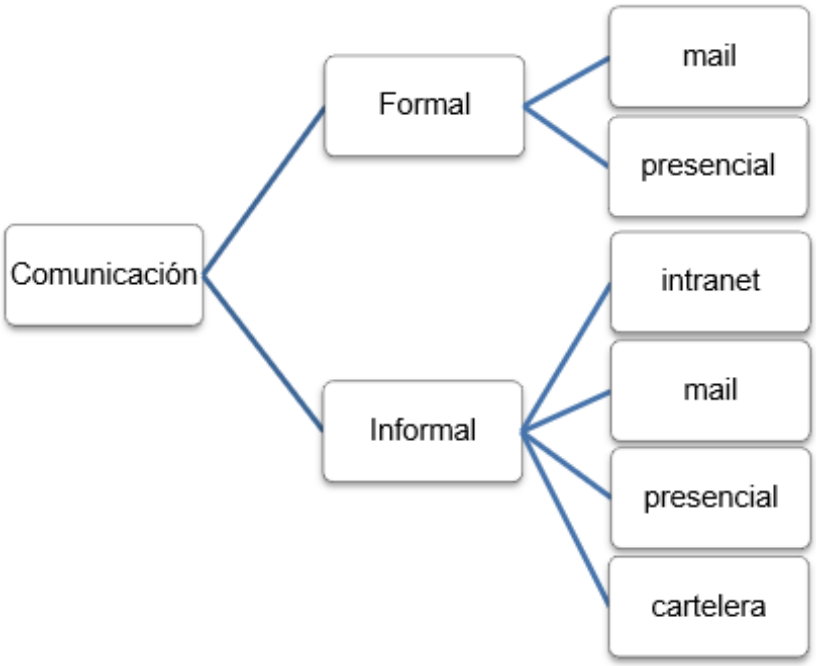
En woOw! la comunicación cumple fielmente con las cuatro funciones vitales como se verá a continuación, debido a que controla e informa, ya que se utiliza para ver el avance de los colaboradores en su trabajo, informa sobre las políticas de la empresa, los beneficios; y también motiva y expresa emociones, por intermedio de reconocimientos, mail de cumpleaños, entre otras prácticas ya mencionadas.

La comunicación interna en woOw! es un proceso que se encuentra dentro del área de Gestión Humana y, por el momento, es llevada adelante por personas que no necesariamente se formaron en esta disciplina.

Desde el área se busca mantener una comunicación fluida con los colaboradores, a través de la cual se sientan partícipes de la empresa, a la vez que son informados de las creencias, los objetivos y el rumbo que se está tomando respecto al negocio.

En woOw! la comunicación se encuentra diversificada a través de varios medios, por ejemplo las paredes de espacios comunes dentro de la organización tienen plasmados en grandes murales los objetivos estratégicos, la visión, la propuesta de valor y las creencias de la empresa, lo que permite que cada colaborador tenga claro hacia dónde se está dirigiendo la empresa.

Cuadro 3.23 – *Estructura de comunicación en woOw!*



Fuente: Elaboración propia.

La comunicación interna en woOw! se divide entre comunicación formal e informal. La comunicación formal es aquella que atiende a cuestiones propias del trabajo y la organización y la comunicación informal está definida como aquella que trasciende estas paredes.

Como se puede apreciar en la figura, la comunicación formal se realiza, mayoritariamente, por intermedio de mails y de manera presencial.

Como ventaja de la comunicación vía mail, es que llega a todos los colaboradores al mismo tiempo, dejando plasmado lo que se quiso comunicar para ser consultado a futuro en caso de ser necesario. Si bien resulta eficiente para transmitir un mensaje en un momento particular a una gran cantidad de personas, una desventaja es que este canal de comunicación no posee mucha riqueza al transmitir los mensajes, a la vez que es una comunicación unilateral (Robbins & Judge, 2009), sin embargo, en woOw! se ha mejorado este aspecto acompañando las comunicaciones con materiales visuales y, en algunas oportunidades, audiovisuales.

Por su lado, la comunicación presencial tiene la ventaja de enviar simultáneamente varios mensajes debido a que implica una comunicación oral, por intermedio de las palabras y visual ya que pueden ser observados los gestos, las posturas de las manos, las expresiones faciales, entre otros; esto genera una retroalimentación inmediata y bidireccional, lo que implica que en caso de dudas el receptor puede solicitar que se le explique nuevamente, para que el emisor envié un nuevo mensaje el cual pueda decodificar más fácilmente; esta comunicación presencial implica un acercamiento y genera confianza entre las partes (Robbins & Judge, 2009). Según este autor, esta canal de comunicación posee mucha riqueza a la hora de transmitir los mensajes.

En woOw! las comunicaciones formales que se llevan adelante son, por ejemplo: búsquedas internas para cubrir un rol, generación o cambio de políticas internas, nuevos procedimientos o cambios en los existentes, proyectos, reconocimientos y beneficios entre otros.

La comunicación informal, por otro lado, se realiza por intermedio de la intranet, el mail, de forma presencial y reforzándose con la cartelera.

La Intranet de woOw! está desarrollada en Workplace, una plataforma creada por Facebook con este fin para las empresas y funciona muy parecido a los grupos de la red social. Los colaboradores la utilizan tanto en sus computadoras como en sus teléfonos y es una herramienta que debe estar constantemente en uso para no volverse obsoleta. En ella se comunican los cumpleaños, el boletín informativo mensual, los beneficios, se arman grupos de debate y se comunican los eventos de integración, entre otros. Asimismo, en ella se puede compartir material a modo de texto, imagen y audiovisual, por lo que lo hace una herramienta sumamente rica a la hora de elegir la estrategia de comunicación en particular.

La cartelera es una herramienta utilizada simplemente de refuerzo, pero la empresa entiende que no es la más efectiva ya que, en general pasa inadvertida además que es un medio que ha quedado obsoleto, por lo tanto, no se utiliza nunca como único medio para realizar una comunicación.

Asimismo, al igual que en la comunicación formal, en la informal también se utilizan el mail y la comunicación de forma presencial para los casos que así la requieren ya sea porque se quiere visualizar las expresiones al recibir la noticia con el fin de poder atacar inquietudes o con el fin de profundizar o generar un impacto distinto a lo que sería la comunicación escrita.

Algunas de las comunicaciones informales que se realizan son los cumpleaños, donde el objetivo es agasajar a cada colaborador en su día, posteando una foto y armando una descripción de la persona con ayuda de su equipo de trabajo; el boletín mensual que agrupa todo lo que pasó el mes anterior ya sean hitos, reconocimientos, cumpleaños, aniversarios, cambios de rol o desarrollos internos e información de las distintas áreas, como se puede visualizar en el Anexo 9, y tiene como objetivo integrar a la organización y mantener a todos informados acerca de lo que pasa y pasará; los "Desayunos con Leo" son instancias donde el gerente general de la organización se junta a desayunar con todas las personas que ingresaron el mes anterior con el fin de conocerse, contarles cómo nace woOw! y darles una perspectiva de la empresa, donde ellos puedan hacer preguntas y contarle también por qué eligieron la empresa, entre otras.

Otro tipo de instancias de comunicación con las que cuenta la organización son las *Stand Ups* semanales, que son reuniones de coordinación llevadas adelante todos los lunes, donde los líderes de la organización se reúnen y organizan la semana. En esta instancia se ponen sobre la mesa todos los temas, incluso las comunicaciones que deben trasladarse luego a los equipos, por lo que además de considerarse una instancia de coordinación, también se la entiende como un encuentro clave para la comunicación.

Como ya se profundizó, muchas de las comunicaciones que realiza la empresa, las hace a través del mail. Para esto, utiliza dos tipos distintos de cadena con naturalezas, reglas y objetivos distintos. Por un lado, se encuentra la cadena "*Staff*" que es utilizada por los líderes, Gestión Humana y/o segundas líneas, con el fin de comunicar aspectos formales a toda la empresa. La regla clara de esta cadena es que se utiliza para comunicaciones formales y que no se puede responder a ella con copia a todos. Esto busca que sea una herramienta de comunicación solo de ida y se utiliza para casos muy puntuales, como por ejemplo la comunicación de los índices y franjas definidos para el aumento por consejo de salarios. Por otro lado, se encuentra la cadena "queresunmate" con fines totalmente opuestos a la antes mencionada. En este sentido, se plantea como un medio abierto, donde todo colaborador de woOw! está habilitado a mandar una comunicación que desee que reciba toda la empresa (cuidando siempre que esta no vaya en contra de la cultura de la organización). Asimismo, en contraposición con la cadena de *Staff*, esta se puede responder con copia a todos y, la mayoría de las veces, esa es la idea principal cuando se manda algo a esta.

Se concluye que para realizar las comunicaciones en woOw! se buscan los canales adecuados en función al mensaje, a la vez que se consigue que los colaboradores no sean sujetos pasivos, sino participativos, opinando y proponiendo a través de una comunicación multidireccional.

3.4.9 Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial en woOw! es de relevante importancia y está concebida como un pilar clave en la organización desde sus inicios. Por diversos medios se intenta devolver a la sociedad todo el respaldo que los clientes le brindan a la empresa y, por otro lado, se considera que la organización tiene responsabilidad en la construcción de una mejor sociedad, generando un impacto positivo en ella.

Asimismo, como ya se expresó anteriormente, el 92% pertenece a la generación de *Millennials* quienes se encuentran motivados por prácticas que ayuden al medio ambiente y a la sociedad y, a la hora de elegir empresas para trabajar, prefieren las socialmente responsables. Por lo tanto, resultará interesante analizar el impacto que estas prácticas tienen o pueden tener en los procesos de atracción y selección del talento, así como en la fidelización de los colaboradores a la organización.

El termino Responsabilidad Social Empresarial o también llamada indistintamente por algunos autores Responsabilidad Social Corporativa, es introducido luego de que en la década de 1960 un grupo grande de activistas protestaran por el impacto negativo que las empresas generaban en la sociedad y el medioambiente, llevando a que en 1970 surgiera legislación al respecto. En consecuencia, es a partir de ese momento que los empresarios debieron comenzar a hacer foco en la contribución de su empresa con el desarrollo sostenible de la sociedad y el medio ambiente (Carroll, 1991).

Existen diversas definiciones de lo que abarca la Responsabilidad Social Empresarial dependiendo del país que la defina y su coyuntura; la más alineada a nuestro país es, *"La RSE* es la responsabilidad de las empresas por sus impactos positivos y negativos en la sociedad" Una empresa responsable es “aquella que, cumpliendo con la normativa vigente, integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por la ética, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda su cadena de valor” (Deres, 2018).

Las prácticas de RSE tienen una doble dimensión: la interna y la externa. La dimensión interna es la relacionada directamente con los colaboradores, el ambiente de trabajo, la salud, higiene y seguridad laboral. La llamada dimensión externa, afecta las relaciones de la empresa y del entorno en donde se encuentra, proveedores, clientes, accionistas, otras empresas, ONG, así como también la relación que posee con los derechos fundamentales (Izaite, 2018).

En la dimensión interna, woOw! evalúa constantemente el impacto de sus acciones en la sociedad, comenzando por los propios colaboradores, asegurándose de cumplir con la normativa vigente a través de la contratación de profesionales capacitados en áreas contables y jurídicas, donde errores generan malestares que pueden ser evitados si existe un correcto asesoramiento previo a la acción.

Existen además en woOw! prácticas responsables de contratación, no haciéndose diferencia por edad, raza, sexo, tendencias sexuales, lugar de nacimiento u otras, sino

evaluándose a los candidatos de forma objetiva, analizando sus talentos y competencias en función a lo que se precisa para el rol que esté en cuestión.

Asimismo, la empresa promueve la integración de sus distintos colaboradores a través de distintas instancias fomentadas internamente. En el año se realizan cinco *afters office;* eventos organizados por la empresa donde la propuesta es quedarse en la oficina luego de hora, en una dinámica distendida donde se aprovecha para interactuar con todas las personas que integran la empresa en un ámbito distendido e informal acompañado de comida, bebida y música. Otro aspecto donde woOw! propone la integración responsable de la vida personal y laboral es la política de ser una empresa abierta donde, ante cualquier inconveniente, los colaboradores pueden llevar a sus hijos por unas horas a la organización, cuentan con flexibilidad laboral pudiendo salir del trabajo para realizar algún trámite, consulta médica o aspectos que tengan que ver con su paternidad o maternidad sin inconveniente, así como en muchas ocasiones también desde su casa están realizando cosas para la empresa.

Por otro lado, también se trabaja la equidad salarial sin hacer ningún tipo de distinción por género. Asimismo, en el año 2016 se realizó una valuación de puestos en virtud de llegar a una equidad interna donde puestos de similares responsabilidades en distintas áreas sea igualmente retribuido. Estas son menciones de unas pocas prácticas del área de Gestión Humana, que influyen en los derechos humanos y laborales, existiendo muchas más que han sido o serán abordadas a lo largo de este trabajo.

En la dimensión externa, si aplicamos la teoría de los *Stakeholder*s y ubicamos en el centro el negocio, teniendo en cuenta a todas las partes interesadas y no únicamente en las ganancias de los accionistas, crearemos una nueva forma de capitalismo, en donde no gire todo en función de los mercados, en donde no se siga ahondando la brecha entre ricos y pobres, degradando el medio ambiente, entre otras consecuencias que acarrea el capitalismo (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010).

Porter y Kramer (2011) observan que se percibe el progreso de las empresas a expensas de la sociedad, esto conlleva a que en muchas ocasiones sean culpadas por los fracasos de la sociedad. Algunas empresas ya vienen desarrollando su negocio pensando a la empresa y la sociedad como un todo, consiguiendo ensamblar el éxito del negocio y el progreso social, gracias a la confianza y el apoyo de la sociedad, la cual está constituida por los consumidores, colaboradores, accionistas, en definitiva, por todos sus *Stakehold*ers. La mayoría de las empresas logran visualizar la importancia y como afecta su negocio en la sociedad, pero igualmente la responsabilidad social es tenida en cuenta, pero no como tema central de la empresa (Porter & Kramer, 2011).

La construcción de una reputación positiva a nivel social se ha convertido en no solo deseable por las empresas, sino en obligatoria para poder competir en el mercado, ampliando su *Stakeholder* de consumidores. Asimismo, debe existir una coherencia entre la imagen que muestra la empresa a la sociedad y la moral individual de sus integrantes, si no existe un alineamiento entre estos se producirá un conflicto el que si no es solucionado perjudicara a la empresa es, por este motivo, que se realiza un énfasis en la atracción y selección, y fidelización de los talentos (Méndez Picazo, 2005).

Teniendo en cuenta todo lo expresado por estos tres distintos autores, se expresa que woOw! tiene, desde sus inicios, un interés especial en participar activamente en la construcción de un país mejor, responsabilizándose e invitando a sus colaboradores a participar también en este tipo de iniciativas que buscan ayudar a la comunidad y al medio ambiente.

Entre la década de los 70' y 80', se llega a la idea de que las empresas funcionan gracias a un triángulo empresarial, el cual es formado por clientes, trabajadores y accionistas, sin alguno de estos grupos de interés sería inviable que la empresa existiera (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010).

Freeman en 1984 crea la Teoría de los Stakeholders. Utilizando el termino *Stakeholder* como todas aquellas personas que se encuentran involucradas con la empresa de alguna forma, es el conjunto de relaciones entre clientes, proveedores, comunidad, empleados, entre otros, los cuales pueden ser afectados por las decisiones empresariales de forma positiva o negativa.

Dentro de los diversos *stakeholders* que existen, Clarkson establece una categorización que los separa entre los primarios, que son aquellos grupos de interés que si no existieran la empresa no podría funcionar, tales como los inversionistas, empleados, clientes, proveedores, y los secundarios que afectan o son afectados por la empresa, pero que estos no resultan esenciales para poder seguir adelante; sin embargo, siempre deben ser tenidos en cuenta ya que pueden ser generadores de opinión pública, a favor o en contra de la empresa; por lo tanto, si bien estos no son esenciales, la sobrevivencia de la empresa puede estar en sus manos (Clarkson, 1995).

Analizando la situación particular de woOw!, se decide por intermedio de la siguiente tabla realizar un planteo de los *stakeholders* primarios de la empresa, abarcando a los colaboradores, accionistas y clientes.

Cuadro 3.24 – *Stakeholders primarios de woOw!*

Interesados	Responsabilidad	Ventajas relación	Metas	Comunic.
Colaborad.	Trabajo duro Liderar con el ejemplo Asumir la responsabilidad de los hechos u acciones Que los clientes estén satisfechos	Diversión en el trabajo Ser protagonista en la empresa Que las propuestas sean siempre escuchadas	Sentirse parte de woOw! Lograr los objetivos Que logren contagiar la alegría de ser parte	Escrita Oral Talleres Grupos
Accionistas	Buena gestión Retorno económico	Crecimiento Posicionamiento de la marca woOw! No conflicto	Tener resultados positivos Expandir woOw! Internacionalmente Tener más clientes y siempre satisfechos	Escrita Oral
Clientes	Comunicación Completar encuestas	Disposición a solucionar inconvenientes de forma rápida y sencilla Aumento de la confianza Excelencia en el servicio	Búsqueda de forma rápida y sencilla Amplia gama de productos	Escrita Oral

Fuente: Elaboración propia.

En la empresa existen prácticas de RSE, que tienen impacto interno y que, a su vez, involucran a los *stakeholders* primarios, trabajando la sensibilización de sus colaboradores a través de distintas campañas donde se captan donaciones (como por ejemplo alimentos, abrigos u otros similares) y fomentando la solidaridad y empatía con distintas realidades de la sociedad. Están resultan ser instancias de creación en conjunto, donde las personas proponen y eligen quienes serán los *stakeholders* secunda-

rios receptores de las donaciones y la empresa incentiva la donación duplicando lo conseguido por ellos.

Estas prácticas no solo fomentan el trabajo en equipo y fortalecen las alianzas, sino que el gran premio está en la solidaridad con los demás y refuerza que esta es la organización en la que sus colaboradores quieren trabajar. Asimismo, la marca empleadora se ve directamente beneficiada ya que logra un posicionamiento como empresa responsable dentro de su público objetivo (los *Millennials*) que es excelente para atraer nuevos colaboradores.

En 2018 se colaboró con la campaña “MiMochi”, en donde woOw! se comprometió a poner la cantidad de mochilas que los colaboradores logren completar, proponiendo a los colaboradores de la organización que armaran equipos con este fin. Esto llevó a que se formaran más de doce equipos con el objetivo de completar las mochilas, en donde entre ellos coordinaban los útiles que acercaría cada uno, teniendo como resultado final el armado de dieciséis mochilas.

Asimismo, hace varios años ya que se realiza la campaña “Inviérnate”, donde los colaboradores donan frazadas y ropa de abrigo que se encuentre en buen estado, eligiendo en conjunto quien será la organización beneficiada de la donación.

Por otro lado, se encuentra la campaña “Aniñate”, donde el foco es armar algo especial para festejar el día del niño con una institución cercana. Para ello anualmente se forma un comité interno con colaboradores de diversas áreas, encargados de definir la institución beneficiada y la acción a llevarse a cabo ese año.

Finalmente, uno de los cinco *afters office* que se hacen en el año es denominado como “After solidario”, los costos de este son absorbidos por la empresa al igual que las demás instancias de integración que se realizan, pero este tiene la particularidad que se pide a los colaboradores que vayan a asistir, que acerquen un alimento no perecedero, proponiendo desde woOw! que la empresa duplicará lo donado por los colaboradores. Luego, la totalidad será donada al lugar que se elija entre todos.

Todas estas campañas se plantean en modalidad de creación en conjunto, donde los colaboradores son quienes eligen a los receptores de las donaciones y la empresa motiva poniendo también su parte. Esto es percibido como justo y ayuda a fomentar tanto la solidaridad como el trabajo en equipo, teniendo como resultado el sentimiento de pertenencia y orgullo esperado por la organización.

Como práctica interna, woOw! también cuenta dentro de sus beneficios con un *Office Fruit Day* que pretende infundir en los colaboradores el hábito saludable de consumir frutas, aprovechando también ese día como un día saludable donde se proponen distintas prácticas por mail que favorecen a gozar de buena salud.

Actualmente, woOw! posee un interesante desarrollo de sus prácticas de responsabilidad social empresarial de impacto externo, colaborando con diversos stakeholders secundarios, trabajando activamente con organizaciones como: TECHO, Providencia, Forge, Nuestro Camino, Corazoncitos y Animales Sin Hogar, entre otras

En 2017, la empresa lanzó woOw! Acerca, poniendo a disposición de las organizaciones sin fines de lucro, la herramienta más poderosa que tiene como empresa: su plataforma tecnológica. Dentro de la página creó una sección dedicada, de forma exclusiva, a la publicación de organizaciones sociales, abierta a todas las ONG con personería jurídica que buscan la construcción de un país mejor (apolíticas), donde se establecieron dos objetivos primordiales: apoyarlas en la captación de recursos y en la difusión de sus objetivos y acciones; obviamente de forma totalmente gratuita. Publicar en la página es muy sencillo, se le envía un mail a Gestión Humana de woOw!, en donde el único requisito es que la organización no persiga fines políticos ni de lucro. El dinero donado por los clientes va íntegramente para las ONG, asumiendo woOw! el costo del medio de pago. Además de publicar las organizaciones en woOw! Acerca, cada quince días se elige una ONG diferente para difundir su trabajo y necesidades en las redes sociales de la empresa, logrando hacerles llegar su información a más de medio millón de uruguayos/as.

Finalmente, otra de las acciones de impacto externo, será una nueva campaña que comenzara a realizarse este año, en donde las personas que compren en woOw! podrán donar por intermedio de una *Gift Card*, un 5% del valor de su compra a diversas organizaciones que tendrán para su elección.

En lo que refiere a oportunidades de mejora, teniendo en cuenta el porcentaje de estudiantes que trabajan hoy en día en la organización, se entiende que podría ser una práctica de responsabilidad social empresarial de impacto interno, el realizar una biblioteca woOw! de préstamos de libros de estudio, en donde los colaboradores puedan acceder a los textos de forma gratuita, el cual podrán utilizar durante todo el año civil, teniendo la obligación de devolverlo en buen estado, para que al año siguiente pueda ser utilizado por otro colaborador y así sucesivamente. Si bien el costo de dicha práctica requiere una pequeña inversión inicial, el resto de los años no tendría un costo elevado, sin embargo como contrapartida brinda fidelización de los colaboradores a la empresa, que se preocupa por su estudio y su crecimiento profesional.

Por otro lado, teniendo en cuenta la importancia que tiene para la salud el realizar actividad física, se propone la posibilidad de organizar una competencia en donde los colaboradores compitan por quien caminó más en el mes. El ganador será premiado en el siguiente *after* además de obtener el reconocimiento público. Teniendo en cuenta el público de la organización, esta acción tendría una implementación sumamente sencilla, ya que se podría realizar por intermedio de una aplicación que se puede bajar al celular personal. Como condimento especial, semanalmente se puede estar enviando un mail a todos los colaboradores, informando los pasos de cada uno de los participantes, para que sus propios compañeros lo estimulen en el juego. Esta práctica no tiene costo asociado y es de gran valor para la organización, ya que además de los fines lúdicos, estimula la integración, el reconocimiento y el cuidado de la salud.

Se entiende que las practicas llevadas adelante respecto a la RSE de impacto externo, se han desarrollado de forma adecuada en estos últimos años, sin embargo siempre se puede mejorar e ir implementando nuevas. En este sentido, se propone que las bolsas que se brindan a los clientes a la hora de retirar sus compras sean ecológicas y

no de nylon o reutilizables. Como un extra, estas bolsas podrían tener una forma y diseño llamativos, en donde la bolsa reciclable sea un producto en sí mismo. Si las bolsas son vendidas no tiene costo para la compañía e incluso podría ahorrar dinero del costo de las bolsas que se utilizan hoy en día.

Finalmente, más allá de todas las acciones propuestas, que seguramente logren un impacto positivo tanto en la sociedad como en el clima dentro de la empresa y por más que se resalta el trabajo realizado por esta, se concluye que es clave que la organización pueda profesionalizar este aspecto haciendo una transición de lo que es su gestión de la RSE hoy día (más centrada en acciones concretas que persiguen un objetivo puntual) a la creación de un Programa que le permita capitalizar las acciones y darles un contexto transversal a toda la organización.

Se propone desarrollar un Programa Integral de RSE transversal a toda la organización que trabaje todas las perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial y brinde contexto a las acciones que se llevan adelante hoy en día.

3.4.10 Gestión del Clima

El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de importante influencia para la productividad laboral y el día a día dentro de la organización, por esto su gestión es de gran importancia debido al alto impacto en las personas que la integran. Aquí los líderes tienen un papel clave para promover y reforzar el clima deseado. A continuación, veremos cómo se hace esta gestión y promoción en woOw! mientras se indaga en sus características propias.

Halpin y Crofts (1963), describen al clima organizacional como la opinión que los empleados y colaboradores miembros de la organización se forman de esta. Esta opinión es manifestada por encuestas o diferentes técnicas de recogida de información aplicadas dentro de la organización (Halpin & Croft, 1963). Por lo tanto, se puede decir que el clima se puede entender como el ambiente que generan los miembros de una organización a través de la manifestación de sus emociones y sensaciones; es la atmósfera que crean las personas que trabajan en la organización, por intermedio de las relaciones internas, ya sean ascendentes, descendentes o entre pares; y también por intermedio de las relaciones externas, sea con proveedores, clientes, empresas tercerizadas u otras.

Existen otros enfoques más recientes que contextualizan al clima en la organización, su importancia y el impacto que tiene en diferentes aspectos y ámbitos de esta. Es el caso de Rodríguez Mansilla, este entiende que el clima organizacional “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodriguez, 2001, pág. 145).

Según Great Place to Work, los excelentes lugares para trabajar se caracterizan por: presentar bajos niveles de rotación, servicios o productos de mayor calidad, menor ausentismo y una marca empleadora que atrae y motiva a querer ser parte de la compañía. En estos lugares de trabajo existen índices mayores de innovación y creatividad en relación con la media de las empresas, a su vez se percibe una apertura y adaptación mayor a los cambios (Robin & Burchell, 2013). Por ende, las características positivas que se viven en estas organizaciones tienen un impacto positivo para ellas, que las convierte en lugares más productivos y rentables y cuando la empresa promueve un clima de apertura y confianza para el intercambio, como sucede en woOw!, se gesta un ambiente ideal para la creatividad y la innovación, buscando nuevas formas de hacer las cosas donde el intercambio entre los colaboradores y la empresa se nutre activamente.

Un clima organizacional adecuado constituirá una oportunidad para incentivar nuevas líneas de negocio, implementar proyectos, fortalecer el trabajo en equipo y colaboración entre áreas; creará una buena comunicación interna y podrá aumentar competitividad en el mercado. Pero es importante tener en cuenta que, para lograr todo lo anteriormente descripto, es necesario implementar ciertas prácticas de mantenimiento y fortalecimiento del clima ideal; esto woOw! es algo que tienen en cuenta de forma estratégica y, por lo tanto, han desarrollado una buena cantidad de prácticas que serán descriptas a continuación.

woOw! comprende el elevado nivel de correlación entre el compromiso de los colaboradores y los resultados del negocio por esto la gestión del clima se basa en las relaciones con cada punto de interacción del colaborador con la organización. Constituyendo al clima como un componente clave que se cuida desde el área de Gestión Humana y en conjunto con todos los líderes de la organización. El mismo se gestiona a través del relacionamiento entre equipos, en la comunicación, en las distintas instancias institucionales, a través de los símbolos y hasta en la infraestructura de las oficinas y espacios de recreación. Asimismo, la empresa no solo entiende, sino que transmite a sus colaboradores que contar con un excelente clima depende de cada uno de los miembros de la organización y los invita a ser protagonistas con la creencia vista anteriormente que expresa: “La empresa soy YO. Mis acciones, actitudes y lenguaje contagian”.

La percepción del respeto con el que se trata a los colaboradores, su sensación de imparcialidad por parte de los líderes, el orgullo por pertenecer a la organización, la camaradería entre los miembros de la organización y las posibilidades de desarrollo hacen a la gestión del clima de la empresa e influyen directamente en la credibilidad y aprecio que tengan los colaboradores para con ella. Por lo tanto, el análisis y gestión de estos puntos, debería asegurar el clima deseado por la empresa.

Para analizar el clima, como ya se profundizó en otros puntos de este trabajo, en woOw! se aplica una encuesta que replica el modelo de la utilizada por Great Place to Work como se puede visualizar en el Anexo 3, pero sin participar oficialmente de su ranking por el momento. Esta herramienta busca conocer las fortalezas y puntos de

mejora del Clima Organizacional de woOw! a través de las percepciones y opiniones de las personas que se desempeñan en la empresa, en cierto momento del año.

El momento del año para aplicar la encuesta se definió buscando ser el más neutro del año, donde la percepción no se encuentre influenciada ni negativa ni positivamente por agentes externos como ser mucha carga de trabajo o estrés por zafra o instancias de celebración y mucha diversión como pueden ser los *afters* o fiestas. Por lo tanto, la encuesta se aplica a principios del mes de octubre, ya que se entiende que es el momento del año que cuenta con estas características y, donde los colaboradores pueden prestar la atención debida a la encuesta, contestándola de forma tranquila y enfocada. Así se estarán reuniendo las condiciones para obtener de forma objetiva resultados de importancia que luego serán analizados y permitirán implementar acciones de mejora.

Cada una de las sesenta preguntas refleja un aspecto específico y se ajusta a una de las cinco dimensiones que conforman la estructura del modelo. Según el formato Great Place to Work, la clave está en las relaciones y como el empleado se relaciona: con su trabajo (se evalúa mediante el orgullo), con el liderazgo (evaluando la confianza existen en las personas para las que trabaja) y los demás empleados (se mide en la camarería existente), como se puede visualizar:

Cuadro 3.25 – *Dimensiones originales de la encuesta de clima de Great Place to Work.*

Fuente: Great Place to Work.

La encuesta aplicada en woOw! evalúa las cinco dimensiones propuestas por el formato Great place to Work y uno más desarrollado por la empresa: desarrollo, ya que este

es un componente clave para la organización; estos seis aspectos coexisten y hacen al clima dentro de la organización. A continuación se detallan y profundizan:

- Credibilidad: Evalúa la medida en que los jefes comunican adecuadamente los planes y proyectos de la compañía, identifica su habilidad para coordinar y delegar las tareas y cuando su comportamiento demuestra integridad.

- Respeto: Los empleados se sienten respetados cuando perciben que son respaldados por la organización en el desarrollo de sus actividades, cuando sienten que pueden participar en decisiones que los afectan y cuando se sienten cuidados por sus empleadores.

- Imparcialidad: Se manifiesta en la equidad en la asignación de esfuerzos y retribuciones y la objetividad al premiar y promover a las personas. Es la "Justicia" percibida por los colaboradores, entendiendo por tal la ausencia de discriminación y la posibilidad de apelación ante situaciones consideradas como injustas.

- Orgullo: Expresa la forma en que los empleados se relacionan con su trabajo. Las personas pueden sentir orgullo por la tarea que desempeñan, por el equipo que conforman y por la institución para la cual trabajan.

- Camaradería: Evalúa el sentido de compañerismo del empleado en su ambiente de trabajo, analizando la calidad de la hospitalidad, de las conmemoraciones y celebraciones, y del sentido de pertenencia.

- Desarrollo: Evalúa el sentimiento de desarrollo que obtienen las personas dentro de la organización, las oportunidades que perciben y como es evaluado su desempeño. Al ser una empresa joven si sus miembros perciben que no se están desarrollando esto impacta directamente en el clima organizacional a la vez de que aumenta los índices de rotación en la empresa.

En woOw! el 75% de la organización responde la encuesta anualmente y este número va creciendo año a año lo que evidencia el involucramiento de las personas con la empresa, las ganas de contribuir a su mejora y confianza en que los resultados serán utilizados para generar un cambio.

La encuesta se envía de forma online a todos los miembros de la organización, por medio de un link al que deben acceder para contestarla. Es voluntaria y anónima, dando desde el área de Gestión Humana las garantías necesarias para resguardar la información. Se ha analizado desde la organización que el tiempo dedicado a responder las preguntas no supera los 15 minutos lo que la hace una herramienta ágil y accesible.

Luego de aplicada la encuesta, el área de Gestión Humana procede al procesamiento y análisis de los resultados y tendencias, elaboración de informes generales y por área, y los presenta con la siguiente cadencia:

1. Presentación general a la Gerencia General con análisis por área y antigüedad de la situación y enfoque en las brechas más grandes dentro de la organización. Desde Gestión humana se realiza la presentación mostrando los resultados obtenidos del análisis de forma objetiva.

   En esta etapa se analiza no solo el global de la organización, sino que permite presentar a la Gerencia General como perfilan las diferentes áreas y las diferentes percepciones de los colaboradores de una misma organización.

   Aquí se ve la asociación del área como socio estratégico ya que esos resultados y el informe de clima permiten a la alta dirección reflexionar sobre la realidad de woOw!, tomar en conjunto decisiones o implementar ciertos cambios de mejora.

2. Presentación general a líderes donde se presentan datos por antigüedad y el enfoque se encuentra dado en presentar las fortalezas, mejoras, desmejoras y principales brechas en función a los objetivos en una reunión en conjunto.

   Con los líderes se desarrollan varias instancias, en esta primera se presentan los resultados globales de la organización y puntos relevantes que han llamado la atención en el análisis. Esto permite desde el principio identificar las áreas que, en general la organización, tienen que mejorar y trabajar, principalmente con el compromiso de sus líderes y en forma de cascada a los demás trabajadores.

3. Presentación específica de los resultados de su área a los líderes y segundas líneas en una reunión personal, con el fin de entender las fortalezas y dar sentido a las brechas, siendo el objetivo final de esta reunión, comenzar a delinear un plan de acción para mejorar el clima del área.

   En este espacio se indaga con los líderes sobre los resultados que obtuvo el área que lideran y como evaluaron a la organización los trabajadores que día a día están en contacto con él y son parte de su equipo. Asimismo, se comparan los resultados de dicha encuesta con los del año anterior y con los de la organización en general con el fin de identificar brechas, mejorías y desmejoramientos en la gestión.

   El clima es una variable en la que interviene la percepción de cada uno en particular, las características de la organización en la que se trabaja y el área en concreto donde la persona se desempeña. Se da importancia en esta etapa a que aspectos se deben mantener y en que se debe actuar para implementar una mejora.

   Existen áreas particulares como Atención al Cliente que poseen de por si alta rotación y el nivel de compromiso y vivencia de la cultura es menor, por lo que es clave el estudio área a área en particular.

4. Presentación de resultados específicos al equipo. En la mayoría de las oportunidades se observa que los líderes no tienen respuesta para la totalidad de los puntajes obtenidos o no logran explicar porque su equipo puntuó de esa manera, por lo que en 2017 se decidió agregar una etapa al proceso que incluye una reunión con tres personas del equipo que ayude al área de Gestión Humana a comprender en un 100% la situación y resultados del área con el fin de definir un correcto plan de acción en función al *feedback* brindado anteriormente por el líder y en esta instancia por los individuos que forman el área.

   En este sentido, la participación se define por sorteo, dejando fuera del mismo a aquellos colaboradores que cuentan con menos de tres meses en la organización. De este modo, estas tres personas logran conocer los resultados de primera mano, cuentan con una explicación de qué significan los mismos y brindan luz respecto a la interpretación, siendo luego los responsables de transmitir a su equipo toda la información recibida en esta reunión.

5. Realización del plan de acción. Una vez que se analizaron los resultados y se visualizan puntos de mejora y brechas entre las diferentes áreas, contando con la interpretación tanto del líder como del equipo, el área de Gestión humana desarrolla el plan de acción general y los planes específicos por área para el año siguiente. De esta forma es posible ir mejorando de un año a otro, permitiendo brindar respuestas concretas a las percepciones de los trabajadores de la organización. Dicho plan es comunicado y validado luego por los líderes de la organización quienes serán los encargados de llevarlo a la práctica. Asimismo, un adecuado plan de acción permitirá mejorar la encuesta del año siguiente y seguir avanzando en la construcción de un lugar excelente para trabajar.

Para 2017 woOw! tomó como aceptable 70% del puntaje en cada dimensión, así como en el resultado global, midiendo los porcentajes como el total de cuatros y cincos obtenidos sobre el total de respuestas brindadas en una escala de Likert que va del 1 al 5. Todo aspecto que este por debajo es prioritario para trabajar y realizar acciones para su mejora. El objetivo para 2018 será de 75% y seguirá incrementándose, planteándose un 80% para la de 2019, y así con un crecimiento mantenido hasta 2021, lo que vislumbra un camino hacia la excelencia y un gran compromiso con la construcción de espacios excelentes para trabajar.

En lo que refiere a los resultados por área, cada una tiene sus particularidades, por ejemplo, tecnología se observa que es el área que mantiene un buen puntaje de forma equilibrada en todos los aspectos de la encuesta, este es un punto muy positivo ya que es una de las áreas más críticas de la organización y donde más difícil es atraer el talento.

Existen áreas donde se identifica mayores necesidades de capacitación o desarrollo dentro de la organización; en una empresa joven donde sus integrantes también lo son, por lo que la capacitación es una herramienta importantísima que permite avanzar e ir creciendo, tanto de forma individual como general.

En general, los tres aspectos donde en 2017 se identificaron puntuaciones por debajo de lo aceptado y sobre las que se planteó el plan de acción para 2018, fueron los aportes realizados por la empresa a la comunicad a través de acciones de Responsabilidad Social Empresarial, la necesidad de mejorar los reconocimientos ante instancias de desempeño y/o esfuerzo extraordinario y la necesidad de atender la comunicación tanto formal como informal dentro de la organización.

Existen varias oportunidades de mejora respecto al clima en woOw! que se sugieren a partir del análisis de este proceso como son:

Participar formalmente de Great Place to Work puede ser para la organización una posibilidad de medirse en el mercado respecto a su clima laboral, a la vez que podrían posicionarse en el ranking nacional constituyendo esto un sentido de orgullo para las personas de la organización y una herramienta de atracción de talentos a woOw!

Por otro lado, siempre que se indaga y se consulta algo a los colaboradores es preciso devolver los resultados obtenidos y/o comunicar que se hará con ellos; aporta a la confianza en que la información brindada en la encuesta no fue en vano y efectivamente se estará utilizando para mejorar. En este sentido, en función al proceso definido, se considera que estaría faltando una instancia de presentación de los resultados el plan de acción a todos los colaboradores. Si bien existe una instancia donde el área de Gestión Humana se junta con un grupo reducido por área y en ellos se centraliza la información que debe ser distribuida al resto del equipo, se entiende que esto resulta insuficiente para tener a toda la organización informada sobre los aspectos desarrollados.

Se propone hacer una presentación general de los resultados y los planes de acción vía mail a toda la organización luego de concluido el proceso.

Para concluir, la gestión del clima en woOw! es una de las practicas estratégicas que si bien se lidera desde el área de Gestión Humana, resulta clave contar con el compromiso de los líderes y jefes de la organización para su implementación, desarrollo y mejora continua, ya que ellos son quienes determinarán en mayor medida, cómo se vive y respira dentro de la empresa. A través de la gestión del clima, la empresa busca mejorar la sensación de los colaboradores dentro de la organización año tras año con el fin de impactar positivamente en el desempeño de las personas, en la productividad y rentabilidad de la organización en general. Asimismo, este proceso, de ser llevado adecuadamente, logra tener un impacto en la reducción de costos de rotación, inducción, ausentismo laboral y los generados por la resistencia al cambio que pueda llegar a haber en la organización.

3.4.11 Gestión de la equidad interna

Los colaboradores dedican tiempo, esfuerzo, conocimientos, habilidades, para percibir una recompensa como contrapartida denominada Remuneración Total. Dicho concepto nace de la idea que la remuneración del colaborador cuenta con varios componentes además del dinero percibido mensualmente, dado que las empresas por su parte invierten en recompensas para que las personas se alineen y aporten para alcanzar los objetivos planteados (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) plantea entonces, que la remuneración total se encuentra conformada por tres componentes:

- Remuneración básica: definida como el salario mensual o salario por hora que percibe un trabajador por la labor realizada, siendo en la mayoría de los trabajadores el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, esta es el monto en dinero fijo que percibe el trabajador.

- Incentivos salariales: que pueden presentarse como bonos, comisiones o participación en los resultados entre otras. Son partidas variables en función al cumplimiento de uno o un grupo de resultados; son programas diseñados a medida para las empresas donde se recompensa a los trabajadores con buenos resultados.

- Prestaciones: también llamadas remuneración indirecta, están compuestas por aquellos beneficios a los que accede el trabajador porque la empresa incurre en un gasto financiero para que estos puedan gozarlos. Algunos ejemplos como seguros de vida o de salud o comida subsidiada son los más comunes.

En Uruguay Pla Rodríguez (1956) define al salario como “el conjunto de ventajas económicas, normales y permanentes que obtiene el trabajador como consecuencia de su labor presentada en virtud de una relación de trabajo” (Pla Rodríguez, 1956, pág. 12).

Según la Teoría de la equidad, para tener colaboradores satisfechos estos deben tener la sensación de que perciben en proporción al esfuerzo que realizan. Este esfuerzo es medido por los colaboradores con el dinero que reciben e inevitablemente las personas proceden a la comparación sobre lo que recibe otro colaborador en una situación similar. Cuando el colaborador encuentra u observa una desigualdad en el salario que percibe en comparación con sus pares, se produce una situación de tensión, en donde el colaborador asumirá una posición de conflicto con la organización como, por ejemplo, ausentismo, llegadas tarde, disminución de esfuerzos, solicitud de disminución en la carga de trabajo, entre otros (Varela, 2013).

Los colaboradores se desempeñarán mejor en sus tareas, si consideran que los procedimientos efectuados por la empresa para distribuir el monto que tiene asignado a sueldos se hacen de forma coherente. Los colaboradores estarán más satisfechos con los aumentos y estos producirán mayor impacto si los colaboradores sienten internamente que los mismos fueron realizados con justicia (Hellriegel & Scoum, 2005).

Uno de los instrumentos que aporta eficiencia en la administración de sueldos y salarios es la descripción de cargos; este sistema brinda información indispensable a la empresa y específicamente al área de Gestión Humana en donde, a partir de esta información, se pueden diseñar procedimientos y lineamientos para la asignación de salarios por parte de los líderes con parámetros aplicados en busca de la equidad (Morales & Velandia, 2009).

La empresa, al establecer las retribuciones de los colaboradores, debe asegurar la equidad interna para que no se manifiesten malestares innecesarios, así como también resulta clave garantizar la equidad externa, logrando la competitividad en el mercado, previendo la fuga de talentos que son tentados a aceptar ofertas laborales de otras organizaciones. Dessler y Varela (2011) proponen cinco pasos que deben ser llevados a cabo para lograr la equidad:

1. Encuesta salarial: Ayuda a la organización a observar el valor de mercado de puestos similares y, por ende, asegurar la equidad externa. Las encuestas salariales permiten a las empresas que participan, acceder a la información de los sueldos actualizados pagos por el mercado según la categoría laboral. Si bien no se muestra la información con exactitud sobre las empresas a las que corresponde, los resultados de las encuestas son visualizados en forma de estadísticas y promedios que servirá a la organización como guía para reformular las políticas de compensaciones.

2. Comité de valoración: Cada puesto en la empresa debe ser evaluado detalladamente. Se usa para evaluar el contenido de un puesto con relación a otro, evaluando el esfuerzo, la responsabilidad y las habilidades.

3. Agrupar en niveles los puestos de trabajo: Para ello es clave seguir los siguientes pasos:

    - Obtener información del puesto: lo primero que se debe hacer es obtener toda la información posible de los puestos de trabajo, describiéndose cada uno de ellos.

    - Seleccionar las categorías y los puestos por clasificar: en muchas ocasiones los puestos que se encuentran en una empresa son tan diversos que no es posible realizar una sola clasificación, se puede seleccionar por áreas, departamentos, etc.

    - Seleccionar los factores sujetos a compensación: se deben de seleccionar los factores y su ponderación, los cuales serán tomados en cuenta para la valoración de los puestos, y se deben definir con exactitud, para que los evaluadores sean conscientes de la magnitud del factor.

    - Ordenar los puestos de trabajo: los puestos de trabajo deben ser plasmados en tarjetas que contengan una breve descripción de este y deben ser ordenados de menor a mayor.

- Combinar las valoraciones: si existen varios evaluadores se debe realizar una recopilación de la información.

4. Establecer los montos salariales según el nivel y su representación en una curva de salarios: Generalmente el realizar la curva salarial muestra fácilmente los pagos promedios que se pagan en cada nivel salarial y la línea trazada media, se convierte en el objetivo de los salarios.

5. Desarrollar rangos de sueldos: Las empresas no pagan a todos los empleados que se encuentran en el mismo nivel un mismo sueldo, lo que se hace es establecer parámetros en torno a la línea media, pudiendo con esto justificar incentivos.

La remuneración total abonada por woOw! está compuesto por:

- Remuneración Básica: Sueldo base.

- Incentivos salariales: En algunos roles se pagan comisiones, bonos u otras retribuciones que se encuentran asociadas al cumplimiento de objetivos.

- Prestaciones: Asimismo, en algunos roles se pagan prestaciones como celular, nafta, almuerzos, entre otros.

En un pasado, en woOw! se procedía a que cada líder, de forma individual y según su percepción de los sueldos del mercado, planteaba al gerente general de la empresa la posibilidad de aplicar aumentos para sus colaboradores y en donde estos eran autorizados o no en función a las posibilidades de la empresa en dicha instancia, pero sin seguir un procedimiento establecido y general.

En el año 2016, el área de Gestión Humana llevó a cabo un análisis de todos los puestos de trabajo existentes en woOw!, generándose una descripción de cargo para cada uno de ellos. En consiguiente, se aplicó un análisis de equidad que implicó definir cinco factores con distintas ponderaciones que contaban además con cinco grados cada uno (con su respectiva descripción). De esta manera, se logró asignar un puntaje a cada rol que permitía analizar si el sueldo aplicado a este era adecuado o si estaba en situación de “sub-pagado” o “sobre-pagado”. Los factores definidos para este estudio fueron: Esfuerzo, Conocimiento o formación, Responsabilidad sobre los resultados, Toma de decisiones y Tiempo de adaptación como se puede visualizar:

Cuadro 3.26 – *Factores de valoración de puestos para woOw!*

FACTORES	Descripción de grados				
	1	2	3	4	5
Tiempo de adaptación	0 a 3 meses	3 a 6 meses	6 a 12 meses	12 a 18 meses	más de 18 meses
Toma de decisiones	No tiene ningún tipo de autonomía en la realización de sus tareas	Decisiones a nivel operativo y en tareas rutinarias	Decisiones a nivel operativo, puede alcanzar tareas extraordinarias.	Decisiones a nivel de jefatura y a nivel sectorial sobre todo tipo de tareas.	Decisiones a nivel gerencial Y decisiones estratégicas para el buen funcionamiento de la compañía.
Responsabilidad sobre producto o resultado	Muy bajo, siendo sus equivocaciones de muy fácil resolución.	Bajo impacto, siendo sus equivocaciones de fácil resolución.	Moderado impacto, sus equivocaciones requieren una resolución a nivel de jefatura.	Alto impacto, sus equivocaciones requieren una resolución a nivel gerencial.	Muy alto impacto, sus equivocaciones requieren una resolución a nivel societario.
Formación	Bachillerato completo	Universitario Incompleto / Formación técnica	Universitario Completo	Postgrado	Máster
Esfuerzo Físico	Mínimo	Moderado	Alto	Muy alto	
Esfuerzo Mental	Mínimo	Moderado	Alto	Muy alto	

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de adaptación es el tiempo que una persona, que cuenta con la formación académica necesaria y la experiencia previa requerida, precisa para poder desarrollar las tareas de su puesto de trabajo en forma adecuada.

La toma de decisiones involucra a la autonomía que tiene cada puesto de trabajo para discernir y definir las acciones a llevar a cabo.

La responsabilidad sobre el producto o resultado refiere al impacto que tienen, sobre el producto final de la empresa, las tareas realizadas por cada puesto, incluyendo el impacto de los errores o el no seguimiento de las políticas económicas, de seguridad y de higiene de la empresa.

El conocimiento y/o formación hace referencia al conocimiento específico o formación previa que la persona requiere para cubrir el rol de manera eficiente.

El esfuerzo, por su parte, está divido en mental y físico y hace alusión al que requiere la persona para cumplir con las tareas requeridas para el puesto.

En base al puntaje de cada rol y al salario nominal aplicado al mismo, se desarrolló la curva de salarios que arrojó la función que permitía a la organización calcular los sueldos equitativos. En este sentido, se procedió a efectuar el cálculo aplicando una franja inferior y superior del 5% sobre el resultado obtenido. De esta forma se terminó por proceder al análisis para entender si el sueldo pagado al momento resultaba adecuado o si el colaborador se encontraba en situación se sobrepaga o sub-paga. Con esta información, la empresa se encontró en condiciones de poder decidir si aumentaba el sueldo a quienes se encontraban sub-pagados y evaluar cómo estaban los salarios en función al mercado.

En segundo lugar, se definieron franjas salariales para cada una de las áreas, respetando la equidad entre roles de similar responsabilidad, implementando categorías internas como, por ejemplo: auxiliar A, auxiliar B y auxiliar C. Dichas franjas cuentan con el siguiente nivel de jerarquía descendente:

1. Gerente
2. Jefe
3. Responsable
4. Coordinador
5. Analista
6. Asistente
7. Auxiliar

Asimismo, como se explicó más arriba, cada uno cuenta con tres subcategorías yendo de A hasta C de forma descendente, siendo de esta forma un Auxiliar C, el colaborador con menor jerarquía dentro de la organización y por, por ende, el que cuenta con un menor salario y el gerente A el de mayor jerarquía y mayor salario.

Por otro lado, se establecieron políticas para efectuar aumentos por mérito donde, en primer lugar, se el área de Gestión Humana estableció un presupuesto anual dividido por área el cual debe ser aprobado por la Gerencia General de forma anual. El criterio de asignación de este es en función a la participación de gasto de cada área y en función a una ponderación dada por crecimiento, estrategia, sector y/o coyuntura. En segundo lugar, se establecieron fechas para la revisión de salarios y aplicación de aumentos, siendo estas en los meses de enero y julio, acompañando los aumentos por consejo de salarios correspondientes. Por consiguiente, aquellos colaboradores pasibles de un aumento por mérito son propuestos por sus líderes, en los meses previos a enero y julio, donde Gestión Humana en conjunto con el líder en cuestión, lo evaluará y tomará una definición. En tercer lugar, se establecieron reglas para poder calificar como candidatos a un aumento por mérito: tener un año de antigüedad mínima dentro de la organización, tener una buena evaluación de desempeño y no haber tenido un

aumento por mérito en la última instancia. Finalmente, se estableció que el aumento no puede exceder el 20% sobre el salario nominal.

Asimismo, se establecieron excepciones que brindan a la organización la flexibilidad necesaria para poder atender a situaciones imprevistas y gestionar la justicia y equidad de forma adecuada. La misma consta de poder brindar aumentos de hasta el 30% en casos excepcionales y con un tope de cinco excepciones anuales a nivel empresa, donde en caso de plantearse más de dicho número, los líderes en cuestión deberán reunirse, exponer los casos y ponerse de acuerdo sobre quiénes recibirán los ajustes y quiénes no.

Por su parte, el área de Tecnología, debido a sus particularidades, cuenta con unas reglas diferenciadas donde tienen la posibilidad de aplicar cinco excepciones para ellos mismos en lo que refiere a la antigüedad para recibir el aumento, el recibir dos aumentos consecutivos o brindar un aumento de hasta el 30%.

La intervención por parte de Gestión Humana respecto a los aumentos por mérito implica un contacto cercano con los líderes, guiándolos en el proceso de decisión. Una vez planteados los candidatos, ayudarlos a que elijan, teniendo en cuenta el presupuesto anual y buscando la equidad y la justicia de los sueldos dentro de la organización.

Si bien woOw! posee una política de remuneraciones que fue implementada hace dos años, trayendo excelentes resultados donde la empresa maneja una equidad interna muy precisa, existe una oportunidad de mejora en la posibilidad de comparase con el mercado, para saber si las remuneraciones abonada a los colaboradores se encuentran acordes.

Se recomienda acceder a una encuesta de remuneración total y así poder observar la equidad interna desde otra perspectiva.

CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se estará realizando un diagnóstico de la Cultura Organizacional de woOw!, que pretenderá identificar los principales rasgos culturales actuales de la empresa y desarrollar, a través de un mismo instrumento, cuál sería la cultura ideal para alcanzar los objetivos estratégicos definidos. Finalmente, se procederá a analizar las brechas entre ambos estudios, buscando identificar las principales razones de las diferencias encontradas y proponiendo posibles mejoras a fin de acortarlas y lograr la sustentabilidad a lo largo del tiempo.

4.1 Principales rasgos Culturales

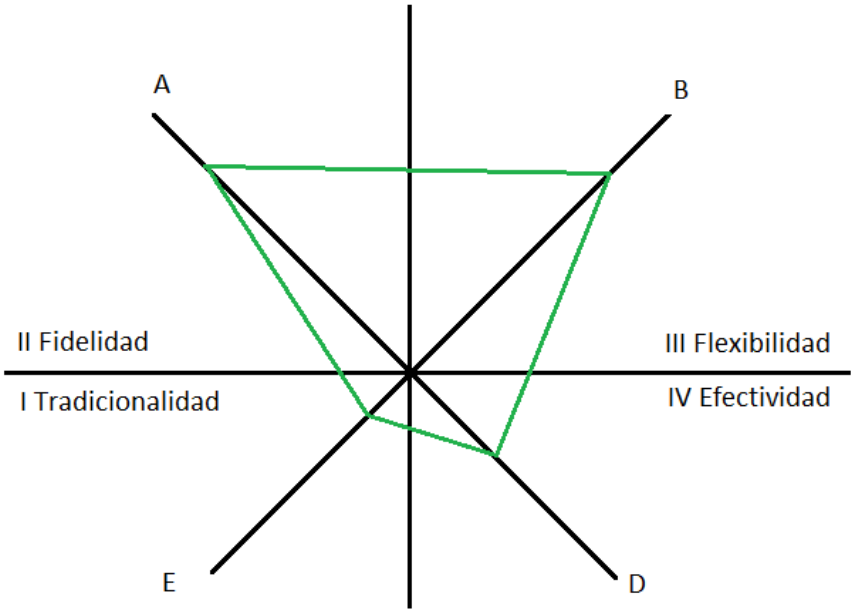
Con el fin de constatar los rasgos culturales predominantes en la organización, woOw! llevó a cabo en octubre de 2017, un breve análisis de cultura organizacional aplicando la herramienta de Competing Values de Cameron & Quinn (1999). Dicho diagnóstico fue aplicado a los ocho líderes de área que constituyen la organización y al gerente General; el resultado que se presenta en este trabajo se desprende del promedio de los resultados de estos.

Si bien se pueden apreciar algunas variaciones en las respuestas, la tendencia se respetó delineando que los tipos de cultura predominantes en woOw! son la de Fidelidad y Flexibilidad.

Teniendo en cuenta las descripciones aportadas por Cameron & Quinn (1999) en su herramienta, se puede decir que las características principales de una cultura organizacional basada en la fidelidad son: una forma de “Clan”, un liderazgo apoyado principalmente en el mentoreo, la lealtad como valor clave y una organización estratégica focalizada en la cohesión y la unidad del equipo. Este tipo de organización define perfectamente el woOw! de los inicios, donde se funcionaba como una “gran familia” con un objetivo y propuesta de valor claros y concisos (Cameron & Quinn, 1999).

Actualmente, y desde hace ya un tiempo, woOw! se encuentra en una nueva etapa de su curva de vida, donde el foco es el crecimiento a través de profesionalización, buscando ordenarse y generar estrategias que permitan un crecimiento continuado en el tiempo. Esto, se encuentra directamente asociado al hecho de que la cultura de la Flexibilidad haya estado casi a la misma altura que la de Fidelidad como se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Cuadro 4.1 – *Gráfico de cultura predominante en woOw! basados en la herramienta de Cameron & Quinn.*



Fuente: Traducido adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" Cameron & Quinn, 1999.

Nuevamente, en función a la descripción que Cameron & Quinn (1999) hacen de la cultura de la flexibilidad, se puede decir que la ésta tiene forma de Adhocracia, un liderazgo emprendedor donde predomina el valor de la innovación y el desarrollo y la organización estratégica está focalizada al crecimiento. Asimismo, este tipo de cultura enfoca la empresa al logro de los objetivos y a una adaptación ágil que permite responder de manera acertada a los diversos cambios que el mercado y el contexto proponen, acomodando los recursos, talentos y estrategia a las necesidades que se vayan presentando.

La cultura de la Efectividad por su parte tiene forma de mercado, donde la organización se encuentra orientada más hacia un ambiente externo que internos y enfocada principalmente a las transacciones con contribuyentes tales como proveedores, clientes, contratistas y otros. A diferencia de una jerarquía, donde el control interno se mantiene a través de las reglas, los trabajos especializados y las decisiones centralizadas, el mercado opera principalmente a través de mecanismos económicos. En este caso, la rentabilidad, los resultados finales, la "porción de la torta" de mercado, la elasticidad y las bases de datos de clientes seguras son los objetivos principales de la organización (Cameron & Quinn, 1999).

Analizando la organización, sus creencias, su propósito y las distintas características que construyen la cultura, se podría llegar a concluir que woOw! actualmente cuenta con aspectos muy fuertes de la cultura de la fidelidad y la flexibilidad. Asimismo, se puede decir que la empresa se encuentra atravesando un proceso donde busca generar un mix entre la cultura de Flexibilidad y la de Efectividad, entendiendo que dentro de ellas se encuentran las características claves para la sostenibilidad del negocio y alcance de los objetivos.

En este sentido, resulta clave para woOw! lo que son las alianzas estratégicas con proveedores, sobre todo en lo referente a servicios, para poder brindar la propuesta de valor establecida, a la vez que también se encuentra focalizada en brindar una excelente experiencia al cliente, buscando de esta forma su fidelización y el logro de la diferenciación frente a otros actores de mercado; siendo estas dos características propias de la cultura de la efectividad.

Por otro lado, para la organización es clave la innovación y se encuentra focalizada en crecer constantemente desarrollando distintas alternativas y emprendiendo, ya sea nuevos negocios como microemprendimientos dentro de las unidades de negocio ya existentes; aspectos propios de la cultura de la flexibilidad. De esta manera, logrando un perfecto balance de las características de ambas, woOw! podría llevar adelante su estrategia, sacando rédito de las características antes descritas.

Si bien las creencias de la organización fueron reformuladas hace relativamente poco tiempo, se puede decir que dicha reformulación se realizó en base a la realidad percibida, por un lado: de lo que la organización siente que es (su esencia y los pilares que la construyeron) y de lo que quiere ser (los comportamientos que espera que se den para lograr los objetivos, cumplir con la estrategia y apuntar al propósito). Por ende, dichas creencias se espera que sean las bases del comportamiento interno y sobre las cuales se evaluará a cada individuo diariamente.

Para woOw! la vivencia, y por ende la apropiación, de las creencias son parte clave del *FIT* cultural y resultan tan indispensables, llevándolas al mismo nivel que el buen desempeño en las tareas del rol, por lo que se espera que éstas se vivan a diario, sean parte del motor de la organización y se promuevan, alineando diversas prácticas desde el área de Gestión Humana y en conjunto con los líderes, para lograr una integridad entre lo que se dice, se piensa y se hace.

4.2 Metodología e instrumento de medición

Para este estudio se utilizó el instrumento de medición de cultura denominado *"Denison Organizational Culture Survey", como se puede visualizar en el Anexo 13,* aplicándolo a través de una encuesta a todos los colaboradores de woOw!, como se representa en el Anexo 14, obteniendo de esta manera un acercamiento a la cultura que hoy se vive en la empresa. Por otro lado, se estará aplicando el mismo instrumento a los líderes (equipo directivo) de la organización con el fin de identificar la cultura deseada, para finalmente dar paso a la determinación de brechas entre ellas y definición de conclusiones.

Este instrumento fue desarrollado en la década de los noventa, por el Dr. Daniel Denison dedicando más de veinte años de estudio de distintas culturas organizacionales, con el fin de desarrollar una herramienta aplicable a diversas organizaciones en diferentes países de forma satisfactoria, pudiendo alcanzar un profundo conocimiento de cómo la cultura organizacional impacta en la eficacia y rendimiento de las empresas (Denison & Neale, 2009).

La herramienta en cuestión fue adaptada al castellano en la Universidad de Valencia e Instituto Ingenio (CSIC-UPV), en donde es avalada su utilización gracias al apoyo empírico del análisis realizado según el proyecto de investigación titulado: "Influencia de la cultura organizativa y el flujo de conocimiento sobre el rendimiento científico de los grupos I+D tecnológicos", aprobado por el Ministerio de Educación y Ciencias en el año 2005 (Bonavia, Prado, & Barberá, 2009).

El cuestionario original posee sesenta preguntas, cinco para cada uno de los doce subíndices según este modelo, que a su vez se agrupan en cuatro rasgos culturales o también llamadas dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Cada dimensión posee quince ítems que se encuentran codificados en una escala de Likert, siendo 1: completamente en desacuerdo, llegando hasta el 5 que significa completamente de acuerdo.

El modelo "Denison Organizational Culture Survey", se estructura de la siguiente manera:

- **Implicación:** el involucramiento y participación de los colaboradores en la empresa impacta directamente en la efectividad, responsabilidad (o compromiso) y sentido de pertenencia en los colaboradores, trayendo como consecuencia la posibilidad de ofrecerles una mayor autonomía (Denison, 1995)

    - *Empowerment*: es el sentido de responsabilidad y apropiación de trabajo por parte de los colaboradores que estimula la iniciativa y la autoadministración. Abarca del ítem 1 al 5.

    - Trabajo en equipo: se refiere a cómo trabajan entre si los colaboradores de la organización en virtud de un objetivo común. Abarca del ítem 6 al 10.

    - Desarrollo de capacidades: cuánta preponderancia le brinda la organización al desarrollo de las competencias para satisfacer las necesidades empresariales y profesionales. Abarca del ítem 11 al 15.

- **Consistencia:** para poder establecer una cultura organizacional sólida, es necesario construirla sobre pilares como valores o creencias compartidos y un propósito y visión claros, buscando trabajar con objetivos comunes. Si en la organización se comparte un sistema de creencias y símbolos, habrá un impacto positivo en la cultura que la fortalecerá, logrando la empresa tener la capacidad de realizar acciones coordinadas entre sus miembros (Denison, 1995)

    - Valores centrales: mide que tan compartidos son los valores o creencias centrales, en donde existe un código de comportamiento que puede o no estar escrito y sirve de guía al comportamiento de los integrantes de la empresa. Abarca del ítem 16 al 20.

    - Acuerdo: implica acuerdos que pueda tener la organización para conciliar diferencias presentes, así como también diferencias futuras que puedan

surgir entre colaboradores o entre estos y la empresa. Abarca del ítem 21 al 25.

- Coordinación e integración: busca medir qué tan integrados y coordinados se encuentran los equipos de distintos sectores entre sí en virtud de los objetivos comunes. Abarca del ítem 26 al 30.

- **Adaptabilidad:** es la capacidad que posee la organización para recibir, interpretar y traducir las diversas señales externas e internas y las acciones que lleva a cabo en consecuencia (Denison & Neale, 2009).

  - Orientación al cambio: define con qué rapidez se adapta la organización a las nuevas tendencias y exigencias del entorno. Abarca del ítem 31 al 35.

  - Orientación al cliente: qué tan enfocada se encuentra la empresa a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, incluso anticipando las mismas. Abarca del ítem 36 al 40.

  - Aprendizaje organizativo: que tanto fomenta la organización la innovación y cómo toma información del entorno, con el fin de estudiarla y poder desarrollar talentos acordes. Abarca del ítem 41 al 45.

- **Misión:** es el propósito de la organización, brinda una orientación y objetivos claros para los colaboradores y la organización, siendo así más fácil alcanzar el éxito (Denison & Neale, 2009).

  - Dirección y propósitos estratégicos: mide qué tan definido tiene la organización el rumbo a seguir y la contribución de cada uno de los colaboradores con el objetivo a alcanzar. Abarca del ítem 46 al 50.

  - Metas y objetivos: alineación y conocimiento por parte de los colaboradores respecto a los objetivos, misión, visión, estrategia, propósito y todo lo que sea necesario para conseguir metas a corto y largo plazo. Abarca del ítem 51 al 55.

  - Visión: dirección hacia la que la organización dirige sus esfuerzos y alinea a los colaboradores comprometiéndolos y haciendo los triunfos de la organización propios. Abarca del ítem 56 al 60.

Para el estudio llevado adelante en woOw! se ha decidido modificar y adaptar algunas de las preguntas a un vocabulario más adecuado a la empresa, ya que de otra manera podrían ocasionarse malas interpretaciones o resistencias a contestarlas, empobreciendo los resultados del estudio. Los cambios realizados fueron:

- Reemplazar la palabra grupo por equipo, ya que en la organización la palabra grupo no se utiliza y siempre que se hace referencia a una agrupación de dos o más personas se hace a través del concepto de equipo.

- Con el fin de hacer la encuesta personalizada, se suplieron las palabras empresa y organización por woOw!

- En woOw! la mayor escala jerárquica es identificada como líderes, por lo que se alteraron las palabras “dirección” o “directorio”.

- Autoridad es una palabra fuerte para lo que es la idiosincrasia de la empresa, por lo que en la pregunta que hace referencia a ella, la palabra fue sustituida por “responsabilidad”.

Asimismo, se decidió eliminar del estudio las siguientes aseveraciones: “Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»” y “Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir”, debido a que la redacción y la amplitud de estas se consideraron, podrían ser, sumamente confusas o de diversa interpretación para los colaboradores pudiendo arrojar resultados inconsistentes.

Finalmente, se realiza una comparación entre las preguntas originales del modelo “Denison Organizational Culture Survey” adaptado al castellano en la Universidad de Valencia e Instituto Ingenio (CSIC-UPV) y las preguntas adaptadas a woOw!, de forma más minuciosa exponiendo los motivos de los cambios en la tabla comparativa, que se encuentra en el Anexo 12.

4.3 Análisis de los resultados

woOw! actualmente focaliza el crecimiento de la organización por medio de la profesionalización y la innovación, generando estrategias que le permitan un crecimiento continuado y sostenible en el tiempo, por lo cual un diagnóstico cultural le brindaría a la empresa las herramientas necesarias para afrontar de manera adecuada esta nueva etapa y comenzar la planificación y ejecución de la implementación de la cultura deseada.

El instrumento detallado ha permitido alcanzar un diagnóstico aproximado de la cultura organizacional real que actualmente se desarrolla en la empresa, aspecto que se considera fundamental y, a partir del cual, se comenzara a trabajar para lograr la cultura deseada. A continuación, se analizarán los datos obtenidos luego de la aplicación del instrumento realizada en marzo de 2018 para determinar los aspectos que definen cultura real de woOw!, cuáles son los característicos de la cultura deseada por los líderes y las brechas identificadas.

Para el análisis de los datos obtenidos se procedió a realizar un promedio general de las respuestas brindadas por los colaboradores en cada una de las aseveraciones, luego se estableció un promedio de estas agrupadas por subcategoría y, finalmente, se realiza un promedio general para identificar el puntaje obtenido por dimensión.

Asimismo, resulta importante antes de comenzar el análisis, presentar que en el estudio aplicado a toda la organización se obtuvo un total de ochenta y dos respuestas

sobre un total de ciento cincuenta y cuatro colaboradores que integraban la organización durante la semana donde se llevó a cabo la medición, por lo que se cuenta con un índice de 53% de respuestas sobre el total de la población. Por otro lado, en lo que refiere a la participación obtenida en el estudio de la cultura ideal, se obtuvo un total del 100% lo que da total validez a los datos obtenidos en este. Los resultados obtenidos se detallan y resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2 – *Resultados del diagnóstico de cultura organización del woOw!*

		Ideal	Real	BRECHA	Ideal	Real	BRECHA
Implicación	Empowerment	4.3	3.8	0.5	4.2	3.7	0.5
	Trabajo en equipo	4.4	3.9	0.5			
	Desarrollo de capacidades	4.0	3.5	0.5			
Consistencia	Valores centrales	4.5	3.7	0.8	3.9	3.4	0.5
	Acuerdo	3.7	3.4	0.3			
	Coordinación e integración	3.5	3.2	0.3			
Adaptabilidad	Orientación al cambio	3.7	3.6	0.1	3.8	3.6	0.2
	Orientación al cliente	3.6	3.4	0.2			
	Aprendizaje organizativo	4.1	3.8	0.3			
Misión	Dirección y propósito estratégicos	4.0	3.6	0.4	4.1	3.6	0.6
	Metas y objetivos	4.5	3.6	0.9			
	Visión	4.0	3.6	0.4			

Fuente: Elaboración propia.

- Implicación:

Como se puede visualizar, respecto al bloque de implicación, este mantiene una tendencia en la brecha entre el ideal y el real de 0.5 puntos; diferencia que se mantiene en cada uno de los puntos que la contienen: *empowerment*, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades. Sin embargo, tanto el *empowerment* como el trabajo en equipo se situaron entre los valores más cercanos a cinco que en función a los otros conceptos evaluados, lo que denota valores saludables para la organización. En consecuencia, se puede observar que los líderes de la organización cuentan con una visión de que este aspecto se debe mejorar y posicionarse en puntos más altos.

Las organizaciones que empoderan a sus miembros logran un mayor compromiso por parte de estos, llevando a las personas a reconocer que sus acciones tienen un impacto en los objetivos de la organización (Bonavia, Prado, & Barberá, 2009). El índice de

empowerment es percibido como una fortaleza sólida de la cultura dentro de woOw!, ya que es una de las dimensiones que consiguió un puntaje más alto en promedio dentro de la empresa, lo que deja entrever una organización que empodera a sus colaboradores en la toma de decisiones, les brinda libertad de acción y confía en ellos. Por lo tanto, si bien en woOw! existe una brecha entre el real y el ideal, se observa que la empresa cuenta con cimientos fértiles para trabajar y desarrollar este aspecto.

Por otro lado, es de público conocimiento que el fomentar el trabajo en equipo, permite complementar las habilidades y talentos de los miembros de la organización, potenciando así sus fortalezas. En función a los resultados obtenidos en este apartado, habiendo logrado la mayor puntuación dentro de los aspectos evaluados en esta encuesta, y teniendo en cuenta que es considerado por la empresa como uno de sus pilares culturales, se desataca la solidez que tiene este en la organización. Sin embargo, el análisis de cultura ideal refleja que la organización espera aún más con respecto a este punto.

La subescala de "desarrollo de capacidades", arroja un resultado medio, el cual es percibido como un 4.0 por el ideal y 3.5 por el real, lo que puede evidenciar la falta de capacitación o desarrollos internos en la organización. "El desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades" (UNDP, 2009), por lo que se podría inferir en este punto, que se debería reforzar el proceso de desarrollo y capacitación de las personas dentro de la organización, sobre todo teniendo en cuenta que la organización está formada, en su mayoría por *Millennials* que se caracterizan por la búsqueda de nuevos desafíos y desarrollo profesional.

- Consistencia:

Este bloque indaga justamente la estabilidad y coherencia que viven los miembros de la organización entre sí, con sus líderes y con la organización como un todo; sus valores, formas de hacer y comportamiento. A su vez, mide y refleja la integridad de la organización entre lo que "dice" (comunicación) y las prácticas que lleva adelante en la realidad. "Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad" (Bonavia, Prado, & Barberá, 2009, pág. 18). Los resultados obtenidos en este bloque son de 3.9 para la cultura ideal y 3.4 para la real, lo que evidencia una consistencia un tanto debilitada.

La brecha en este bloque mantiene la tendencia del 0.5, representada en algunos subgrupos por hasta casi un punto, como es el referente a los valores. Esto se repite también en el bloque de Misión, con las metas y objetivos con 0.9 puntos de brecha. Se infiere que, estas diferencias pueden darse respecto a que el grupo que determinó la cultura ideal, en comparación con el resto de la empresa, se encuentra conformado únicamente por los líderes de la organización que cuentan con más información y comprensión de la articulación entre valores, objetivos, metas, propósito y estrategia de la organización como un todo. A su vez, se entiende que estos expresan la necesi-

dad de una mayor amplitud de conocimiento por parte de toda la plantilla de la empresa respecto a estos puntos.

Analizados en sus subescalas, los “valores centrales” presentan una brecha de 0.8, donde se atribuye que la diferencia puede darse a raíz de la reformulación que en el año 2017 sufrieron los valores de la organización y una posible falla en la comunicación del cambio. Si bien se está realizando un trabajo de promoción e impulso de su vivencia, aún queda trabajo por realizar para lograr reforzarlos e impregnarlos en la cultura. Este punto permite inferir sobre la identidad percibida por parte de los miembros acerca de los valores compartidos y, si bien existe una brecha grande, se visualiza a los resultados como alentadores en el camino que ha ido desarrollando la organización en su transformación cultural.

El índice de “acuerdo” es percibido por ambos grupos con un puntaje menor a la media 3.7 y 3.4 respectivamente, lo que podría darnos indicios de inconsistencias internas de la organización; estas pueden estarse dando entre áreas o entre los miembros en general. Sin embargo, en algunos casos no tener acuerdo brinda la oportunidad a la organización de cuestionarse y lograr decisiones nuevas e innovadoras, aspecto por el cual se entiende que los líderes puntuaron bajo este aspecto. De todas maneras, se considera que en el trabajo diario el acuerdo tácito y/o explícito sobre algunos aspectos claves, resulta en un buen funcionamiento de los equipos y buen clima laboral.

Continuando la línea de análisis, en la subescala de “coordinación e integración” se observa un puntaje bajo o tendiendo al neutro por ambos grupos lo que hace evidenciar una percepción compartida. Sin embargo, al analizar las respuestas de los líderes en cada una de las preguntas que hacen a la subescala, se encuentran inconsistencias respecto a este punto que dejan entrever una falta de alineación y visión compartida respecto a cómo debe funcionar este aspecto.

Si bien el trabajo en equipo es una fortaleza de esta organización, este no se encuentra coordinado entre las diferentes áreas de la empresa o, al menos, así lo perciben sus miembros. Por lo tanto, se considera clave trabajar con los líderes al respecto, con el fin de desarrollar este aspecto con orientación al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- <u>Adaptabilidad:</u>

Como ya se ha estudiado, las organizaciones con alto índice de adaptabilidad logran transformarse continuamente y aumentar su valor de forma constante. En este bloque, por lo tanto, se indagará respecto a la capacidad interna con la que cuenta la empresa para adaptarse a los cambios, así como la externa, percibiendo la organización como un todo en articulación con su entorno.

Este bloque se ha medido por tres subescalas que han arrojado como resultado ideal 3.8 y 3.6 como real. En este punto se observa también una gran consistencia entre lo que perciben y manifiestan ambos grupos, situándose aquí las brechas más cortas entre la cultura ideal y la real.

La primera subescala analizada es la de “orientación al cambio” y es justamente donde se produce la menor brecha de toda la encuesta, situándose esta en 0.1 puntos. Por lo tanto, se puede concluir que la organización se encuentra en niveles sanos de orientación al cambio respecto a la cultura ideal para el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, era de esperar, antes de realizar este estudio, que los valores respecto a este punto se situaran en puntajes más altos en función a las características de la organización, lo que sorprende y llama la atención, entendiendo que quizás los líderes buscan estabilidad siendo conservadores a la hora de orientarse a los cambios con el fin de poder cumplir la estrategia propuesta, pero manteniendo, de todas formas, una flexibilidad adecuada.

En lo que refiere a la segunda subescala, desde hace tiempo la empresa reconoce que el foco en el cliente es clave para la sustentabilidad del negocio, por lo que resulta clave la orientación de todos los colaboradores hacia sus necesidades y satisfacción. Al ser la primera encuesta de cultura administrada no se tiene información acerca de si los cambios se han evidenciado o no en las personas de la organización, pero sí se conoce que la empresa ha ido haciendo gran hincapié en este punto con iniciativas puntuales de impacto en este punto. La encuesta arroja resultados de 3.6 y 3.4 respectivamente que, si bien no son considerados perjudiciales, no se corresponden con la cultura deseada y hacia dónde se dirige woOw!

El aprendizaje organizativo es la tercera subescala, con resultados de 4.1 por el grupo que define la cultura ideal lo que infiere que perciben que woOw! debería ser una organización que logra comprender el entorno y dar respuestas a las diferentes situaciones que vayan sucediendo. El resultado del grupo real es de 3.8 lo que muestra una consistencia interesante entre ambos, con potencialidad de desarrollo en el trabajo para acortar la brecha.

- Misión:

Este es considerado uno de los bloques más importantes cuando de cultura se trata, ya que se indaga el rumbo que tiene la organización y como es percibida por sus miembros. Cuando los miembros o los líderes de la organización no saben hacia donde se dirigen, resulta imposible que puedan lograr las metas u objetivos propuestos. El liderazgo se ve reflejado en este punto a través de cómo se conduce la organización y sus miembros y como se comunica y ejecuta el rumbo de esta (Bonavia, Prado, & Barberá, 2009).

Este es otro de los puntos que los líderes definen que debería ser una fortaleza, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta, pero que sin embargo cuenta con una brecha de 0.5 puntos donde se concluye que existe terreno fértil para trabajar, pero donde se deberá poner esfuerzo y constancia, por parte de las primeras líneas, para disminuir la diferencia y trabajar en el cambio de misión a propósito que se planteó la organización en 2017.

La subescala de “dirección y propósitos estratégicos” indaga sobre la posibilidad que tienen los colaboradores de incidir en el logro de metas y objetivos a la vez que se visualiza la capacidad de comunicar e implementar la estrategia y propósito dentro de

la organización. En este caso se presenta un resultado ideal de 4.0 lo que vislumbra una búsqueda de solidez en el conocimiento y contribución al propósito de la empresa. Sin embargo, existe una brecha de 0.4 puntos entre la realidad y la cultura ideal que implicarán un involucramiento de los líderes en el proceso de cambio hacia una mayor incidencia por parte de los colaboradores.

En lo que refiere a metas y objetivos, es donde se encuentra la brecha más grande en resultados, con casi un punto de diferencia entre el real e ideal. Este punto indaga la relación directa existente entre las metas de cada colaborador en particular y el logro de objetivos mediante su trabajo. Esta diferencia podría concluir falta de comunicación y profundización de los líderes para con sus colaboradores sobre el propósito de su trabajo o sus metas y la incidencia de estos en el objetivo final de la organización. En cambio, analizando el resultado de cultura ideal respecto a este punto, se entiende que los líderes identifican una necesidad de posicionamiento en valores más altos y tendientes a 5.0, encontrando en este aspecto un valor ineludible para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En la última subescala se indaga sobre la visión de la empresa, y la visión compartida que tienen sus miembros sobre esta; se busca analizar la vivencia de los colaboradores, como identifican sus misiones personales y las alinean al propósito de la organización. En este sentido, puntajes obtenidos fueron de 4.0 en lo que refiere a la cultura ideal y 3.6 para la real, lo que arroja que si bien los miembros de woOw! se encuentran bien encaminados en cuando al logro de una visión compartida de la empresa y se encuentran transitando hacia ella, aún quedan aspectos que reforzar en este punto por medio de comunicación interna sobre la visión que tiene la empresa a futuro.

4.4 Conclusiones y propuestas

Se concluye que en lo que refiere a Implicación, la organización cuenta con un adecuado desarrollo del *Empowerment* y el Trabajo en equipo, logrando los resultados más altos del estudio de cultura real. Sin embargo, las expectativas de la organización respecto a la cultura ideal se encuentran por arriba, contando al momento con brechas de 0.5 entre unos y otros, por lo que, de todas formas, se deberán trabajar estos aspectos, pero entendiendo que se parte de un terreno sumamente fértil para su desarrollo. Asimismo, en lo referente al Desarrollo de capacidades, el estudio arroja puntajes por debajo de los obtenidos en *Empowerment* y Trabajo en equipo pero, sin embargo, las expectativas respecto a este son más bajas en la definición de cultura ideal, manteniéndose también la brecha en 0.5 puntos.

En este sentido, se propone apostar al desarrollo de los colaboradores, aportando a su capacitación para el correcto progreso de sus habilidades con el fin de que logren mejores resultados y mayor autonomía en sus responsabilidades.

En cuanto a la consistencia, uno de los principales desafíos refiere a los valores centrales, ya que la encuesta arrojo una de las brechas más grandes entre la situación real y la deseada. En lo referente a Acuerdo y Coordinación, se concluye que aún falta

madurar el concepto a nivel de líderes y desarrollar una alineación al respecto de lo que se pretende para el logro de los objetivos, dado que se encuentran grandes inconsistencias entre las respuestas analizadas.

Por lo tanto, se propone desarrollar un plan de comunicación de las creencias que fueron definidas y restablecidas a finales de 2017 con el fin de lograr que toda la organización las conozca. Por consiguiente, resulta necesario generar alguna estrategia que permita a la organización trabajar en la apropiación de dichas creencias para que se encarnen en el día a día y se vuelvan un factor determinante de la cultura. Asimismo, y para finalizar, se propone generar algún taller que permita a los líderes abordar los aspectos de acuerdo y coordinación con el fin de alcanzar una visión común de estos puntos y así luego poder transmitirla a la organización.

La adaptabilidad aparece como el factor donde se encuentra la brecha más pequeña entre la cultura ideal y la real, siendo este, por lo tanto, el punto que requiere menor atención para el logro de los objetivos.

En cuanto la Misión, resulta clave desarrollar y comunicar adecuadamente el propósito definido a finales de 2017 con el fin de transmitírselo a todos los colaboradores y alinearlos en su persecución. Asimismo, se considera relevante alinear las metas y objetivos de los colaboradores a la estrategia, buscando que estos entiendan la relevancia de sus responsabilidades y el impacto de sus tareas en los objetivos estratégicos.

Finalmente, por más que la visión es conocida por todos los colaboradores, se propone la posibilidad de apoyarse en esta para el desarrollo de los objetivos laborales de cada uno de ellos.

CAPÍTULO 5 – PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

En el marco conceptual del presente trabajo se realizó un análisis sobre el nuevo rol como "socio estratégico" que deberían asumir los profesionales y áreas de RR.HH., necesario para contribuir directamente en el negocio a partir de la gestión de las personas y los intangibles que desarrolla el área. Luego se procedió a realizar un análisis exhaustivo de distintos aspectos de la organización con el fin de desarrollar un Plan Estratégico de Recursos Humanos a medida de las necesidades de la empresa.

Para ello se llevaron adelante las siguientes etapas:

1. Conocimiento de la organización: se debió analizar y entender el negocio, su historia, su cultura y todos los rasgos que hacen a la empresa con el fin de conocerla y poder desarrollar un plan adecuado tanto a sus objetivos como a la idiosincrasia que la caracteriza

Una vez realizados la descripción y el diagnóstico de la organización, detallando sus objetivos, estrategia, características, propósito y creencias, resultó clave realizar también un análisis exhaustivo y diagnóstico del papel que ocupa el área de Gestión Humana y sus procesos en la empresa.

2. Conocimiento de la realidad del área de Gestión Humana: conocer y entender el rol que cumple hoy en día el área de Gestión Humana permite que el plan contribuya al objetivo de acompañar su desarrollo y continuar con el trayecto hacia terminar de definirse como un verdadero socio estratégico

De esta forma, se intentó vislumbrar la contribución que realiza el área actualmente y cuál es el rol asumido por esta en el desarrollo del negocio, llegando a la conclusión de que, si bien el área se encuentra en proceso de convertirse en socio estratégico, actualmente cumple el rol de Gestor de Recursos Humanos.

3. Análisis del BSC de woOw! y sus objetivos estratégicos: conocer la estrategia de la empresa permite que el Plan Estratégico de Recursos Humanos que será planteado se encuentre alineado a los objetivos generales y al cumplimiento de la estrategia, siendo clave la alineación entre uno y otro

En este punto se procedió a un reconocimiento de las necesidades de woOw! vinculadas al área de Gestión Humana, con el fin de poder alcanzar los objetivos propuestos a 2021. Se considera clave entender las fortalezas y carencias con las que cuenta el área, en virtud de los objetivos estratégicos empresariales.

4. Análisis y diagnóstico de la cultura organizacional de woOw!: se procedió a realizar un diagnóstico concreto que evaluó los principales rasgos culturales de la empresa en la actualidad y se proyectaron los que corresponderían a la cultura deseada con el fin de alcanzar los objetivos planteados, la visión y el propósito. Se identificaron las brechas existentes entre una y otra y se procedió a brindar conclusiones y a diagramar posibles acciones para acortarlas.

En consiguiente, y con toda la información anteriormente detallada a la vista, se procederá a desarrollar el Plan Estratégico de Recursos Humanos para woOw! para los próximos tres años. El plazo fue definido teniendo en cuenta los recursos de la organización, su coyuntura y el desarrollo de los procesos del área. Este último aspecto brinda la cuota de realidad necesaria para que el plan sea realizable en los plazos y con los resultados planteados.

Este será liderado e implementado por el área de Gestión Humana, definido a través de un *Balanced Scorecard* donde se detallarán un objetivo general y nueve objetivos específicos alineados a la estrategia de la organización. Esto le permitirá al área de Gestión Humana continuar en el proceso de aporte al desarrollo del negocio; lo que fortalecerá y desarrollará el rol de Gestión Humana como socio estratégico a la vez que aportará al negocio herramientas sumamente valiosas para su desarrollo y crecimiento.

5.1 Objetivo estratégico general y HRBSC

En noviembre 2016 woOw! definió su estrategia para los siguientes cinco años, estableciendo una visión clara y desarrollando un *Balance Scorecard* (o Cuadro de Mando Integral) que ordenó y volvió tangible los objetivos a perseguir así como las iniciativas estratégicas que los harían alcanzarlos.

Al momento, la empresa se encuentra atravesando el segundo año de implementación y, luego de los análisis y diagnósticos realizados a lo largo de este trabajo, se concluye que el área de Gestión Humana de la organización debe asumir un rol de socio estratégico que permita, no solo acompañar sino asegurar la correcta implementación y desarrollo de dicha estrategia. Es así como se establece que el objetivo estratégico general del área para los próximos tres años será: “Convertirse en un socio estratégico del negocio”.

Este objetivo implica que el área continúe transitando la metamorfosis de dejar de ser un gestor de los Recursos Humanos, con foco en los tres grandes procesos del área, y pase a convertirse en un verdadero aliado del negocio donde sus principales actividades sean la Estrategia del Capital Humano, la Gestión del Cambio y el Talento y la Retribución Total. Deberá así cambiar la forma en que es vista su función dentro de la organización, pasando de ser concebida como un área que lidera proyectos interesantes consiguiendo beneficios en el mediano y largo plazo, pero sin tener una influencia real en la solución de problemas en el corto plazo, a entenderse desde toda la organización de que las personas representan el activo de mayor valor para la empresa, ya que ellas constituyen la mayor fuente de generación de valor para esta, representando el factor diferenciador para competir en los nuevos mercados (Ulrich & Brockbank, 2005).

Es de esta forma que ante una crisis, la respuesta será que las inversiones en Gestión Humana se concebirán como un potenciador totalmente necesario para poder superar-

la y asegurar la supervivencia de la empresa y no como una inversión cuyo valor se verá a futuro y por lo que será conveniente posponer los proyectos para cuando la situación “sea mejor” (Ulrich & Brockbank, 2005).

Teniendo en cuenta la visión (u objetivo estratégico general), se procedió a desarrollar el *Human Resources Balanced Scorecard* (HRBSC), también denominado Cuadro de Mando Integral para Recursos Humanos. Para ello se evaluaron las cuatro perspectivas estratégicas: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento.

5.1.1 Perspectiva Financiera

Dentro de la perspectiva financiera se procedió a analizar cuáles podrían ser los indicadores respecto al logro de los objetivos y la estrategia de la empresa así como los resultados finales de eficiencia de la estrategia organizacional (Kaplan, Norton, & Santapau, 2000). Es así como se define el objetivo específico de “Disminuir el costo anual de Gestión Humana en el desarrollo de tareas administrativas”. Falta cita

Este objetivo financiero se encuentra alineado al objetivo estratégico de la organización de “Optimizar los costos operativos”, y será el que medirá qué tanta atención del área de Gestión Humana se está aplicando a tareas administrativas que, si bien son necesarias, no agregan verdadero valor a la organización. De esta forma, se buscará desarrollar mecanismos que permitan estandarizar y automatizar tareas, con el fin de optimizar el tiempo y los recursos del área.

El indicador de seguimiento de este objetivo financiero será la comparación entre el costo actual de la dedicación del área de Gestión Humana a tareas administrativas y los de los próximos tres años al finalizar cada año.

5.1.2 Perspectiva del cliente

En lo que refiere a la perspectiva del cliente, se tomó la propuesta de valor con la que hoy en día cuenta el área de Gestión Humana para sus clientes internos y se redactó de una forma que se entendiera de forma adecuada y clara: “Desarrollar profesionales a través de la asunción de desafíos, la autonomía y la flexibilidad, mediante una relación de reciprocidad y un excelente ambiente laboral”. Estas características son las que la empresa se propone ofrecer a sus colaboradores con el fin de que elijan woOw! para trabajar en contraposición con cualquier otra empresa del mercado. Sus principales componentes son:

- Desarrollarse a través de los desafíos
- La autonomía que tendrán en sus roles para la toma de decisiones

- La flexibilidad que se les ofrecerá con el fin de que logren equilibrar otros aspectos de su vida con los laborales

- La relación de reciprocidad entre colaborador y empresa, que busca que ambas partes alcancen los objetivos deseados

- Un excelente ambiente laboral que asegura una sana vivencia laboral

Asimismo, dentro de la empresa, el área de Gestión Humana tiene identificados y segmentados, tres tipos de clientes internos: los líderes, los colaboradores "*front*" y los colaboradores "*back*", siendo esta diferenciación en función a cómo se les presenta y entrega la propuesta de valor a cada uno de ellos teniendo en cuenta los roles que ocupan dentro de la empresa y, obviamente, en función a sus necesidades como colaboradores.

Los líderes son las primeras líneas de la organización, quienes reportan directamente a la Gerencia General y lideran las unidades de negocio o distintas áreas de la empresa. Ellos son nueve personas, ya que en este grupo se incluye al gerente general (o CEO) de la empresa. Se los considera un cliente interno por separado dado que su rol no simplemente es cumplir los objetivos de la organización, sino orientar a sus equipos a que también los cumplan, por lo que tienen una "doble tarea". Se considera entonces, que parte de las responsabilidades de Gestión Humana es acompañar y asegurar que los líderes consigan tener éxito en sus roles y a la vez también perciban la propuesta de valor orientada a ellos; en este sentido, por la naturaleza de sus roles, ellos no solo reciben, sino que proporcionan la propuesta de valor.

Los clientes internos *Front*, son aquellos colaboradores que tienen un contacto directo con los clientes de la organización en sus responsabilidades diarias y, se entiende que por ello, tienen una influencia directa en la satisfacción de estos. En este sentido, estos roles se caracterizan por tener una mayor estructura dentro de sus tareas diarias y una menor flexibilidad, impactando directamente en la propuesta de valor que la empresa se propone brindarles. Es por lo que, en lo que refiere a los roles *Front*, la organización realizó un exhaustivo análisis sobre las flexibilidades que puede otorgar en comparación con las que se ofrecen en el mercado laboral. Es así como, si bien este grupo de colaboradores cuenta con menor flexibilidad respecto al resto de los colaboradores de la empresa, de todas maneras cuentan con una mayor flexibilidad respecto a la que obtendrían, en el mismo rol, en otra empresa del mercado.

Finalmente, los clientes internos *Back* son todos aquellos que no entran dentro de la segmentación de líderes o *Front* y sobre los cuales, por la naturaleza de sus roles, es más sencillo plantear beneficios o iniciativas que impacten directamente en una buena percepción de la propuesta de valor que se les pretende brindar.

Teniendo en cuenta todos estos clientes internos, se desarrollará un indicador que permita medir la percepción de la propuesta de valor dentro de las distintas segmentaciones, a través de una encuesta anual que mida los distintos aspectos.

5.1.3 Perspectiva de los procesos

Dentro de la perspectiva de los procesos, a través del diagnóstico que se realizó referente al rol que ocupa el área de Gestión Humana dentro de la empresa, se llegó a la conclusión de qué debe hacer el área para que los clientes internos la perciban (Kaplan, Norton, & Santapau, 2000). De esta forma se desarrollaron cinco objetivos estratégicos que estarán impactando directamente en la perspectiva financiera que se desarrolló arriba y alineados al cumplimiento de la visión definida para el área. Estos son:

- Gestionar el clima organizacional
- Lograr la excelencia operacional
- Desarrollar mediciones para la toma de decisiones
- Impulsar en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social del país
- Desarrollar el posicionamiento deseado como Marca Empleadora en el mercado

Si bien hoy en día se hace una buena gestión del clima organizacional, luego de analizado el proceso, se llegó a la conclusión de que este aún tiene posibilidades y necesidades de mejora sobre todo en lo que tiene que ver con la transparencia y comunicación de los resultados y planes de acción. En este sentido, se concluye que una mejor gestión del clima organizacional tendrá un impacto directo en la visión del área, ya que le permitirá liderarlo y gestionarlo para con el fin de fidelizar a los colaboradores, pudiendo cumplir con una parte importante de la propuesta de valor, focalizando el área hacia la contribución de las personas al negocio.

El logro de la excelencia operacional tendrá una repercusión directa en el objetivo financiero del área, ya que es lo que permitirá al área disminuir la atención brindada a tareas administrativas y poner foco en las estratégicas, impactado así directamente en el cumplimiento de la visión.

Hoy en día el área cuenta con una cantidad interesante de indicadores que le permite tomar decisiones claves de impacto en la gestión como se puede visualizar en el Anexo 7, sin embargo, en el diagnóstico del rol de Gestión Humana en la empresa, se concluyó que es relevante desarrollar y mejorar este aspecto con el fin de lograr mediciones más adecuadas para la toma de decisiones. Este objetivo estratégico específico tendrá un impacto directo en el cumplimiento de la visión, dado que le permitirá al área presentar indicadores que orienten las acciones hacia el cumplimiento de la estrategia de la organización.

Finalmente, el cuarto objetivo planteado es una réplica del objetivo definido en el Cuadro de Mando Integral de woOw! y pretende unir y alinear la estrategia referente a la Responsabilidad Social Empresarial.

5.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para asegurar los objetivos de esta perspectiva, se procedió a analizar cuáles son los aspectos que el área debe mejorar, cambiar, innovar o sobre cuáles debe aprender con el fin de poder alcanzar el objetivo estratégico general (Kaplan, Norton, & Santapau, 2000). De esta manera se establecieron los siguientes tres objetivos:

- Asegurar que la gestión del cambio esté suficientemente desarrollada
- Formar líderes en woOw! y crear equipos de alto desempeño
- Consolidar y potenciar una cultura con personas comprometidas y foco en el cliente

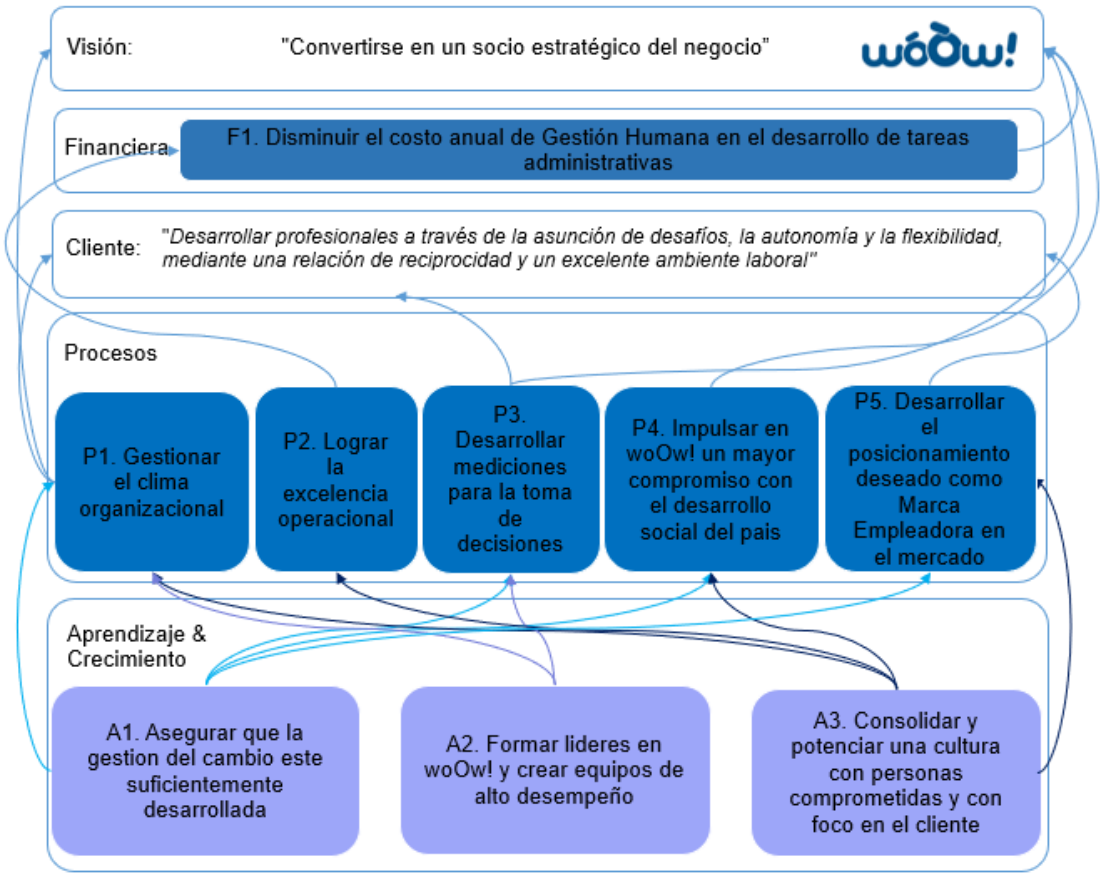
El asegurar que la gestión del cambio se encuentre lo suficientemente desarrollada impactará directamente en la gestión del clima, el desarrollo de las mediciones para la toma de decisiones y en el impulsar un mayor compromiso social, ya que todos estos objetivos requieren de cambios. Si el área de Gestión Humana logra asegurar un correcto desarrollo de la gestión del cambio, asegurará también el adecuado cumplimiento de otros objetivos y procesos. Asimismo, woOw! es una empresa que se encuentra en cambio permanente y requiere de este para ser sustentable en el mercado, por ende, este objetivo se encuentra alineado de forma directa al cumplimiento de la visión del área y estrategia del negocio.

En lo que refiere al objetivo de formar líderes en woOw! y crear equipos de alto desempeño, es un objetivo que también se transcribió directamente del Cuadro de Mando Integral de la empresa y se considera clave para el cumplimiento de los objetivos planteados en la perspectiva de los procesos, impactado directamente en la gestión del clima organizacional y el impulsar en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social. De igual forma, tiene un impacto directo en la estrategia del negocio, ya que es una de las bases sobre las que esta se sienta.

Finalmente, en este trabajo se llevó adelante un diagnóstico sobre la cultura organizacional con la que cuenta hoy en día la empresa y la deseada, donde se hallaron brechas interesantes sobre las que se entiende que se debe trabajar para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales. Es así como también se decidió transcribir el objetivo definido en el Cuadro de Mando Integral de la organización y trabajar este mediante el desarrollo de un plan que permita acortar las brechas identificadas, siendo este también uno de los pilares sobre los que se apoya la estrategia del negocio.

Es así como finalmente se llegó a la confección del siguiente mapa estratégico para el área de Gestión Humana de woOw!:

Cuadro 5.1 – *Human Resources Balanced Scorecard para el área de Gestión Humana de woOw!*



Fuente: Elaboración propia

5.2 Objetivos estratégicos específicos

A continuación, se detallarán cada uno de los objetivos estratégicos planteados, sus accionables, plazos, beneficios e impactos esperados.

5.2.1 Asegurar que la gestión del cambio esté suficientemente desarrollada

La gestión del cambio cumple un papel de importancia en una empresa tecnológica, innovadora y marcadora de tendencias como, a lo largo de este trabajo, se ha visto que es woOw! En este sentido y teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en función al rol que ocupa hoy en día el área de Gestión Humana dentro de la organización, se concluyó que es necesario asegurar que la gestión del cambio se encuentre suficientemente desarrollada con el fin de que estos se impregnen en la cultura. Si bien hoy en día existe una adecuada gestión del cambio, se entiende que esta no cumple con la consigna. Este objetivo estratégico estará impactando directamente en los siguientes objetivos de la perspectiva de procesos:

- Gestionar el Clima Organizacional

- Desarrollar mediciones para la toma de decisiones

- Impulsar en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social del país

- Desarrollar el posicionamiento deseado como Marca Empleadora en el mercado

Una vez cumplido este objetivo se contará con la flexibilidad adecuada para adaptarse a las necesidades del mercado, teniendo la habilidad para generar los cambios necesarios en tiempo y forma. Asimismo, estos se irán dando de forma sólida, logrando un impacto arraigado a la cultura de la organización.

El indicador de seguimiento del objetivo será el grado de cumplimiento de las acciones previstas, ya que de esta forma se considera que se estaría logrando el objetivo buscado. Su forma de cálculo es la cantidad de acciones llevadas a cabo respecto a las acciones definidas, lo que arrojará el porcentaje de cumplimiento alcanzado.

Cuadro 5.2 – *Objetivo estratégico A1: Asegurar que la gestión del cambio esté suficientemente desarrollada.*

A1 - Asegurar que la gestión del cambio este suficientemente desarrollada				
Descripción resumida del objetivo:			**Fecha Inicio:**	**Fecha Fin:**
Este objetivo busca asegurar que la gestión del cambio se encuentre lo suficientemente desarrollada como para que los cambios que se establezcan se impregnen en la cultura			**09/2018**	**09/2019**
Beneficios Esperados:				
• Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de mercado y generar los cambios necesarios en tiempo y forma • Generar cambios sólidos con impacto arraigado a la cultura				
Indicador	Grado de desarrollo de la gestión del cambio			
% de disminución de la brecha de adaptabilidad en la medición de cultura				
	Acciones	**Plazo**	**Indicador**	
1	Incluir actividades relativas a la gestión del cambio en el presupuesto anual	04/2019	% de actividades implementadas exitosamente	Actividades implementadas exitosamente/ actividades implementadas
2	Generar programa de innovación y promoción del cambio orientado a líderes	09/2019	Implementación de nuevos proyectos	Nuevos proyectos implementados / nuevos proyectos definidos
3	Alinear el programa de reconocimiento a la orientación al cambio	11/2019	Ejecutado	(SI O NO)

Fuente: Elaboración propia

Para el logro de este objetivo se propusieron tres acciones concretas:

1- <u>Incluir las actividades relativas a la gestión del cambio en el presupuesto anual:</u>

Resulta clave para que la gestión del cambio esté asegurada y arraigada a la cultura, el poder incluir las actividades relativas a ella dentro del presupuesto anual de la organización. Al momento de planificar el año, desde Gestión Humana se debería identificar cuáles son los cambios previstos para este y las actividades que deben realizarse en consecuencia para, de esta forma considerar un presupuesto para su desarrollo e

implementación. De esta forma, la empresa se asegura brindar la correcta atención y priorización al tema, contando con una planificación adecuada y los recursos necesarios para llevarla adelante.

Asimismo, se considera necesario tener un presupuesto preestablecido y disponible para atender a los cambios imprevistos, que en woOw! representan la mayoría de los cambios que se llevan delante de forma anual.

Al momento, las actividades referentes a la gestión del cambio no cuentan con un presupuesto definido, lo que hace que muchas veces deban llevarse adelante sin recursos, impactando en los resultados obtenidos. De esta forma, se espera que contando con un presupuesto, el grado de éxito en la implementación y los resultados obtenidos crezca. Por lo tanto, el indicador de seguimiento de esta acción se medirá a través del porcentaje de actividades implementadas exitosamente, siendo su fórmula cantidad de actividades implementadas de forma exitosa sobre la cantidad total de actividades implementadas. El plazo estipulado para su complimiento es abril de 2019 dado que la empresa presupuesta en función a su año fiscal que va de mayo a abril del siguiente año.

2- Generar un programa de innovación y promoción del cambio orientado a líderes:

Se entiende que el generar un programa donde se potencie y promueva la innovación y el cambio en líderes, le brindaría a la organización unas bases sólidas y firmes para que estos se conviertan en rasgos culturales claves.

La razón por la cual el programa se define centralizarlo en líderes es que la organización entiende que ellos son, y deben ser, los principales embajadores de la cultura, por lo que, solo si ellos incorporan el cambio y la innovación como algo natural y lo gestionan de forma adecuada, podrán inspirar y motivar a que sus equipos también lo hagan.

Se incluye innovación dentro del programa porque es considerada una forma de cambio, siendo la definición de innovar: “mudar o alterar algo, introduciendo novedades” (Real Academia Española, 2018). Dado que woOw! es una empresa tecnológica que nace de una innovación en el mercado, resulta clave que este sea un rasgo cultural que se mantenga y potencie.

Para la realización de este programa se plantea la metodología de *Startup Weekend* (Startup Weekend, 2018), donde se plantea la posibilidad de generar emprendimientos o ideas innovadoras en 54 horas. Implementar esta metodología dentro del equipo de líderes permitirá motivar una cultura emprendedora y de innovación que luego se permee al resto de los equipos.

Como indicador de seguimiento de esta acción se propone aplicar la implementación de nuevos proyectos, ya que para gestionar una cultura de cambio e innovación no basta con generar las ideas, sino que también se debe lograr su implementación. Se definió un plazo que coincide con la finalización del objetivo dado que se entiende que

es una acción que se encuentra fuertemente alineada a este y clave para su cumplimiento.

3- Alinear el programa de reconocimientos y la orientación al cambio:

Como se estará profundizando en otro objetivo, una de las acciones que se estarán proponiendo dentro de este plan estratégico es el desarrollo de un programa de reconocimientos. En este sentido y desde la perspectiva de este objetivo, resulta necesario que la orientación al cambio y el programa antes mencionado se encuentren alineados, generando de esta forma una manera de potenciar el cambio a través de la premiación a las personas orientadas a él.

El plazo para el desarrollo de esta acción fue definido en función al estipulado para el programa de reconocimientos. Asimismo, su indicador de seguimiento establecerá si la acción fue o no ejecutada en el plazo definido.

5.2.2 Formar líderes en woOw! y crear equipos de alto desempeño

Como se explicitará en el siguiente cuadro, este objetivo busca desarrollar líderes y crear equipos de alto desempeño con el fin de lograr los objetivos deseados por la compañía. Este objetivo estratégico es de aprendizaje y desarrollo y estará impactando directamente en los siguientes objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos:

- Desarrollar mediciones para la toma de decisiones
- Gestionar el clima organizacional

Este objetivo estará impactando en el desarrollo de mediciones porque el capacitar a los líderes y a las segundas líneas y crear equipos de alto desempeño, deberá ser acompañado de la medición de estos con el fin de asegurar la mejora continua y cumplimiento de los objetivos de la organización.

A su vez, también estará impactando en la gestión del clima organizacional, ya que la posibilidad de contar con líderes y segundas líneas capacitados, permite que se desarrollen en un rol integral que también aporte a la creación de un plan adecuado e involucrado en la mejora del clima laboral.

El logro de este objetivo se estará evaluando a través de un indicador que mida el porcentaje de colaboradores que alcanzaron los objetivos personales orientados a la estrategia sobre la cantidad de colaboradores en cada uno de estos tres grupos:

- Líderes
- Segundas líneas
- Resto de los colaboradores

Los objetivos se encuentran desarrollados por año siendo estos:

- 2019: 75%
- 2020: 85%
- 2021: 90%

Donde se espera que el primer año de implementación el 75% de los individuos de cada uno de los grupos alcance sus objetivos personales orientados a la estrategia, el siguiente año sea un 85% y el último año un 90% lo consiga.

Cuadro 5.3 – *Objetivo estratégico A2: Formar líderes en woOw! y crear equipos de alto desempeño*

A2. Formar líderes en woOw! y crear equipos de alto desempeño				
Descripción resumida del objetivo:			**Fecha Inicio:**	**Fecha Fin:**
Fortalecer y desarrollar las competencias de liderazgo en primeras y segundas líneas, que logren potenciar equipos de alto desempeño y aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales.			7/2018	12/2021
Beneficios Esperados:				
• Contar con un liderazgo sólido en la organización que permita la implementación y gestión de cambios e innovaciones necesarias para el desarrollo del negocio • Contar con equipos comprometidos y de alto desempeño que aporten eficazmente al logro de los objetivos organizacionales • Asegurar las competencias necesarias en los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos • Lograr una adecuada autonomía y proactividad en la toma de decisiones y gestión de los equipos en las segundas líneas • Mejorar la comunicación e interrelación entre áreas, desarrollando un espíritu de trabajo en equipo que traiga como consecuencia unidad en todo woOw!				
Indicador	Cumplimientos de objetivos		**Objetivo**	
% de colaboradores que alcanzaron los objetivos abierto por líderes, segundas líneas y resto de la empresa			90% a 2021	
	Acciones	**Plazo**	**Indicador**	**Fórmula**
1	Desarrollar un plan de capacitación para segundas líneas	12/2019	Capacitación en segundas líneas	% de implementación del plan de capacitación para segundas líneas
2	Implementar procesos de Coaching para cada uno de los líderes	03/2020	Grado de desarrollo del liderazgo	% de desarrollo de las competencias específicas de líderes
3	Desarrollar e implementar un plan de fidelización para colaboradores de alto impacto y talentos (plan de carrera, capacitaciones).	12/2020	Rotación HP	% de egresos de *high potencials*
4	Desarrollar un plan de sucesión para contrarrestar rotación en roles claves	08/2020	Sucesión	% de roles claves con una sucesión definida

Fuente: Elaboración propia

Para el cumplimiento de este objetivo, se desarrollaron cuatro acciones claves a llevar a cabo:

1- Desarrollar un plan de capacitación para segundas líneas: hoy en día la toma de decisiones y gestión de los equipos se encuentra mayormente centralizada en los líderes de la organización. Para que la empresa pueda crecer y desarro-

llarse en el mercado, se entiende clave generar un plan de capacitación para las segundas líneas que les brinde las herramientas necesarias para lograr una mayor autonomía en la toma de decisiones y gestión de sus equipos, descentralizándola de los líderes.

En woOw! la mayoría de los líderes o segundas líneas son colaboradores que ingresaron a la empresa en puestos jerárquicamente inferiores y se fueron desarrollando personal y profesionalmente. Es esta la razón por la que se parte de la base de que, quienes están en puesto de liderazgo, no necesariamente cuentan con las competencias para el rol adecuadamente desarrolladas.

El área de Gestión Humana en conjunto con los líderes de la organización, son quienes gestionan el desarrollo de las segundas líneas y los acompañan para que logren adquirir las competencias necesarias.

Para la elaboración de este plan de capacitación se estará procediendo a:

- Evaluar las necesidades del grupo general de segundas líneas de la organización donde se efectuarán reuniones con los distintos líderes con el fin de obtener un feedback certero y claro de la situación

- Se desarrollará un plan que cuente con módulos que ataquen las distintas necesidades identificadas al que deberán asistir todas las segundas líneas de forma obligatoria

- Se definirá una forma de medición de la satisfacción con el proceso que permita ajustar en tiempo real cualquier desvío identificado

- Se compararán el grado de desarrollo de las competencias requeridas en las evaluaciones de desempeño de un año al otro con el fin de identificar si ha habido una mejora a raíz de la implementación de este plan

La implementación del plan se estará midiendo a través de la cantidad de módulos que se hayan dictado en el plazo establecido que se definió para el desarrollo de las competencias.

El impacto del plan se estará midiendo a través del indicador general del objetivo estratégico que es el porcentaje de colaboradores que alcanzan los objetivos, teniendo en cuenta que si la capacitación se desarrolla de forma adecuada, estos individuos deberán alcanzar los objetivos definidos.

2- Implementar procesos de *Coaching* para cada uno de los líderes: como segunda acción se propone aplicar un Programa de *Coaching* para cada uno de los líderes de la organización, dado que la mayoría se encuentran en su primera experiencia como líderes y/o no cuentan con la suficiente práctica en el rol.

De esta forma, la posibilidad de que cuenten con personas experimentadas en la materia que los acompañen en el proceso de crecimiento y desarrollo de sus habi-

lidades gerenciales les brindará un alto enriquecimiento en sus roles a la vez que los ayudará a gestionar los desafíos que se presentan diariamente contando con una visión de experiencia para consultar.

Para la realización de esta acción se estará procediendo a:

- Definir junto a la Gerencia General y el líder, cuál es el perfil ideal de su coach

- Analizar el mercado con el fin de encontrar posibles *Coaches* que acompañen a cada uno de los líderes

- Concretar un *coach* para cada líder

- Establecer un indicador que mida la satisfacción del líder con su coach

Finalmente, dado que se considera que esta acción debería impactar directamente en el desarrollo de las competencias de los distintos líderes, la implementación de esta acción se estará midiendo a través del grado de desarrollo de las competencias específicas de cada líder, analizando el acortamiento de las brechas entre una evaluación de desempeño y la siguiente.

3- La tercera acción dentro de este objetivo es el desarrollar e implementar plan de fidelización para colaboradores de alto impacto que permita asegurar la permanencia de los roles claves en la organización durante cierto período de tiempo

Como ya se desarrolló, woOw! hoy cuenta con un proceso de gestión del talento que le permite identificar los colaboradores de alto impacto y poder trabajar con ellos de forma segmentada. Para poder desarrollar e implementar dicho plan se propone:

- Identificar las necesidades desatendidas en este segmento como, por ejemplo, el desarrollo de un plan de carrera que les permita a estos colaboradores conocer los planes a futuro para ellos y el camino que estarán transitando dentro de la organización

- Realizar un análisis de su remuneración con el fin de identificar el posicionamiento actual y definir el adecuado a modo de evitar riesgos de rotación de los colaboradores por razones de esta índole

- Gestionar un plan de seguimiento formal por parte de los líderes con el fin de atender a este segmento

Finalmente, esta acción se medirá a través del indicador denominado “Rotación HP” que evalúa el porcentaje de personas dentro de este segmento que dejaron la empresa en el año; el objetivo es que el resultado de este indicador tienda a cero.

4- La última acción dentro de este objetivo estratégico es desarrollar un plan de sucesión para contrarrestar la posible rotación que podría darse en roles claves.

Si bien se estará trabajando en lo que tiene que ver con la fidelización del segmento de "*high potentials*" se considera clave contar con un plan de acción alternativo en caso de que una de las personas de este grupo rote o se desarrolle hacia un nuevo desafío. En este sentido, se propone realizar un plan de sucesión que permita contar con una persona capacitada que pueda ocupar rápidamente el puesto que quede vacante por esta razón.

Para poder llevar adelante esta acción se deberá proceder a:

- Identificar posibles sucesores, acción que se puede llevar adelante a través del proceso de gestión del talento que hoy se desarrolla en la organización

- Generar un plan de capacitación y desarrollo que les permita a las personas identificadas, adquirir las competencias necesarias para cubrir el rol

Finalmente la implementación de esta acción se estará midiendo a través del % de roles claves con sucesión definida, entendiendo que para diciembre 2021 este debería ser del 100%.

5.2.3 Consolidar y potenciar una cultura con personas comprometidas y con foco en el cliente

Como se expondrá en el siguiente cuadro, este objetivo busca alcanzar la cultura organizacional ideal para woOw! con el fin de alcanzar los objetivos deseados por la compañía. El presente objetivo es considerado uno de los más importantes y clave para lograr la orientación y alineación de la organización y sus miembros al cumplimiento de la visión y los objetivos estratégicos.

Este objetivo estratégico es de aprendizaje y desarrollo y estará impactando directamente en los siguientes objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos:

- Gestionar el clima organizacional

- Impulsar en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social del país

- Desarrollar el posicionamiento deseado de Marca Empleadora en el mercado

- Lograr la excelencia operativa

En la gestión del clima organizacional, ya que una cultura gestionada correctamente será el escenario ideal para fomentar a diario un buen clima laboral dentro de la empresa. Tendrá también impacto en el impulso de un mayor compromiso con el desarrollo social del país, ya que desde la cultura se podrá impulsar un verdadero compromiso social, que será vivido y ejecutado por woOw! y sus colaboradores.

En el posicionamiento de la Marca Empleadora, ya que la cultura definirá a la organización y reforzará sus fortalezas lo que ayudará a posicionar en el mercado la marca para la captación de los colaboradores y el talento necesario. Y por último impactara en la forma de trabajo del área de Gestión Humana con el fin de poder orientar sus acciones y practicas hacia la excelencia operativa.

Como ya se ha expuesto, actualmente woOw! está viviendo un cambio cultural que ha implicado una fuerte transformación donde se hace necesaria una mayor orientación a resultados, con personas eficientes, comprometidas con el cumplimiento de los objetivos y los *deadlines*.

De la encuesta de cultura aplicada en la organización se concluyó que existe actualmente una brecha entre la cultura actual y la cultura deseada por la organización, por lo que transitar el camino hacia la cultura deseada se transforma en una necesidad clave para lograr los objetivos estratégicos y metas de woOw! Como elemento positivo, la brecha entre la cultura actual y la cultura deseada no es amplia, por lo tanto, se considera que se encuentran dadas las bases para alcanzarla, pero es preciso trabajar en acciones concretas con este fin.

Los beneficios del cumplimiento de este objetivo serán el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores con el cliente, la adaptación a las necesidades del negocio actual y sus requerimientos. A su vez la nueva cultura dará un escenario propicio para la implementación de cambios y nuevos procedimientos que impulsen a la organización hacia su propósito, mientras genera coherencia, cohesión y fortalecimiento de las creencias de woOw!, lo que generará el desarrollo de una visión compartida por parte de todos los colaboradores.

El cumplimiento de este objetivo se estará midiendo a través de la aplicación de la herramienta de Cultura de Denison, buscando identificar si brecha entre cultura real y deseada disminuyó respecto a la inicial que se desprende del diagnóstico realizado en este trabajo, donde el objetivo es disminuir la brecha existente entre culturas en al menos un 80%, lo que se proyecta alcanzar en 2021.

Cuadro 5.4 – *Objetivo estratégico A3: Consolidar y potenciar una cultura con personas comprometidas y con foco en el cliente.*

<table>
<tr><th colspan="5">A3. Consolidar y potenciar una cultura con personas comprometidas y con foco en el cliente.</th></tr>
<tr><th colspan="3">Descripción resumida del objetivo</th><th>Fecha Inicio:</th><th>Fecha Fin:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Desarrollar una estrategia de gestión de la Cultura que permita acortar las brechas identificadas en el diagnóstico realizado en este estudio, para el alcance de la cultura deseada.</td><td>07/2018</td><td>01/2021</td></tr>
<tr><th colspan="5">Beneficios Esperados:</th></tr>
<tr><td colspan="5">• Alcanzar la cultura deseada por woOw!
• Fortalecer el compromiso de los colaboradores con el cliente
• Adaptarse a las necesidades del negocio actual y propiciar la implementación de cambios que impulsen a la organización a la realización de su propósito
• Desarrollar una visión compartida por parte de todos los colaboradores
• Obtener un crecimiento a través de profesionalización, generando estrategias que permitan un crecimiento continuado en el tiempo para la organización</td></tr>
<tr><th>Indicador</th><td colspan="2">Brecha cultural</td><th colspan="2">Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="3">% de disminución de la brecha entre la cultura real y la deseada</td><td colspan="2">80% al 01/2021</td></tr>
<tr><th></th><th>Acciones</th><th>Plazo</th><th>Indicador</th><th>Fórmula</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1</td><td rowspan="2">Desarrollar e implementar un plan de comunicación y vivencia de las creencias y propósito con el fin de lograr que toda la organización las viva y apropie.</td><td rowspan="2">12/2019</td><td>Ejecutado</td><td>(SI O NO)</td></tr>
<tr><td>Grado de FIT Cultural</td><td>Promedio de los FIT culturales</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Desarrollar e implementar un plan en redes de reconocimientos de embajadores culturales #orgullowoOw!</td><td>07/2019</td><td>Grado de orgullo</td><td>% obtenido en el módulo de orgullo de la encuesta de clima</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Desarrollar e implementar la figura de Buddy que acompañará a los nuevos ingresos en su inducción</td><td>01/2019</td><td>Ingresos con Buddy asignado</td><td>% de nuevos ingresos con Buddy</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Desarrollar e implementar un programa formal de referidos</td><td>03/2020</td><td>Referidos por colaboradores internos</td><td>% de cargos ocupados por referidos</td></tr>
<tr><td>5</td><td>Confeccionar y aplicar encuesta a nuevas incorporaciones con el fin de medir la eficiencia del proceso de inducción</td><td>01/2020</td><td>Experiencia de los nuevos ingresos en el período de inducción</td><td>% de experiencia de inducción</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en el cuadro, este objetivo cuenta con seis accionables claves que se desarrollarán a continuación:

1. Desarrollar e implementar un plan de comunicación y vivencia de las creencias y propósito que fueron definidas y reestablecidas a finales de 2017 con el fin de lograr que toda la organización las viva y apropie

Dentro de la encuesta de cultura aplicada se encuentra una brecha considerable respecto al conocimiento y comprensión de los valores de la organización, lo que evidencia una falta de comunicación o comprensión de las nuevas creencias definidas y que constituye uno de los puntos claves de mejorar para alcanzar la cultura deseada. Si bien la definición es reciente es de suma importancia que sea incorporada por los colaboradores en general y vivenciada en el día a día de woOw!

Las creencias reformuladas sientan las bases para la vivencia de la cultura deseada, ya que son los pilares del comportamiento interno en la organización y sobre los que se evalúa a las personas diariamente. Se encuentran definidas siete creencias claves, totalmente conectadas con el propósito, que buscan resaltar cuál es el comportamiento esperado dentro de la empresa, una vez definidas el desafío es que sean incorporadas y vividas por los colaboradores en su día a día.

Por lo tanto, se propone desarrollar e implementar un plan de comunicación, con forma de campaña, de las creencias y propósito que fueron definidas y reestablecidas a finales de 2017, que sea transversal a todos y con duración anual durante los próximos tres años, donde los colaboradores en su totalidad puedan apropiarse de ellos, volviéndose así un factor determinante de la cultura.

En este sentido resulta necesario realizar talleres de creencias, de construcción de significados por área que luego se puedan traducir en acciones o ejemplos concretos, para que cada colaborador comprenda qué implica vivir la cultura woOw! juntamente con los líderes se deberá definir el orden y organización.

Esta acción contará con dos indicadores de seguimiento. Por un lado, se estará midiendo si esta fue ejecutada en tiempo y forma o no y, por el otro, se medirá el grado de *FIT* cultural medido como el promedio de todos los *FIT* culturales obtenidos en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores de la organización, siendo la meta para esta medición del 85% al 2021.

2. Desarrollar e implementar un plan en redes de reconocimientos de embajadores culturales #orgullowoOw!

Por otra parte, se propone desarrollar una campaña en redes con el *hashtag* #orgullowoOw! donde se reconocen y se premian a colaboradores, destacados, embajadores de la cultura y que son el orgullo de la organización.

Con esta campaña se buscará consolidar el sentido de pertenencia y de orgullo desde la organización para con los colaboradores. Se compartiría en redes una imagen de la

persona, con el hashtag enmarcado arriba, contando el aporte que realiza esa persona en el día a día para el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos. Compartirlo en redes hace que no solo el resto de los colaboradores vean el reconocimiento a las personas que trabajan en woOw! sino que sus familiares y amigos también lo vean.

Serán los mismos líderes y compañeros quienes postulen a los candidatos que serán seleccionados por Gestión Humana de acuerdo con el *FIT* cultural, esto a su vez permite medir el parámetro que tienen los colaboradores sobre el ideal de cultura woOw!

Culturalmente woOw!, cuenta con un gran sentido de pertenencia entre sus miembros con la organización; asimismo, se visualiza que a más antigüedad en la empresa este sentimiento es mayor. La pertenencia se encuentra vinculada principalmente al ambiente laboral, donde los colaboradores manifiestan que lo que más les gusta de la organización es la gente que la integra, el ambiente y por ende, la forma de relacionarse que existe dentro de la empresa.

Según la última encuesta de clima organizacional aplicada en la empresa el 55% de las personas de woOw! piensan trabajar en la empresa por largo tiempo, lo que permite visualizar una fidelidad media. Se entiende que la fidelidad es clave para lograr los objetivos estratégicos a largo plazo ya que disminuyendo la rotación de los puestos clave y de liderazgo, se logra consolidar y sostener la cultura necesaria para la sustentabilidad deseada.

El indicador de seguimiento de esta acción se medirá a través del resultado obtenido en el módulo de Orgullo de la encuesta de Clima anual. Se espera que los resultados arrojen los siguientes porcentajes generales:

- 2018: 70%
- 2019: 75%
- 2020: 80%
- 2021: 85%

<u>Desarrollar e implementar la figura de *Buddy* que acompañará a los nuevos ingresos en su inducción</u>

Se propone desarrollar e implementar una figura de *Buddy* con el fin de que acompañe durante el proceso de inducción a los nuevos ingresos. Este personaje funcionará de acompañante y referente en los primeros pasos del nuevo colaborador dentro de la organización, donde su acompañamiento desde el comienzo permite transmitir la cultura deseada desde el inicio a los nuevos colaboradores.

Para que esta acción tenga éxito, se considera clave que quienes oficien de *Buddy*, deberán ser colaboradores destacados y alineados a la cultura de la empresa. Asimismo, resulta importante que quienes sean designados para cumplir este rol dispon-

gan del carisma, conocimiento y tiempo necesarios para acompañar al nuevo colaborador.

El indicador de seguimiento de esta acción será la comparación de la rotación interanual mensual dentro de los primeros tres meses del período sin *Buddy* vs. el nuevo período con *Buddy*. A raíz de este indicador se estará constatando si la incorporación de esta figura influye directamente, o no, en la rotación de los colaboradores dentro del período de prueba.

3. Desarrollar e implementar un programa formal de referidos

Otra de las acciones sugeridas es el diseño e implementación de un plan de referidos, mediante el cual, los colaboradores actuales postulan o sugieren candidatos a ser tenidos en cuenta en las eventuales búsquedas. Este programa permite el fortalecimiento de la cultura, ya que los colaboradores, quienes viven a diario las creencias el propósito y la cultura de la organización, recomiendan a quienes consideran se ajustan a este entorno. Para quien se incorpora a la organización también es positivo ya que al conocer colaboradores de la interna su proceso de inducción y familiarización con la compañía será más ágil y fácil.

Desde otra perspectiva, con este programa se buscará incentivar el compromiso de los colaboradores con la empresa, entendiendo que, si las personas refieren amigos y conocidos para trabajar en la empresa, es porque realmente se sienten cómodos en ella, por lo que este programa también tiene la contrapartida de aportar al sentimiento de orgullo y satisfacción para con la organización.

Se sugiere, a su vez, que el programa considere una retribución a quien haya acercado el perfil, si el colaborador referido es contratado y cumple al menos seis meses de antigüedad en la organización.

El indicador de seguimiento de este accionable indicará la cantidad de referidos por colaboradores internos donde se medirá el porcentaje de cargos que fueron ocupados a través de esta herramienta.

4. Confeccionar y aplicar encuesta a nuevas incorporaciones con el fin de medir la eficiencia del proceso de inducción

Una vez culminado el proceso de inducción se propone que cada nuevo colaborador complete una encuesta de inducción que debería aplicar a los cargos confirmados y a quienes hayan decidido no continuar en la organización.

Esto permitirá tener valiosos insumos para la construcción de inducciones futuras y evaluar el proceso realizado. Asimismo, se propone agregar a la encuesta preguntas sobre la cultura y creencias de la organización para evaluar el grado de comprensión y vivencia que han obtenido los nuevos colaboradores sobre la forma de hacer las cosas en woOw!

Estas deberían ser suministradas y analizadas por Gestión Humana y compartidas mensualmente con los líderes de área, para definir si hay puntos a fortalecer en el nuevo colaborador confirmado en su cargo.

Para medir su seguimiento se propone el indicador de experiencia de los nuevos ingresos en el período de inducción, donde se mediría el grado de satisfacción de los nuevos colaboradores con el proceso.

5.2.4 Gestionar el clima organizacional

La estrategia de woOw! define el clima que se vive en la organización como un intangible clave para el logro de objetivos y resultados. Debido al buen clima laboral, los colaboradores se comprometen con su trabajo y con los intereses de la organización en general; saben y reconocen que los logros de la organización son gracias a su trabajo.

Con una tasa de respuesta de más del 80% las personas esperan se le comunique los resultados y el plan de acción. Actualmente es comunicado únicamente a los líderes y a tres personas de cada área que se eligen mediante sorteo (siendo estas luego las responsables de transmitir la información al resto del equipo) por lo que puede no ser representativo. Si bien con los representantes del área se busca que sean ellos mismos comunicadores en sus equipos, se entiende que esto puede no darse, al mismo tiempo que también su comunicación puede ir cargada de subjetividades e ideas previas que serán trasladadas al equipo.

Al momento, como se pudo explicar al desarrollar el proceso, se realiza un plan de acción por área y uno general con el fin de abarcar todas las necesidades de mejora, sin embargo, se observa que en ocasiones los colaboradores no reconocen estas acciones de mejora como producto de la encuesta de clima, ya que no recibieron la comunicación previa sobre el plan de acción. Esto hace que la empresa invierta gran cantidad de tiempo y recursos para la gestión del clima y que en ocasiones no se logren los resultados deseados.

A raíz del análisis realizado en este trabajo, se llega a la conclusión de que woOw! hace un muy buen trabajo en lo que refiere a la gestión del clima, sin embargo, se han identificado algunos aspectos que requieren de mejoras con el fin de convertirla en una poderosa herramienta que sirva tanto para medir la sensación y satisfacción de las personas con la organización, como para genera verdaderos planes de acción que tengan un impacto directo en las necesidades de desarrollo identificadas.

Actualmente, si bien la encuesta es aplicada de forma acertada, obteniéndose resultados contundentes para la realización de un plan de acción a medida, se observan falencias en la comunicación de los resultados y en el desarrollo e implementación del plan de acción. Por lo tanto, se identifica la necesidad de incorporar una mayor transparencia con respecto a los resultados obtenidos y gestión del clima en general. Asimismo, si bien hoy en día se desarrolla un plan de acción que es llevado adelante e

implementado de forma correcta, se cree necesario poder asociar las distintas acciones ejecutadas a las necesidades de mejora o cambio que se identificaron en la encuesta, siendo es nuevamente un problema que debe abarcarse desde la comunicación.

El cumplimiento de este objetivo impactará directamente en:

- Desarrollar profesionales a través de la asunción de desafíos, la autonomía y la flexibilidad, mediante una relación de reciprocidad y un excelente ambiente laboral

- Convertirse en un socio estratégico del negocio

Los beneficios esperados a través del logro de este objetivo son una mejora en la credibilidad y compromiso por parte de los colaboradores para con la empresa y una reducción de los costos de rotación, inducción, ausentismo laboral y aquellos generados por la resistencia al cambio que pueda llegar a haber dentro de la organización.

La forma de medir el éxito de este objetivo será a través del grado de respuestas obtenidos en la encuesta de clima, midiéndose como la cantidad de respuestas sobre la cantidad total de colaboradores al momento de la aplicación. De esta forma, se estará comprendiendo cuál es el grado de involucramiento y, por ende, de credibilidad con el que cuenta la encuesta, siendo 87% la meta a alcanzar.

Cuadro 5.5 – *Objetivo estratégico P1: Gestionar el clima organizacional.*

P1. Gestionar el clima organizacional				
Descripción resumida del objetivo			**Fecha Inicio:**	**Fecha Fin:**
Mediante este objetivo se propone la mejora de la gestión del clima organizacional persiguiendo una evolución en el proceso de comunicación de resultados y plan de acción que apunte a la transparencia total durante todo el proceso.			12/2019	09/2020
Beneficios Esperados:				
• Mejora la credibilidad y, por ende, el compromiso por parte de los colaboradores • Reducción de costos de rotación, inducción, ausentismo laboral y los generados por la resistencia al cambio que pueda llegar a haber en la organización.				
Indicador	Grado de respuestas de la encuesta de clima		**Objetivo**	
Cantidad de respuesta/cantidad de colaboradores			87%	
	Acciones	**Plazo**	**Indicador**	**Fórmula**
1	Participar oficialmente de la evaluación de clima de Great Place to Work	09/2020	Ejecutado	(SI O NO)
2	Desarrollar plan de comunicación integral para la gestión del clima	12/2018	Plan definido e implementado	(SI O NO)
3	Desarrollar un plan de acción de mejora de clima general y por áreas	12/2018	Grado de cumplimiento del plan	% de cumplimiento del plan de acción

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de lograr este objetivo se proponen las siguientes acciones:

1. Participar oficialmente de la evaluación de clima de Great Place to Work

Una de las acciones que se considera que mejoraría la gestión del clima, es la posibilidad de que a partir de 2020 woOw! participe formalmente de la evaluación de clima de Great Place to Work, integrándose a su línea de trabajo, lo que se estima que debería tener un impacto directo en el logro de una mayor percepción de transparencia por parte de los colaboradores; el hecho de que la encuesta sea gestionada por un asesor externo brinda mayor credibilidad y confianza a estos, además se garantizar una transparencia a lo largo de todo del su proceso de aplicación y análisis.

Este es uno de los pasos necesarios que debe accionar woOw! para mejorar la transparencia del proceso, mientras desarrolla y fortalece su marca empleadora compitiendo en el ranking de los mejores lugares para trabajar en Uruguay, atrayendo al mejor talento y fidelizando el que ya posee.

El indicador de seguimiento definido para esta acción es la ejecución o no de la acción, ya que su éxito será medido a través del indicador general que mide si se han incrementado, de forma porcentual, la cantidad de respuestas obtenidas en la encuesta anual.

2. Desarrollar un plan de comunicación integral para la gestión del clima

Si bien se ha introducido la oportunidad de que tres miembros por áreas mediante sorteo participen de la presentación de los resultados y ayuden decodificar el porqué de su puntuación, es necesario y clave que la comunicación y resultados pueda llegar a toda la empresa por igual. Así los colaboradores podrán conocer de primera mano los resultados y el plan de acción para atacar las oportunidades de mejora.

En consecuencia, como segunda acción para cumplir el objetivo estratégico se propone desarrollar un plan de comunicación integral que abarque todas las etapas de la gestión del clima, incluyendo la comunicación de los resultados para reforzar la transparencia y participación de los colaboradores en general de forma activa en la gestión. En cada una de las etapas se involucrará a los líderes mediante charlas promoviendo el “cascadeo” de la información, buscando que los colaboradores se sientan integrados durante todo el proceso.

Se considera clave que el tiempo entre la aplicación de la encuesta y comunicación de resultados no exceda los cuarenta y cinco días, tiempo que se considera prudencial entendiendo que quienes dieron su opinión se encuentran interesados en conocer qué resultados se obtuvieron y qué se hará con ellos. A estos fines, se propone hacer una presentación general de los resultados y los planes de acción vía mail a toda la organización luego de concluido el proceso

Finalmente, con el fin de lograr que los colaboradores identifiquen durante todo el año cuáles son las acciones que se están llevando a cabo en función a los resultados obtenidos en la encuesta y, por ende, al plan de acción, se sugiere desarrollar un sello distintivo, o un símbolo que haga referencia a la “encuesta de clima”, que identifique todas aquellas acciones que se estén llevando a cabo a raíz del plan de acción definido. De esta forma se hará visible y tangible el plan de acción realizado y las personas sentirán que fueron escuchadas y que su opinión cuenta para generar cambios en la organización.

Comunicar no solo las conclusiones sino el plan de acción que se va a realizar a partir de los datos obtenidos en la encuesta del clima va a permitir que las personas asocien las mejoras o actividades como producto de sus propias respuestas.

El indicador de seguimiento definido para esta acción es el desarrollo e implementación o no en tiempo y forma del Plan de Comunicación. Nuevamente, se considera que si esta acción se lleva adelante, mejora la credibilidad de las personas respecto a la medición y el plan de acción, lo que trae como consecuencia un impacto directo en el cumplimiento de este objetivo estratégico, midiéndose su injerencia a través de la cantidad de repuestas obtenidas.

3. Desarrollar un plan de acción de mejora de clima general y por áreas

La tercera acción nace como respuesta a la necesidad fundamental de realizar un plan de acción e implementación de mejoras a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada. Dicho plan cuenta con dos grandes facetas, el plan general e integral para woOw! y el plan específico por área en función a las necesidades identificadas. El área de Gestión Humana liderará el plan de acción global de acciones e implementación, a la vez que acompañará a los líderes de área en el cumplimiento del plan desarrollado en conjunto luego de haber identificado sus necesidades puntuales.

El empoderamiento de líderes en la gestión del clima es un aspecto clave y principal, no solo tienen la responsabilidad de velar y garantizar las buenas prácticas día a día, sino que también serán ellos los responsables de la ejecución del plan de acción particular para sus sectores, impactando en la satisfacción de sus colaboradores en concreto.

Para que los líderes estén comprometidos y reconozcan la importancia de gestionar el clima, se propone introducir indicadores por área que midan la gestión del clima y que sea considerado un indicador de desempeño. Que el desempeño de los líderes sea también evaluado en función de la gestión del clima que realizan en su área en concreto, como lo perciben sus colaboradores, la comunicación que les brinda entre otras hará que el líder tome la iniciativa en la implementación del plan de acción y esto permitirá una alta probabilidad de ejecución e implementación.

Es importante, también, transmitir a los colaboradores en cada oportunidad que contar con un excelente clima depende de cada uno de los miembros, por esto se sugiere invitar a cada miembro a ser protagonistas del mejor clima para trabajar, y promoviendo una de las creencias de la empresa “La empresa soy YO. Mis acciones, actitudes y lenguaje contagian”.

En woOw! el 75% de la organización responde la encuesta anualmente y este número va creciendo año a año, lo que evidencia el involucramiento de las personas con la empresa, las ganas de contribuir a su mejora y confianza en que los resultados serán utilizados para generar un cambio, por lo que trabajar en esta línea constituye un objetivo estratégico para el área.

Finalmente, esta acción será medida a través del grado de cumplimiento del plan de acción general y por área. Se concluye que una correcta ejecución de los planes de acción tendrá un impacto positivo en los resultados generales y específicos de la encuesta de clima, por lo que resulta clave poder asociar este indicador con el de clima en general y ver si efectivamente se ha logrado o no el impacto esperado.

5.2.5 Lograr la excelencia operacional

Hoy en día el área de Gestión Humana de woOw! ocupa aproximadamente el 30% de su tiempo y costo laboral a tareas administrativas, lo cual implica que casi un tercio del tiempo se dedica a tareas necesarias pero de poco valor para la organización.

Desde el área se considera clave poder cambiar la situación, disminuyendo al mínimo posible la orientación hacia este tipo de tareas y pudiendo dedicar parte de ese 30% a aspectos estratégicos y de aporte de valor, con el fin de lograr la visión propuesta: “Ser un socio estratégico del negocio”.

Como se puede visualizar en el cuadro, los beneficios esperados ante el logro de este objetivo son la optimización de los recursos del área de Gestión Humana, la orientación de esta al aporte estratégico e impacto en el negocio y la disminución de errores que se generan por llevar adelante varias tareas de forma manual. Asimismo, se entiende que este objetivo tendrá un impacto directo en el objetivo financiero que expresaba el deseo de disminuir el costo anual de Gestión Humana en el Desarrollo de las tareas administrativas.

El indicador que se definió para medir los resultados de esta implementación fue denominado *Capacity* y está orientado a medir el porcentaje de tiempo en horas dedicadas a tareas administrativas. Siendo este hoy en día 31%, se pretende que a diciembre de 2019 este alcance una baja tal que se posicione en un 10%.

Como es esperable, este objetivo estratégico estará impactando directamente en el objetivo definido en la perspectiva financiera que busca “disminuir el costo anual de Gestión Humana en el desarrollo de tareas administrativas”.

Cuadro 5.6 – *Objetivo estratégico P2: Lograr la excelencia operacional*

P2. Lograr la excelencia operacional				
Descripción resumida del objetivo			**Fecha Inicio:**	**Fecha Fin:**
Buscar eficiencias que permitan al área reducir al mínimo indispensable la carga de trabajo y atención prestada a tareas administrativas, con el fin de poder focalizarse en aquellas estratégicas y de gran aporte de valor para el negocio			**02/2019**	**02/2020**
Beneficios Esperados:				
• Orientar el área al aporte estratégico e impacto en el negocio • Optimizar los recursos del área • Disminuir al mínimo posible los errores administrativos				
Indicador	*Capacity*		**Objetivo**	
% de horas de Gestión Humana destinadas a tareas administrativas			10% al 12/2019	
	Acciones	**Plazo**	**Indicador**	**Fórmula**
1	Implementar herramientas tecnológicas que permitan disminuir la dedicación de tiempo del área de Gestión Humana a tareas administrativas	02/2020	Grado de implementación de tecnologías	Implementaciones/ propuestas
2	Estandarizar los procesos administrativos de Gestión Humana	07/2019	Grado de estandarización de los procesos administrativos	Procesos estandarizados/ procesos totales

Fuente: Elaboración propia

Para el logro de este objetivo se definieron las siguientes dos acciones:

1. <u>Implementación de tecnología que disminuya dedicación de tiempo de GH a tareas administrativas</u>

Si bien el área se encuentra bastante desarrollada y se platea la búsqueda del cambio de pasar de ser un Gestor de los Recursos Humanos a ser un Socio Estratégico del Negocio, la realidad es que la dedicación a tareas administrativas cuasi manuales, hoy en día, ponen un freno a la posibilidad de desarrollar otros aspectos.

Se hallan en este sentido varias oportunidades de mejora que, con implementación adecuada de tecnología podrían lograrse, disminuyendo así el tiempo dedicado y la posibilidad de potenciales errores.

Se propone entonces dentro de esta acción, desarrollar, implementar o adquirir tecnologías que permitan optimizar los procesos de:

- Gestión del talento: sobre todo en lo que tiene que ver con la capacitación, orientando aquellas que son constantes y continuas a través de una plataforma de *E-learning*

- Evaluación del desempeño: resulta clave la implementación o desarrollo de un software en este sentido que permita al área la ejecución de las evaluaciones de forma sencilla, rápida y eficiente, teniendo en cuenta que hoy en día estas se realizan de forma "manual" con apoyo en formularios de Google y planillas de Excel

Asimismo, la implementación de tecnología para tareas administrativas específicas resulta clave, sobre todo en lo que tiene que ver con:

- Gestión de licencias: donde hoy en día hay una solución semi tecnológica pero que aún requiere de mucha atención, con demasiados pasos en el proceso y mucha dependencia del área

- Gestión de legajos: se visualizan potenciales ahorros de tiempo y alcance de eficiencias de pasar de los legajos físicos con los que se trabaja hasta el momento, al pasar a legajos digitales que permitan el acceso a la información necesaria de forma rápida y sencilla

Respecto a esta acción, su indicador de seguimiento será el grado de implementación de las tecnologías propuestas donde se estará dividiendo la cantidad de implementaciones llevadas adelante sobre la cantidad de propuestas.

2. Estandarización de procesos administrativos de GH

Como ya se explicó anteriormente, resulta clave reducir el tiempo dedicado a las tareas administrativas realizadas que en la mayoría de los casos no aportan valor agregado, incrementando los costos y llevando al desaprovechamiento del tiempo.

Para esto, se plantean distintos accionables mediante la estandarización de algunos de los procesos que permitirán al área realizar las tareas de forma sistémica y ágil:

- Generación de novedades para la liquidación de sueldos: la liquidación de sueldos en woOw! se encuentra tercerizada en un estudio contable, siendo parte de las responsabilidades del área de Gestión Humana la recolección y envío de las novedades para la ejecución de la liquidación en tiempo y forma.

Estas novedades deben contener: faltas, días de fin de semana trabajados y partidas variables entre otros. Los líderes o los jefes de cada área (según la situación particular) son los encargados de brindar al área de Gestión Humana dicha información y lo hacen a través de una planilla de Excel confeccionada para estos fines y que son enviadas por mail. El área de Gestión Humana procesa cada una de estas planillas y unifica la información en una única que envía al estudio.

Para esto se propone analizar y reordenar el proceso de forma que no sea necesario el procesamiento y unificación de la información, sino que esta se reciba de forma unificada a través de la compleción de un formulario de Google.

- Seguimiento: El proceso de seguimiento de nuevos colaboradores hoy en día se hace de forma desordenada e informal, por lo que se propone establecer un procedimiento adecuado que permita al área entender y conocer la situación de cada uno de los individuos que se encuentran atravesando el período de prueba dentro de la compañía.

Este es considerado un factor clave que tiene impacto en la rotación de estos actores y, por lo tanto, poder prever una situación de rotación le brinda a la organización y al área la posibilidad de una rápida acción que disminuya el posible impacto negativo que puede tener la situación descrita.

Al igual que en la primera acción propuesta, el indicador de seguimiento de esta acción será el grado de implementación de las estandarizaciones propuestas donde se dividirá las implementaciones entre las propuestas.

5.2.6 Desarrollar mediciones para la toma de decisiones

La definición e implementación de indicadores de desempeño para medir el grado de cumplimiento de procesos y objetivos es uno de los objetivos estratégicos del área de Gestión Humana, para poder optimizar sus prácticas en función de datos obtenidos de la realidad y hacer una toma de decisiones eficiente respecto a capacitación, prácticas de remuneraciones y definiciones de objetivos.

Los indicadores se utilizarán para determinar el estado actual del área y permitirán definir una línea de acción futura, tomando decisiones basadas en datos obtenidos de la realidad, lo que aumentara la probabilidad de éxito en futuras implementaciones o mejoras. Los indicadores son un medio para alcanzar los objetivos y no un fin en sí mismo, es decir, que constituyen una herramienta de suma importancia en la gestión, por esto se ha identificado como uno de los objetivos estratégicos a desarrollar por el área.

Es importante escoger los indicadores correctos ya que, de no ser así, los resultados se podrían ver afectados o no se alcanzarían los objetivos. Estos deben ser fáciles de medir desde Gestión Humana y permitir ser calculados a partir de información a la que se pueda acceder o que su obtención no implique una gestión en sí misma.

Los indicadores funcionarán como "vehículos de comunicación” que permitirán a woOw!, o al área de Gestión Humana mostrar su rendimiento, el impacto de sus prácticas, los logros alcanzados y a cada uno de los equipos analizar su *performance* y como ha sido su evolución.

Los beneficios esperados en función al logro de este objetivo son una disminución en los costos asociados a decisiones equivocadas, agilizar el proceso de toma de decisiones, evaluar de forma objetiva la gestión de las distintas áreas con el fin de mejorar

los procesos existentes o incorporar nuevos que permitan predecir y anticipar situaciones futuras mediante las tendencias identificadas en la gestión. Asimismo, el cumplimiento de este objetivo estará impactando directamente en:

- Desarrollar profesionales a través de la asunción de desafíos, la autonomía y la flexibilidad, mediante una relación de reciprocidad y un excelente ambiente laboral

- Convertirse en un socio estratégico del negocio

El indicador de seguimiento de este objetivo será el grado de desarrollo de los indicadores que se estará midiendo como el porcentaje de cumplimiento de las distintas acciones que se plantean para el logro de este objetivo estratégico, siendo esperable que a agosto de 2019 se encuentren desarrollados el 100% de los indicadores a estos fines.

Cuadro 5.7 – *Objetivo estratégico P3: Desarrollar mediciones para la toma de decisiones*

<table>
<tr><th colspan="5">P3 - Desarrollar mediciones para la toma de decisiones</th></tr>
<tr><th colspan="3">Descripción resumida del objetivo:</th><th>Fecha Inicio:</th><th>Fecha Fin:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Desarrollar indicadores que permitan a woOw! y al área de Gestión Humana tomar de decisiones de forma ágil y acertada basada en datos de la realidad, medibles y observables</td><td>08/2018</td><td>08/2019</td></tr>
<tr><th colspan="5">Beneficios Esperados:</th></tr>
<tr><td colspan="5">• Lograr una disminución de costos por decisiones mal definidas
• Agilizar el proceso de toma de decisiones
• Evaluar de forma objetiva la gestión de las diferentes áreas permitiendo, de esta forma mejorar los procesos y/o incorporar nuevos
• Predecir y anticipar situaciones futuras mediante las tendencias identificadas en la gestión</td></tr>
<tr><th>Indicador</th><td colspan="2">Grado de desarrollo de los indicadores</td><th colspan="2">Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="3">% de cumplimiento de las acciones, objetivo 100%</td><td colspan="2">100%</td></tr>
<tr><td></td><th>Acciones</th><th>Plazo</th><th>Indicador</th><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">1</td><td rowspan="2">Desarrollar indicadores que alineen los objetivos de los colaboradores a los de la organización</td><td rowspan="2">01/2019</td><td>Cantidad de indicadores alineados a la estrategia</td><td>Cantidad de colaboradores con objetivos alineados / total de colaboradores</td></tr>
<tr><td>Cumplimiento de los objetivos</td><td>% de cumplimiento de los objetivos definidos</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Desarrollar indicadores del impacto de pago de remuneraciones variables en función a objetivos</td><td>05/2019</td><td>Ejecutado</td><td>(SI O NO)</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Desarrollar indicadores que midan el impacto de la capacitación en el desempeño de líderes y segundas líneas.</td><td>12/2019</td><td>Ejecutado</td><td>(SI O NO)</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia.

Para el logro de este objetivo estratégico se procedió a desarrollar las siguientes acciones:

1. <u>Desarrollar indicadores que alineen los objetivos de los colaboradores a los de la organización:</u> esta acción busca alinear el comportamiento de los colaboradores de la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para ello se plantea definir indicadores que puedan medir el desempeño de los colaboradores en su aporte al cumplimiento de la estrategia.

Si se logra que cada colaborador cumpla sus objetivos, y estos están alineados a los objetivos estratégicos de la organización, entonces será posible el cumplimiento de estos últimos.

Para la elaboración del plan de objetivos alineados a la estrategia de woOw! se debe comenzar con la identificación de cuál es la colaboración de cada puesto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, o sea, cuál es el aporte de cada rol dentro de woOw! y sobre qué aspectos genera mayor impacto. Una vez definido este aspecto, se recomienda definir un único indicador que permita a la persona identificar si está cumpliendo o no con su aporte a la estrategia. La propuesta de que sea solamente uno se basa en la forma de trabajar de la organización que tiene como política general "*Keep it simple*", que propone una metodología de simpleza a la hora de definir o desarrollar cualquier aspecto con el fin de mantener la flexibilidad que la caracteriza y, por otro lado, manteniendo la estructura que se implementó con los líderes donde, hoy en día, se encuentra plasmado un único "*critical number*" para medir su desempeño.

Para la implementación se sugiere que cada líder en compañía del área de Gestión Humana defina un indicador para la medición del aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos para cada uno de los miembros de su equipo. Para poder realizar la implementación de forma ordenada, se propone ir por fases donde cada una corresponderá a la consumación de este objetivo por área, teniendo entonces, este proceso, ocho fases. Luego de la definición, deberá aprobarse el *critical number* definido con la Gerencia General.

Finalmente, se propone considerar la posibilidad de comprometer el cumplimiento de los objetivos a una retribución variable, entendiendo que esto lograría mejores y mayores resultados por la motivación intrínseca que implica un reconocimiento monetario.

El plazo que se propone para esta acción es enero 2019, donde se pretende que todos los colaboradores dentro de woOw! cuenten con un indicador alineado al cumplimiento de la estrategia. El plazo se definió considerando que llevará aproximadamente un mes de trabajo la definición de los indicadores individuales para cada área. Finalmente, el éxito de esta acción se medirá a través de dos indicadores distintos, por un lado midiendo la implementación donde al finalizar el plazo se estará analizando qué porción de los colaboradores de woOw! tienen definido un indicador alineado a la estrategia donde la meta se define en un 100% y, por otro lado, midiendo el porcentaje de objetivos cumplidos sobre los definidos.

2. <u>Desarrollar indicadores del impacto de pago de remuneraciones variables en función a objetivos:</u>

El costo laboral representa para woOw! entre el 70% - 80% de sus costos, por lo tanto de los más significativos para el negocio, por lo que cualquier pago extra, incentivo, bono o premio debe estar indiscutiblemente alineado a una mayor retribución para no transformarse en un sobrecosto.

La retribución variable es todo aquel pago que podrán recibir los colaboradores, además de su salario fijo, y que en woOw! se encuentra directamente relacionado a la calidad del trabajo o cumplimiento de los objetivos.

El objetivo de esta acción es clave para identificar desde el área de Gestión Humana si las compensaciones variables que se pagan actualmente tienen un impacto diferencial en el desempeño de los colaboradores que lo perciben o no.

Actualmente el 33% de los colaboradores de woOw! cuentan con retribuciones variables en función a distintos objetivos. El área de ventas cobra bonos por el alcance del objetivo de ventas de su rubro y comisiones por ventas, a su vez el área de Atención al Cliente cobra un premio por desempeño extraordinario, atado a la calidad de la atención que brindan.

Desarrollar un indicador que permita comprender el impacto que tiene el pago del bono, premio y comisión, permitirá a la empresa contar con insumos para desarrollar una política de compensación variable estratégica, es decir que este directamente relacionada a la obtención de resultados beneficiosos para la compañía.

Se recomienda definir este indicador en conjunto con la Gerencia General y la de Finanzas con el fin de lograr una perspectiva general de impacto real en los resultados de la organización.

El indicador que se empleará para evaluar el éxito de esta acción será del desarrollo e implementación de dicha medición en un plazo establecido para noviembre de 2018.

3. Desarrollar indicadores que midan el impacto de la capacitación en el desempeño de líderes y 2das líneas:

La capacitación constituye una importante herramienta de cambio y desarrollo que woOw! utiliza con el fin de generar cambios positivos en sus líderes y segundas líneas, por lo que es vital definir un plan de capacitación que brinde a estos individuos, herramientas y habilidades útiles para su rol dentro de la organización.

Si bien woOw! se basa en la metodología 70-20-10 como ya se desarrolló en este trabajo, entiende clave la capacitación de sus líderes y jefes con el fin de que sean más efectivos y eficientes en la consecución de sus responsabilidades, por lo que invierte de forma constante en su desarrollo y formación. Por lo tanto, mediante esta tercera acción se persigue el poder contar con una medición que permita comprender el impacto que genera la inversión en dichas capacitaciones en el posterior desempeño de líderes y segundas líneas.

En consecuencia, se propone desarrollar uno o un grupo de indicadores que permita comprender y hacer seguimiento de la inversión realizada en capacitaciones en contraposición con el desempeño obtenido.

El desarrollo de planes de capacitación es una inversión a largo plazo que realiza la empresa y que implica una toma de decisiones y un anticipo de las necesidades y re-

querimientos futuros, por lo que contar con información fehaciente será de gran aporte para las decisiones del área con respecto a este aspecto. Teniendo información y evaluando el impacto de cada una de las capacitaciones desarrolladas será posible contar con información para elaborar anualmente el plan de capacitación desde Gestión Humana, aumentando el retorno de la inversión y mejoras reales en la performance de los líderes y sus equipos.

Dado que para la implementación exitosa de esta acción se requiere haber implementado las otras dos propuestas dentro de este objetivo, el plazo definido para esta será diciembre de 2019.

El indicador de éxito de esta acción será medido y observado mediante la ejecución o no de la acción en sí misma, es decir que el éxito estará dado una vez que los indicadores estén definidos e implementados por el área de gestión humana.

5.2.7 Impulsar en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social del país

El impulsar en la organización un mayor compromiso con el desarrollo social del país es un objetivo estratégico que se encuentra definido en el Mapa Estratégico de la empresa. Es así como se entiende que este aspecto es clave y por ende se decidió replicarlo dentro del área de Gestión Humana.

Dentro de los beneficios esperados ante el cumplimiento de este objetivo se encuentran el fortalecimiento de la Marca Empleadora de la organización como un lugar donde las personas además de venir a trabajar pueden aportar de forma real al desarrollo del país y comprometerse con determinadas causas, una mejora en la fidelización de los colaboradores actuales de woOw! donde se buscará el orgullo por pertenecer a una empresa que contribuye a fines sociales y, por último, una mejora en el posicionamiento de mercado, concibiendo este aspecto como una ventaja competitiva. Por consiguiente, este objetivo estratégico estará impactando directamente en la visión, aportando que el área de Gestión Humana se convierta en un socio estratégico del negocio.

Como indicador de seguimiento del objetivo se definió el grado de participación de los colaboradores que contribuyen al desarrollo de la RSE en woOw! que se medirá dividiendo la cantidad de participantes entre la cantidad de colaboradores promedio. En este sentido, se pretende que una vez finalizadas las acciones, el grado de participación sea mínimo del 50%, midiendo la participación en términos de haberse vinculado a alguna de las propuestas, aportado o brindado soporte en función a las distintas maneras posibles.

Cuadro 5.8 – *Objetivo estratégico P4: Impulsar en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social del país.*

<table>
<tr><th colspan="5">P4. Impulsar en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social del país</th></tr>
<tr><th colspan="3">Descripción resumida del objetivo:</th><th>Fecha Inicio:</th><th>Fecha Fin:</th></tr>
<tr><td colspan="3">Desarrollar un Programa de Responsabilidad Social Empresarial integral y capitalizable que permita a la organización una gestión integral de las prácticas respecto a su rol en la sociedad.</td><td>05/2019</td><td>05/2020</td></tr>
<tr><th colspan="5">Beneficios Esperados:</th></tr>
<tr><td colspan="5">• Fortalecimiento de la marca empleadora
• Mejora en la fidelización de colaboradores a woOw!
• Mejora en el posicionamiento de mercado</td></tr>
<tr><th>Indicador</th><td colspan="2">Grado de participación en RSE</td><th colspan="2">Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="3">% de participación de colaboradores que contribuyen al desarrollo de la RSE en woOw! (cantidad de participantes/cantidad de colaboradores promedio)</td><td colspan="2">Mínimo: 50%</td></tr>
<tr><th></th><th>Acciones</th><th>Plazo</th><th>Indicador</th><th>Fórmula</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Análisis crítico de situación de woOw! respecto a las distintas áreas de RSE</td><td>08/2019</td><td>Ejecutado</td><td>(SI O NO)</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Análisis de la sensibilización de los colaboradores</td><td>11/2019</td><td>Ejecutado</td><td>(SI O NO)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">3</td><td rowspan="2">Desarrollo en etapas del Programa Integral de RSE a través de la definición del plan para cada una de las 5 áreas de RSE</td><td rowspan="2">05/2020</td><td>Grado de implementación</td><td>% de implementación</td></tr>
<tr><td>Satisfacción con contribución a RSE</td><td>% pregunta de encuesta clima "me siento bien con la forma que contribuimos a la comunidad"</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Para el cumplimiento de este objetivo se desarrollaron tres accionables concretos:

1. <u>Realizar un análisis crítico de la situación de woOw! respecto a las distintas áreas de RSE:</u> Se buscará analizar cómo se encuentra posicionada hoy en día la empresa respecto a las distintas áreas de RSE con el fin de luego poder desarrollar un programa que permita una visión integral de este aspecto. Las áreas a evaluar son:

- Ética y Gobierno Corporativo
- Calidad de vida y prácticas laborales
- Participación activa en la comunidad
- Medio ambiente
- Cadena de valor

Luego de evaluar cada una de estas áreas, se llegará a la conclusión de los aspectos que se deben mejorar y trabajar en ellas teniendo en cuenta el propósito de la organización y la sensibilización de los colaboradores, llegando a definir de forma clara cuál será el rol que asumirá la empresa en el desarrollo de la sociedad.
El indicador de seguimiento de esta acción será la realización del análisis en tiempo y forma.

2. Analizar la sensibilización de colaboradores respecto al rol a asumir en la sociedad: En 2016 el área de Gestión Humana realizó un análisis mediante la aplicación de una encuesta a los colaboradores, con el fin de identificar las problemáticas sociales y el segmento de la población a los que estos les sensibilizaba más ayudar. En dicho análisis se llegó a la conclusión de que a los colaboradores de woOw! les motivaba generar un aporte en la problemática educacional en niños de contexto socioeconómico vulnerable. En base a esto es que desde el 2016 el foco ha sido generar acciones e iniciativas orientadas a causas que cumplan con estas dos características.

Teniendo en cuenta que el último análisis fue realizado en 2016 y, de esa parte hasta ahora, ha habido un recambio de los colaboradores a raíz de la rotación, se plantea la necesidad de realizar un nuevo análisis que permita corroborar si los intereses y motivaciones se mantienen o han cambiado, caso en que se deberán corregir y realinear el mapa de acciones de cada al desarrollo de un programa de Responsabilidad Social Empresarial.

Este análisis será utilizado como guía para la implementación de nuevas prácticas y acciones de Responsabilidad Social Empresarial y buscará generar en los colaboradores un mayor sentido de pertenencia y orgullo por la organización. Asimismo, la empresa buscará, a través de las prácticas que desarrolle, impulsar en los individuos (colaboradores y no colaboradores) un mayor compromiso con el desarrollo social del país.

El indicador de seguimiento de esta acción medirá si el análisis se realizó o no y el entregable final será un plan de acciones para el siguiente año, que deberá luego desarrollarse e implementarse para los años subsiguientes.

3. Generar programa integral de RSE: Con la información obtenida en las dos etapas previas, se llegará a la conclusión de cuál es el rol que desea asumir woOw! en la sociedad y cuáles son las acciones e iniciativas de RSE que moti-

varán a los colaboradores, información que servirá de base para formar el Programa Integral de RSE que se desarrollará teniendo en cuenta las siguientes cinco áreas de RSE:

- Ética y Gobierno Corporativo: se deben plantear iniciativas las cuales deben fusionar los objetivos estratégicos de woOw! y el reconocimiento de los Derechos Humanos, teniendo en cuenta las creencias de la empresa y la forma de llevarlas a la práctica.

En este sentido se propone generar un documento que explicite el propósito, la visión y las creencias de la organización y como ellas aporten a los Derechos Humanos. Asimismo, resulta necesario desarrollar un código de ética que exprese qué es bien concebido y qué no dentro de la organización.

- Calidad de vida y prácticas laborales: para el planteo de iniciativas en esta área de la RSE, se deben tener en cuenta todos los aspectos relacionados a las políticas y prácticas que afectan a los trabajadores en función a cómo se realiza el trabajo y de qué forma se dan las relaciones dentro de la organización.

Se propone entonces rever las políticas actuales en lo referente a flexibilidad, salarios, beneficios, capacitaciones, seguridad e higiene laboral, entre otras, y ajustarlas o desarrollarlas en función al logro de una integración sana entre la vida personal de los colaboradores y su trabajo dentro de woOw!

- Participación activa en la comunidad: es el rango de acciones que lleva adelante la organización en función al impacto que desea realizar en la sociedad.

Para el desarrollo de este aspecto se deberá tener en cuenta el posterior análisis que se prevé dentro de los accionables de este objetivo, donde se desarrollará cuáles son las temáticas o causas que sensibilizan a la población de colaboradores de la empresa. Teniendo en cuenta este aspecto, se deberá desarrollar un plan de acciones que contribuyan a la sociedad y la forma en la que se llevarán a cabo.

- Medio ambiente: se expresa como el compromiso y conciencia de la empresa con el medio ambiente.

En este sentido, si bien woOw! no es una empresa que tenga un impacto ambiental negativo considerable, esto no la exime de asumir un rol responsable en esta área. Por lo tanto, en este sentido se propone generar un plan de impacto medioambiental que considere prevención de contaminación, el uso adecuado de los recursos naturales, el manejo de los residuos, así como la concientización y la capacitación de sus colaboradores en estas temáticas.

- Cadena de valor: en este sentido se debe tener en cuenta las políticas de la empresa respecto a los proveedores, clientes y consumidores, entre otros, que impacta directamente en el relacionamiento de esta con ellos.

Se propone en este caso, analizar las propuestas que se encuentran desarrolladas y alinearlas, en caso de ser necesario, a las creencias y propósito de la organización, y desarrollar aquellas que no lo estén.

Para realizar un adecuado seguimiento a esta acción se proponen dos indicadores:

- Grado de implementación del programa: midiéndose como la cantidad de áreas cubiertas e implementadas sobre la cantidad de áreas total

- Satisfacción con la contribución a RSE: se medirá de forma anual en la encuesta de clima en función al porcentaje obtenido en la pregunta “me siento bien con la forma que contribuimos a la comunidad”

De esta forma se impulsa en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social del país lo que impacta directamente en la visión de Gestión Humana, ayudando a convertirse en un socio estratégico del negocio, debido a que las acciones planteadas motivarán a los colaboradores, ayudando a potenciar y consolidar la cultura organizacional deseada.

5.2.8 Desarrollar el posicionamiento deseado como Marca Empleadora en el mercado

Desarrollar una Marca Empleadora en el mercado resulta clave para poder atraer a los talentos adecuados a la organización, comprometer y fidelizar a quienes ya son parte de esta, y lograr desarrollar excolaboradores embajadores de la marca. Teniendo esto en cuenta, se define como objetivo estratégico para este plan, el desarrollar el posicionamiento deseado de Marca Empleadora en el mercado con el fin de que la empresa sea reconocida y valorada en el mercado como un excelente lugar para trabajar.

Los beneficios esperados respecto al cumplimiento de este objetivo son el atraer, comprometer y fidelizar al talento de la organización, lograr ser reconocida como una excelente empresa para trabajar, fortalecer el sentido de pertenencia y orgullo de los integrantes y excolaboradores de woOw! transformándolos en embajadores de la marca, generar conexiones entre la empresa y los futuros colaboradores y, en último lugar, disminuir la rotación. Asimismo, este objetivo estratégico estará impactando directamente en la propuesta de valor que el área de Gestión Humana pretende brindar a su cliente interno.

Este objetivo se estará desarrollando mediante distintas acciones en un plazo de dos años y de su exitosa implementación se estará midiendo a través de la posición obtenida en la encuesta de Marca Empleadora que se realiza a nivel nacional por la empresa Crear Comunicaciones en la medición de 2021.

Cuadro 5.9 – *Objetivo estratégico P5: Desarrollar el posicionamiento deseado de Marca Empleadora.*

P5. Desarrollar el posicionamiento deseado de Marca Empleadora en el mercado				
Descripción resumida del objetivo:			**Fecha Inicio:**	**Fecha Fin:**
Desarrollar una estrategia de marca empleadora que permita a woOw! ser reconocido y valorado en el mercado e internamente como una excelente empresa para trabajar.			**01/2019**	**04/2021**
Beneficios Esperados:				
• Atraer, comprometer y fidelizar el talento en la organización • Ser reconocida como una excelente empresa para trabajar • Fortalecer el sentido de pertenencia y orgullo de quienes integran y hayan integrado woOw!, convirtiéndolos en embajadores de la marca • Generar una conexión de los futuros colaboradores con la marca woOw! • Lograr una disminución en la rotación				
Indicador	**Posicionamiento de Marca Empleadora**		**Objetivo**	
Posición obtenida en el ranking de mejores empresas para trabajar en la encuesta de Marca Empleadora			Posicionarse dentro de los primeros tres lugares	
	Acciones	**Plazo**	**Indicador**	**Fórmula**
1	Ajustar e implementar la estrategia de marca empleadora definida	01/2019	Grado de implementación	% de implementación de la estrategia
2	Participar de la medición de posicionamiento de Marca Empleadora	04/2021	Ejecutado	(SÍ O NO)
3	Planificar con el área de marketing un plan de comunicación e implementarlo	04/2019	Grado de implementación	% de implementación del plan de comunicación
4	Crear una comunidad de excolaboradores como embajadores de marca	06/2020	Tamaño de comunidad de excolaboradores	Embajadores/ Excolaboradores

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de lograr este objetivo estratégico, se plantearon las siguientes acciones:

1. Ajustar e implementar la estrategia de marca empleadora definida: al igual que sucede con los productos y servicios que ofrece woOw! el desarrollo de la Marca Empleadora implica una planificación para poder alcanzar y atraer el *público* deseado en el mercado a la vez que compromete y fideliza el talento en la organización. Por esto, se sugiere como primera acción ajustar e implementar la estrategia que ya se encuentra definida.

Como ya se desarrolló cuando se analizó el proceso de Marca Empleadora, uno de los primeros pasos para la elaboración de la estrategia fue la identificación de los distintos públicos que interactúan con la marca respecto a lo laboral, ya que de esto dependen las acciones, comunicaciones y canales que se utilizarán. Se sugiere revisar si se debe realizar algún ajuste respecto al público definido en la estrategia desarrollada.

A partir del desarrollo de una marca empleadora reconocida será posible que los colaboradores actuales y futuros se identifiquen con la marca, la vivan y se sientan atraídos e involucrados con la organización. Es preciso tener en cuenta que más allá de que formalmente no haya una estrategia implementada, el mercado y el medio donde woOw! se desarrolla ya tiene en su imaginario una idea de la empresa, por esto gestionar la marca empleadora de forma adecuada traerá grandes beneficios para la organización.

Acciones que fueron propuestas a lo largo de este trabajo como participar en ferias laborales en las universidades o brindarle mayor visibilidad a la plataforma de RR.HH. de la organización en redes sociales, deberán evaluarse y serán tomadas en cuenta o descartadas en función a cómo se termine de definir la estrategia de posicionamiento de marca en este sentido.

El indicador de seguimiento de esta acción será el grado de implementación de la estrategia, que se estará evaluando por el porcentaje de consumación del plan.

2. Participar de la medición de posicionamiento de Marca Empleadora: todos los años la empresa Crear Comunicaciones lleva adelante una medición del posicionamiento de las empresas como Marcas Empleadoras denominado “Empleo Soñado” generando un ranking de las más valoradas en el mercado de los trabajadores universitarios más jóvenes, que son los definidos como público objetivo para woOw! (Marca Empleadora, 2018).

La participación en este ranking le permitirá a la empresa comparase con otras empresas del mercado preocupadas por la temática y medir cuál es la percepción de los jóvenes universitarios de entre 17 y 26 años respecto a ella. Esto brindará a la organización tener una perspectiva del posicionamiento logrado en este nicho de personas que representa una interesante porción de su público objetivo.

A su vez, en caso de alcanzar una buena posición en el ranking, la empresa lograría generar una retroalimentación y utilizar esta información con el fin de generar un mayor y mejor posicionamiento aún.

El indicador de seguimiento para esta acción se centrará en si la participación en el ranking fue o no llevada adelante.

3. Planificar con el área de marketing un plan de comunicación e implementarlo: para el desarrollo de la marca empleadora se deberá transmitir las ventajas de la organización y la propuesta de valor para los colaboradores, que es aquello que hace que estos quieran permanecer en ella y disfruten de su trabajo. Asi-

mismo, se considera importante que las creencias y la cultura de la organización sean comunicadas, no solo internamente, sino de forma externa para que sean conocidas por aquellos posibles futuros integrantes de la compañía.

Por esto una vez definida la estrategia se deberá realizar una campaña interna y externa de comunicación, sobre que es woOw!, como es su día a día y que lo hace una excelente organización. En esta línea se sugiere que la estrategia de comunicación de marca empleadora se desarrolle juntamente con el área de marketing para lograr un mayor impacto a las campañas a desarrollar, con anuncios y spots de calidad, utilizando los canales adecuados.

Con el fin de medir si esta acción tuvo el éxito esperado, se estará midiendo el grado de implementación del plan de comunicación en forma de porcentaje donde se establece cuántas de las acciones de comunicación de las propuestas efectivamente se llevaron a cabo en el plazo estipulado.

4. Crear una comunidad de excolaboradores como embajadores de marca: como se expuso al momento de desarrollar el proceso de Marca Empleadora en la organización, uno de los actores principales donde se focaliza la estrategia es en los excolaboradores. En este sentido, si bien el vínculo con este grupo se encuentra bastante desarrollado, se visualizan posibilidades de mejora, pudiendo concentrarlos y generar una comunicad de embajadores de marca con ellos.

Se estaría así, generando una poderosa herramienta que le permitiría a la empresa contar con una comunidad que la potencie como marca, con alta credibilidad ya que no sería la empresa ni sus colaboradores quien comunica sobre ella (y quienes tienen un interés inherente a que logre un buen posicionamiento), sino que son sujetos sin intereses intrínsecos, que la enaltecen en el mercado.

El seguimiento de esta acción se hará a través de un indicador que mida el porcentaje de embajadores con los que cuenta la marca respecto a la cantidad de excolaboradores con los que cuenta.

5.2.9 Disminuir el costo anual de Gestión Humana en el desarrollo de tareas administrativas

El área de Gestión Humana cuenta con un objetivo estratégico financiero único y claro: Disminuir el costo anual de Gestión Humana en el desarrollo de tareas administrativas. El objetivo estratégico de la perspectiva de procesos que impacta directamente en este es el que busca lograr la excelencia operacional, ya que esta se logrará mediante la implementación de nuevas tecnologías y de la estandarización de los procesos administrativos. Estos ayudaran a maximizar el tiempo de los colaboradores del área de Gestión Humana dedicado a tareas administrativas, con el fin de que puedan invertirlo en temas que ayuden a la estrategia de la organización.

Los beneficios esperados respecto a este objetivo son lograr una mayor dedicación del área a aspectos estratégicos y aportes en este sentido y, finalmente, lograr como área el posicionamiento esperado como socio estratégico del negocio; como se puede visualizar en el HRBSC, este objetivo estratégico impactará directamente en la visión del área que es “Convertirse en un socio estratégico del negocio”

El indicador que estará midiendo el alcance de este objetivo se definió como Costo administrativo y se estará midiendo a través de la porción que implica el costo administrativo en la dedicación del área de Gestión Humana a este tipo de tareas, en función al costo laboral total del área. Para ello se tomarán en cuenta las horas destinadas de cada uno de los miembros del equipo a este tipo de tareas y se multiplicará por el costo laboral por hora de cada uno de ellos y se dividirá entre el costo laboral total de todos los miembros del área. En este sentido, se apunta a que en abril de 2021 solo el 10% del costo laboral de Gestión Humana se encuentre asociado a tareas administrativas.

Cuadro 5.10 – *Objetivo estratégico F1: Disminuir el costo anual de Gestión Humana en el desarrollo de tareas administrativas*

<table>
<tr><th colspan="3">F1. Disminuir el costo anual de Gestión Humana en el desarrollo de tareas administrativas</th></tr>
<tr><th>Descripción resumida del objetivo:</th><th>Fecha Inicio:</th><th>Fecha Fin:</th></tr>
<tr><td>Maximizar los recursos del área de Gestión Humana con el fin de disminuir los costos anuales del área en el desarrollo de las tareas administrativas.</td><td>08/2018</td><td>04/2021</td></tr>
<tr><th colspan="3">Beneficios Esperados:</th></tr>
<tr><td colspan="3">• Mayor dedicación del área a aspectos y aportes estratégicos
• Posicionamiento del área de Gestión Humana como un socio estratégico del negocio</td></tr>
<tr><th>Indicador</th><td>Costo administrativo</td><th>Objetivo</th></tr>
<tr><td colspan="2">% de costo administrativo en el costo laboral total del área</td><td>10%</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

5.3 Cronograma de implementación

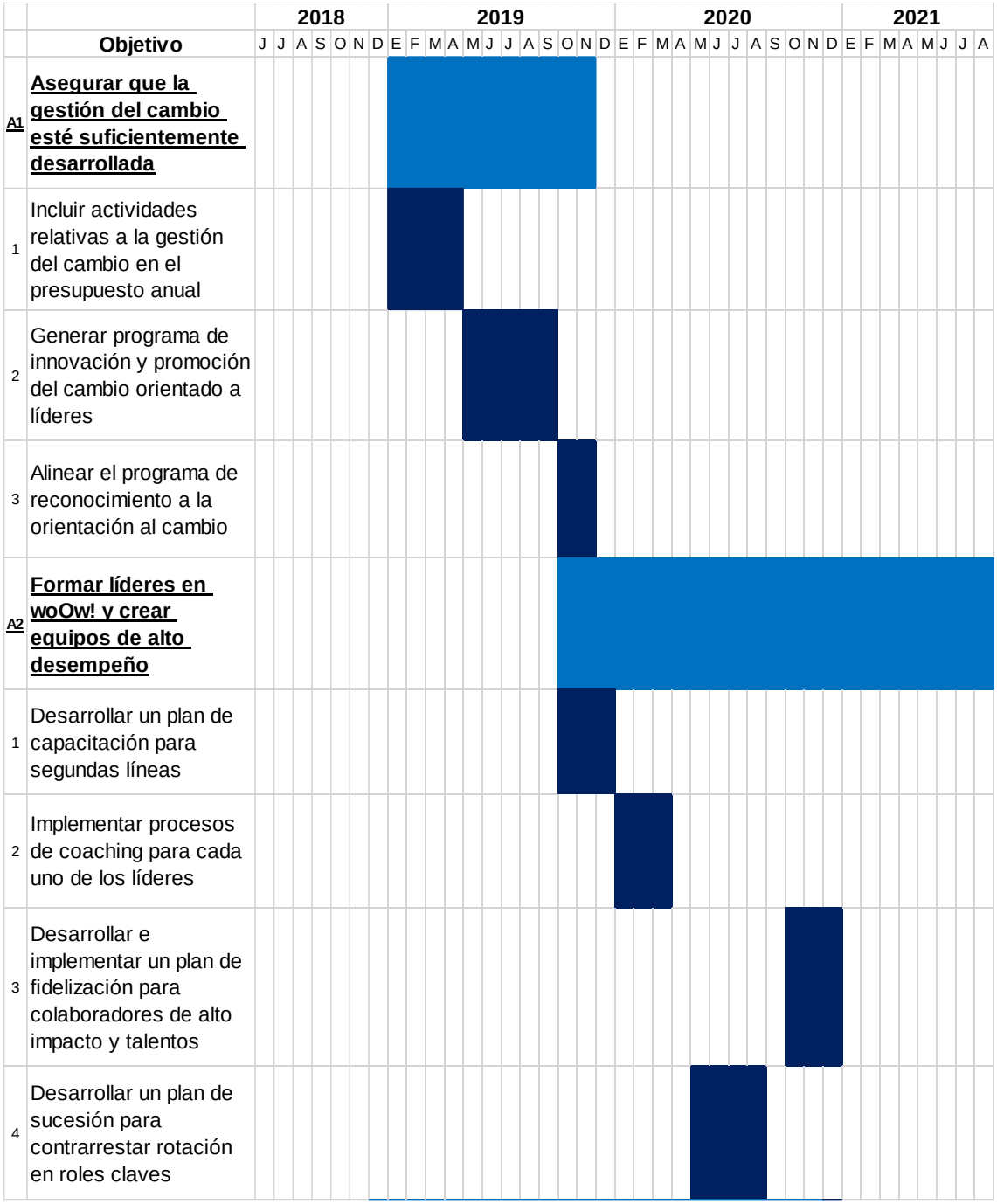
Para el desarrollo del cronograma de implementación se utilizó la metodología del Diagrama de Gantt, que se pueden definir como “ayudas gráficas y visuales, útiles en aspectos de planificación y programación de carga de trabajo y de operaciones que se manifiestan en cualquier tipo de organización, sea productiva o social” (Terrazas Pastor, 2011, pág. 8).

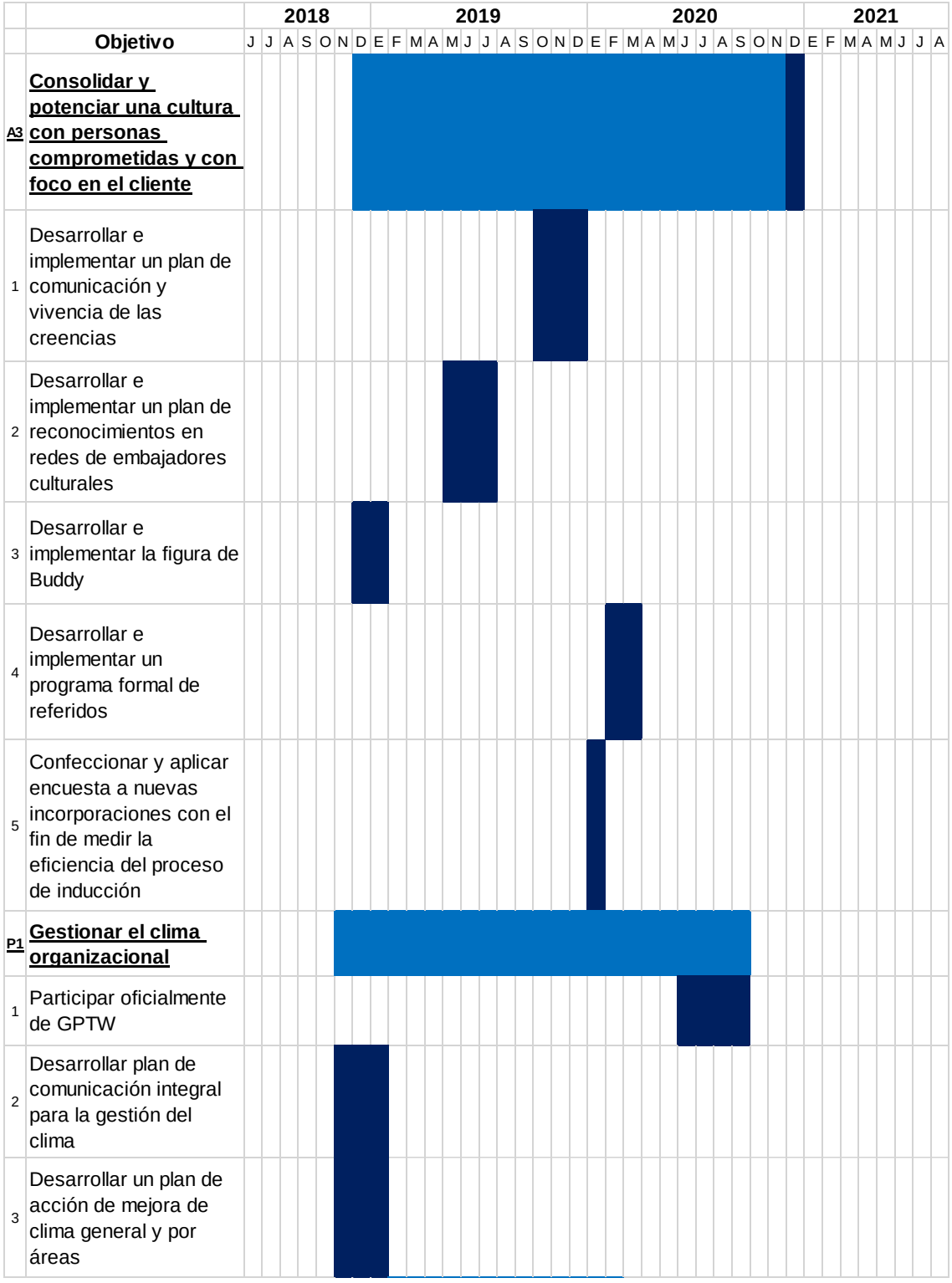
Se tuvo en cuenta los impactos y dependencias entre los distintos objetivos con el fin de desarrollar plazos coherentes y concisos. Asimismo, se tuvo en cuenta las distintas responsabilidades del área y la coyuntura para la implementación con el fin de definir plazos realistas.

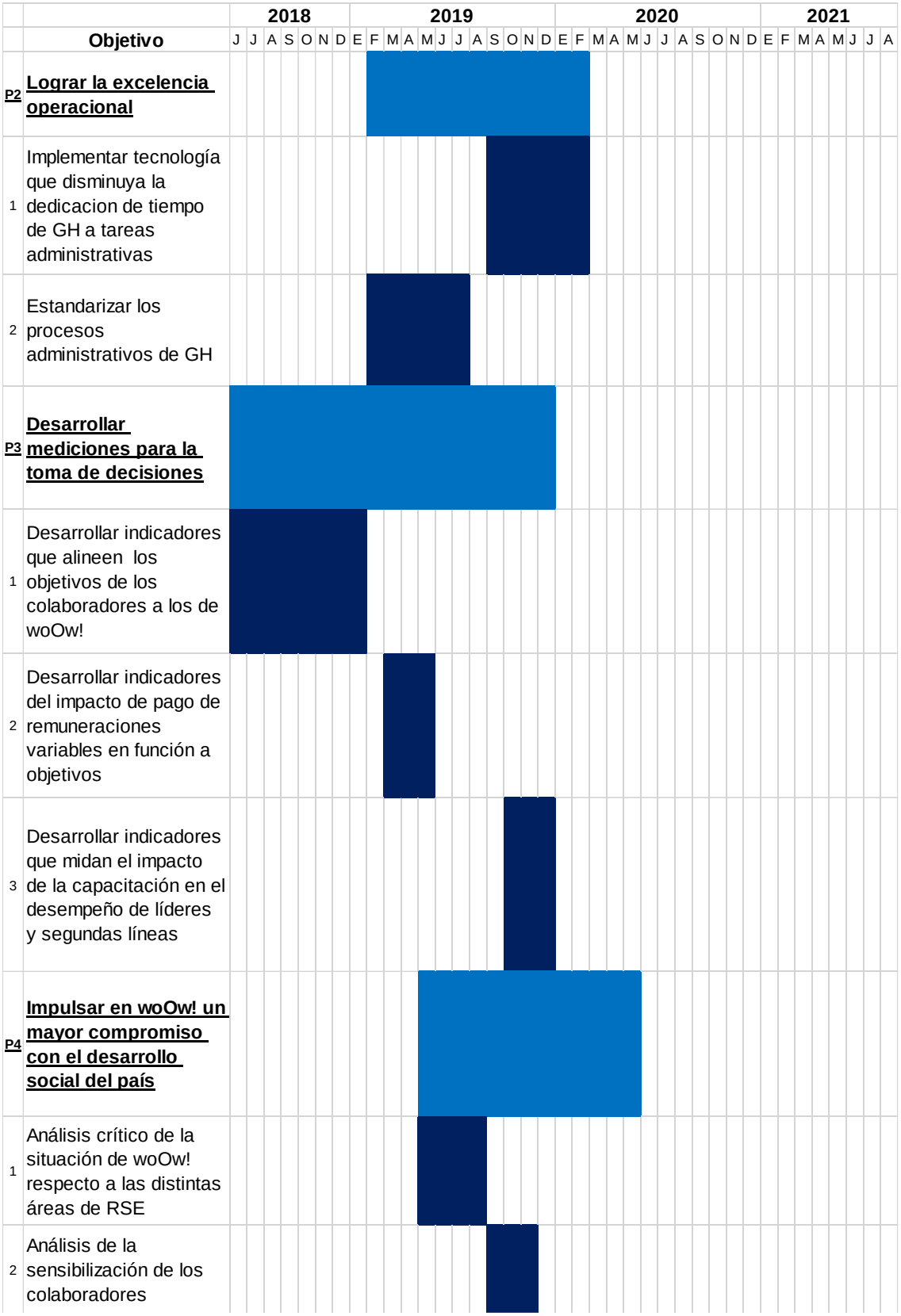
Los plazos definidos generales van desde junio 2018 hasta agosto 2021 inclusive, donde se prevé se estén implementando las distintas acciones y cumpliéndose los objetivos planteados. Finalmente, en este sentido, los meses fueron plasmados con la inicial correspondiente, con el fin de optimizar el espacio y favorecer su lectura.

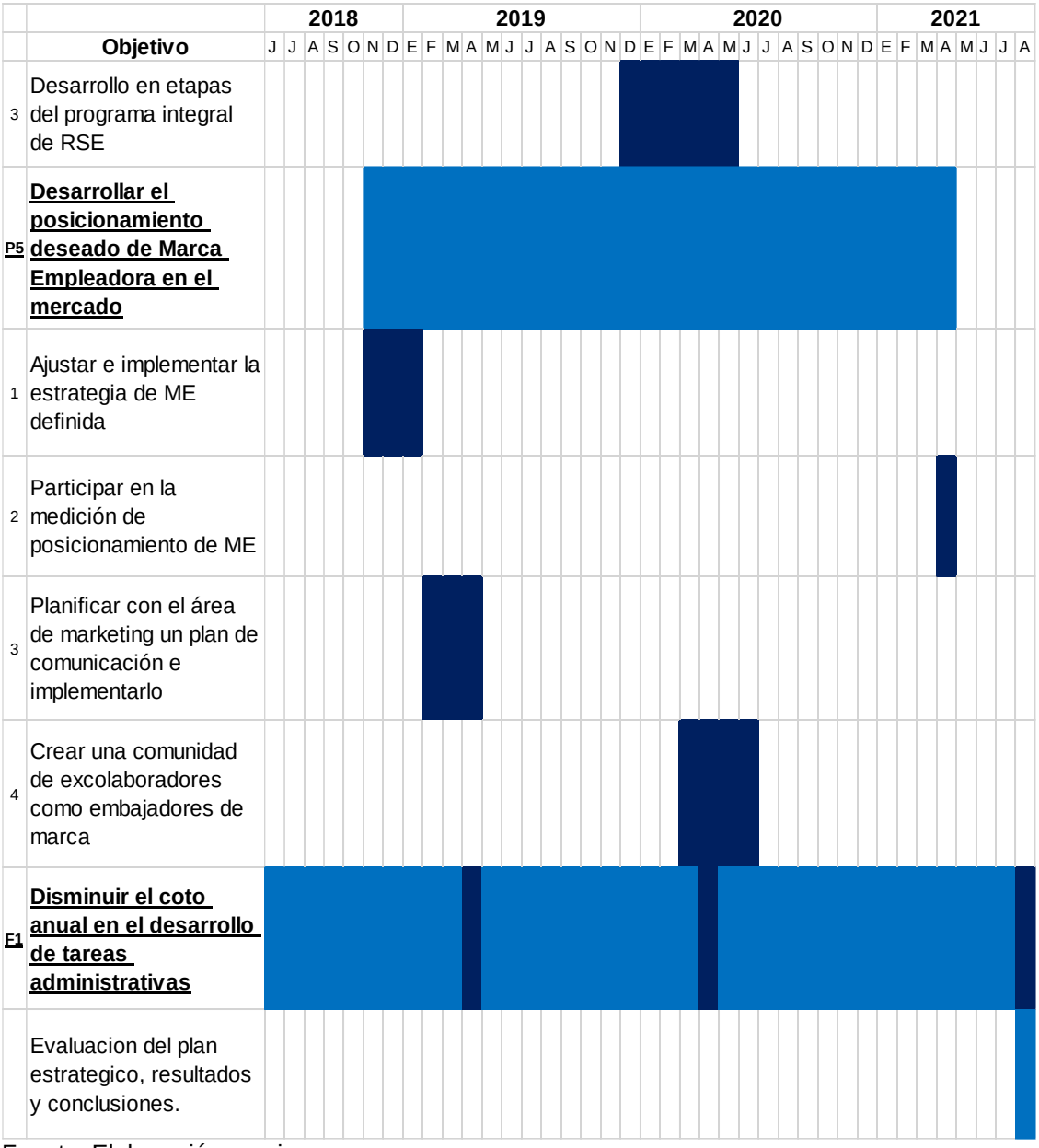
Se estableció un color claro para especificar la amplitud del período de implementación para los objetivos y un color oscuro para el referente a las acciones. Asimismo, en caso de existir mediciones intermedias dentro del objetivo estratégico, estas estarán plasmadas con un color oscuro dentro del Gantt que se presenta a continuación.

Cuadro 5.11 – *Gantt de implementación: Plan Estratégico de RR.HH. para woOw!*




2018
2019
2020
2021
J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A
Objetivo
A3 Consolidar y potenciar una cultura con personas comprometidas y con foco en el cliente
1 Desarrollar e implementar un plan de comunicación y vivencia de las creencias
2 Desarrollar e implementar un plan de reconocimientos en redes de embajadores culturales
3 Desarrollar e implementar la figura de Buddy
4 Desarrollar e implementar un programa formal de referidos
5 Confeccionar y aplicar encuesta a nuevas incorporaciones con el fin de medir la eficiencia del proceso de inducción
P1 Gestionar el clima organizacional
1 Participar oficialmente de GPTW
2 Desarrollar plan de comunicación integral para la gestión del clima
3 Desarrollar un plan de acción de mejora de clima general y por áreas


2018
2019
2020
2021
J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A
Objetivo
P2 Lograr la excelencia operacional
1 Implementar tecnología que disminuya la dedicacion de tiempo de GH a tareas administrativas
2 Estandarizar los procesos administrativos de GH
P3 Desarrollar mediciones para la toma de decisiones
1 Desarrollar indicadores que alineen los objetivos de los colaboradores a los de woOw!
2 Desarrollar indicadores del impacto de pago de remuneraciones variables en función a objetivos
3 Desarrollar indicadores que midan el impacto de la capacitación en el desempeño de líderes y segundas líneas
P4 Impulsar en woOw! un mayor compromiso con el desarrollo social del país
1 Análisis crítico de la situación de woOw! respecto a las distintas áreas de RSE
2 Análisis de la sensibilización de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Alabart, Y. (2014). *Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de investigación. Ponencia presentada en el III Congreso Internacional Red Pilares.* Brasil.

Alcover, C. (2002). *El contrato psicologico el componente implícito de las relacines laborales.* Málaga : Aljibe.

Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2012). *Social media y recursos humanos.* Buenos Aires: Granica.

Álvarez, S. (2003). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia.* Obtenido de cybertesis: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3149

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 185-206.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.* España: Netbiblo S.L.

Andrade, H. (2005). Definición y alcance de la comunicación organizacional . En C. Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 11-17). España: Trillas.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of management review*, 656-665.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work.* Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.

Bogoya, D. (2000). *Competencias y proyecto pedagogico.* Santafé de Bogotá: Unilibros.

Bonavia, T., Prado, V., & Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 633-638.

Borracchia, C. (2017). *Las Compañías También Tienen Zona de Confort.* Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.

Cambridge, D. (18 de Marzo de 2018). *https://dictionary.cambridge.org/es/*. Obtenido de https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/organizational-culture

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.* Estados Unidos: Prentice Hall.

Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders . *Business Horizons*, 39-48.

CEDU. (2017). *www.cedu.org.uy*. Obtenido de http://www.cedu.org.uy/pub/los-pr%C3%B3ximos-cambios-en-el-retail-global

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos.* México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: Mc Graw Hill.

Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 92 - 117.

De Bono, E. (1994). *Ideas para profesionales que piensan.* España: Paidos.

Denison, D. (1995). Organizational Culture and Organizational Effectivness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence. *Academy of Management Review*, 168-172.

Denison, D., & Neale, W. (2009). *Denison Organizational Culture Survey.* Michigan: Denison Consulting.
Deres. (7 de Marzo de 2018). *DERES*. Obtenido de http://deres.org.uy/
Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos .* México: Pearson.
DM news. (2017). *www.dmnews.com*. Obtenido de http://www.dmnews.com/digital-marketing/beyond-e-commerce/article/300258/
Empresas del Uruguay. (2017). *www.empresasdeluruguay.com.uy*. Obtenido de http://www.empresasdeluruguay.com.uy/index.php/noticias-empresariales/3293-woow-fue-reconocido-como-lider-en-entretenimiento-y-medios-de-e-commerce
Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard, ayudando a implementar la estrategia. *IESE*.
Fernandez, M. (2017). *www.um.edu.uy*. Obtenido de http://um.edu.uy/noticias/64463-el-e-commerce-en-uruguay/
Fombonne, J. (1993). *Historia de la Función de Personal.* Madrid: CDN.
Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory.* Cambridge: Cambridge University Press.
Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Prmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory .* Cambridge: Cambridge University Press.
Goldhaber, G. (1999). *Comunicación Organizacional .* México : Diana.
Gómez, Y. N. (2010). La cultura del diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyME del área metropolitana del Centro Occidente, Colombia. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Nº34*, 109-209.
Gomez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos.* Madrid: Pearson Educación, S.A.
Gómez-Mejía, L., Blankin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos.*
Gonzalez, F. (2008). La Planificación Estratégica de Recursos Humanos. *SEAP Revista de Administración Pública*.
Gore, E. (2004). *Educación en la empresa.* Granica.
Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The organizationalclimate of schools.* Chicago: The Universityof Chicago. Midwert Administrative Center.
Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations,. *Personnel Review, Vol. 27.*, 2.
Hay Group. (2013). *www.haygroup.com*. (Hay group) Obtenido de http://www.haygroup.com/downloads/cr/wp%20potencial%20para%20que.pdf
HayGroup. (2003). *Resultados benchmarking estratégico de la Dirección de RR.HH.* HayGroup.
Hellriegel, D., & Scoum, J. J. (2005). La motivación en el lugar de trabajo. En *Comportamiento Organizacional* (págs. 114 - 142). México: Thomson.
Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración.* México: Pearson.
INE. (2016). *www.ine.gub.uy*. Obtenido de http://www.ine.gub.uy/documents/10181/35933/Principales+Resultados+de+la+Encuesta+de+Usos+de+las+Tecnolog%C3%ADas+de+la+Informaci%C3%B3n+y+la+Comunicaci%C3%B3n+2016/d39637e9-a606-4084-ae3c-1d722df31b76
Innovaportal. (2016). Obtenido de http://www.innovaportal.com/innovaportal/file/86/1/el-perfil-del-internauta-uruguayo-2016-resumen-ejecutivo.pdf

Izaite. (13 de Marzo de 2018). *IZAITE*. Recuperado el 13 de 03 de 2018, de http://www.izaite.net/que-es-responsabilidad-social.php

Jericó, P. (2001). *Gestión del talento.* Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación.

Johnson, C. N. (2002). The benefits fo PDCA. *Quality Progress*, 35(5), 120.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2000). *El cuadro de mando integral.* Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75-85.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kotter, J. (2004). *El lider del cambio.* México: McGRAW-HILL.

Lara, I. y. (2016). Los auténticos nativos digitales:¿estamos preparados para la Generación Z? *INJUVE*, 71-82.

Lema, G. (2014). *Delloite.* Obtenido de El desarrollo del comercio electrónico: https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy/topics/vision-deloitte/el-comercio-electronico.html#

Lewin, K. (1969). *Dinámica de la personalidad.* Madrid: Morata.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner.* Minneapolis: Lominger p. iv, 1st ed.

Lorenzo, D. (2017). *www.elobservador.com.uy*. Obtenido de https://www.elobservador.com.uy/el-e-commerce-es-el-deber-ser-las-empresas-uruguayas-n1106196

Losey, M., Ulrich, D., & Meisinger, S. (2005). *The Future of Human Resource Management: 64 Thoght Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow.* United States of America: Wiley.

Marca Empleadora. (26 de Mayo de 2018). *Marca Empleadora*. Obtenido de http://marcaempleadora.com.uy/empleo-sonado/

Maristany, J. (2007). Comunicación. En *Administración de Recursos Humanos* (págs. 81 - 92). México: Pearson Prentice Hall.

Méndez Picazo, M. T. (2005). Etica y Responsabilidad Social Corporativa. *ICE Etica y Economia*, 141-150.

Morales, J., & Velandia, N. (2009). *Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones.* Mc Graw Hill.

NICE Satmetrix. (15 de abril de 2018). *NET PROMOTER*. Obtenido de www.netpromoter.com

Nutt, P., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public an third sector organizations: A handbook for leaders.* Jossey-Bass.

Ouchi, W. (1985). *El funcionamiento de una corporación japonesa, en Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés.* Buenos Aires: Orbis.

Penegno, M. y. (1997). *Aspectos comportamentales del cambio organizacional.* Montevideo: Técnica.

Pérez, A. (Junio de 2009). *www.scielo.org.ve.* Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S13

Pérez, I., & Pérez Rodriguez, Y. (Septiembre de 2007). *www.scielo.sld.cu.* Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008&

Pfeffer, J. (2000). *La ecuación humana, La Dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial.* Barcelona: Ediciones Gestión.

Pla Rodríguez, A. (1956). *El Salario en el Uruguay.* Montevideo: FCU.
Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* Mexico: CECSA.
Porter, M. (2005). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México: Patria.
Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 1 - 18.
Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*.
Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value . *Harvard Business Review* , 1-17.
Real Academia Española. (20 de Enero de 2018). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de http://www.rae.es/
Real Academia Española. (21 de Marzo de 2018). *http://www.rae.es/*. Obtenido de http://dle.rae.es/?id=BetrEjX
Reeves, C. (1994). Defining Quality: Alternatives and implications. *The Academy of management*, 419-445.
Research, Trinet, & Wakefield. (07 de marzo de 2018). *Trinet*. Obtenido de www.trinet.com: https://www.trinet.com/company/news-press/press-releases/2015/survey-performance-reviews-drive-one-in-four-millennials-to-search-for-a-new-job-or-call-in-sick
Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed., Vol. No. 658.01/R63oE/13a. ed.). (J. E. Brito, Trad.) México: Perason Educación. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44496870/Comportamiento_Organizacional_13_edicion_-_JPR504.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1516453851&Signature=guwaC%2FtYQGjaJYzVP%2BDjIB1DBmk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20fil
Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración.* USA: Editorial Prentice Hall, sexta Edición.
Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administracion 6th ed.* Mexico: Prentice Hall.
Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Los gerentes y la comunicación. En *Administración* (págs. 313 - 333). Mexico: Pearson.
Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comunicación. En *Comportamiento organizacional* (págs. 348 - 380). México: Pearson Prentice Hall.
Robin, J., & Burchell, M. (2013). *No Excuses.* Jossey-Bass.
Rodriguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional.* Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* Buenos Aires: Paidos.
Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership.* London: Jossey-Bass Publishers.
Startup Weekend. (26 de Mayo de 2018). *Startup Weekend*. Obtenido de https://startupweekend.org/
Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert jr., D. (1996). *Administración.* México: Pearson.
Taylor, C. (2006). *La Cultura del Ejemplo: Una nueva manera de hacer negocios.* Aguilar.

Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*, 7-32.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions.* Ediciones Granica.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *HR The Value Proposition.* Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2003). *Why the bottom line isn't: How to build value through people and organization.* John Wiley & Sons.

Ulrich, D., Losey, M., & Lake, G. (2002). *El futuro de la dirección de recursos humanos.* Grupo Planeta (GBS).

UNDP. (4 de Abril de 2009). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.* Obtenido de www.undp.com: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf

Valle Cabrera, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos.* Delaware: Iberoamericana.

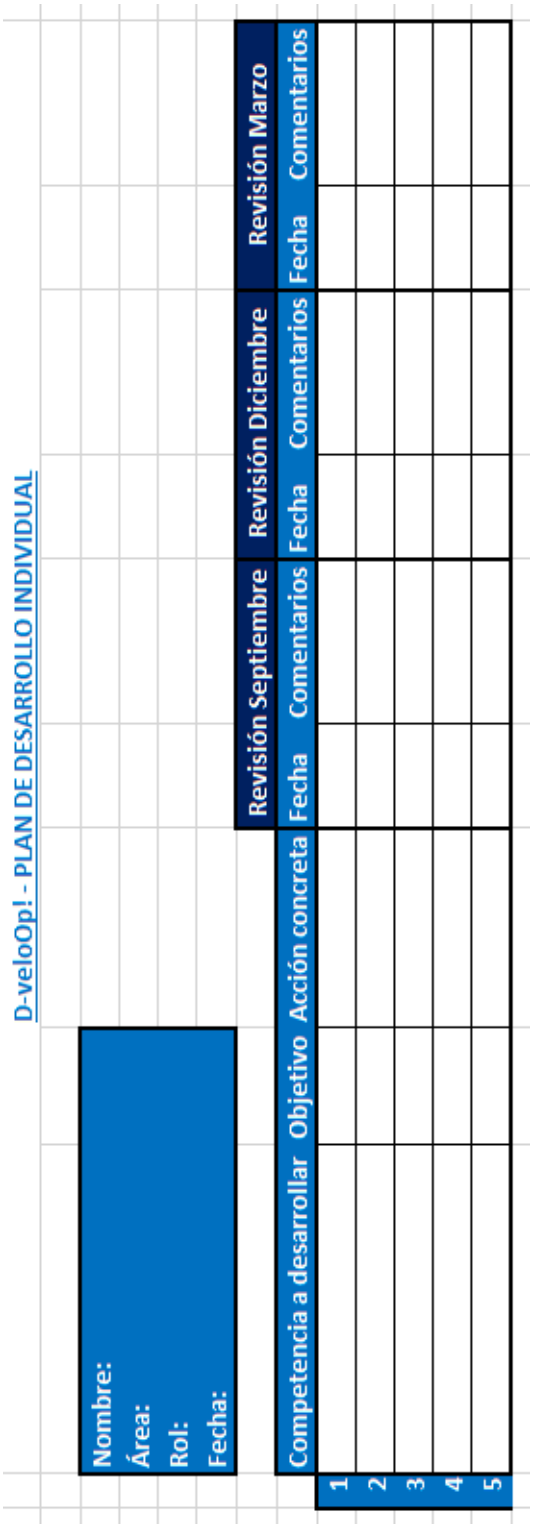
Varela, R. (2008). *Innovación empresarial.* Bogotá: Pearson.

Varela, R. (2013). *Administracion de la compensación .* México: Pearson.

Verderber, R., & Verderber, K. (2005). *¡Comunícate!* México: Thomson.

Vesga, J. (2007). Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. *Perspectivas en Psicología*, 79-99.

Anexo 1 – Planilla para el desarrollo de Plan de Desarrollo Individual (PDI)



Anexo 2 – Manual de Inducción entregado a nuevos colaboradores

BIENVENIDO!

Hola, ¿cómo estás?

Bienvenido a woOw!, el mejor equipo de Uruguay. Primero que nada, me presento, mi nombre es Leo, soy tu compañero y tengo el gran honor de darte la bienvenida a nuestro querido equipo a través de estas líneas. Nos encanta tenerte entre nosotros y te tenemos mucha fe.

Aprovecho estas líneas para contarte un poco de nuestra esencia, nuestra razón de ser, nuestro propósito. En ella se tocan cuatro conceptos clave, pero hay uno que sobresale del resto: Cada uno de nosotros asume la responsabilidad de que woOw! sea un lugar de trabajo que aporte a la felicidad del resto de las personas que allí trabajan. Estamos convencidos de que, sobre todas las cosas, cada uno de nosotros se merece ser feliz y para esto tenemos que estar felices en el lugar donde pasamos la mayoría de las horas de nuestros días. Asimismo, estamos convencidos de que esto depende de cada uno de nosotros y de nadie más.

El segundo concepto que integra nuestra misión, marca que tenemos que mantener nuestra personalidad. Para esto debemos mantener la dedicación, el esfuerzo, la ética, el compañerismo, la buena disposición y buena onda, el hambre por asumir nuevos desafíos y responsabilidades como pilares fundamentales de trabajo. Estamos convencidos que son las bases que nos hicieron llegar a lo que somos hoy y es este el camino que queremos recorrer.

El tercer y cuarto concepto involucra a nuestros usuarios y clientes. Esto es muy simple e importante al mismo tiempo, sin ellos no existiríamos y es por esto por lo que nuestro objetivo primordial es buscar en todo momento accionar para generarles el mayor valor a nuestros clientes y una excelente experiencia a nuestros usuarios.

Por último, como equipo de woOw!, te proponemos hacer un trato: Nosotros vamos a confiar en vos y vos tenés que confiar en nosotros. Por nuestra parte, estamos seguros en que vas a hacer el mayor esfuerzo por mantener el camino de la empresa, alcanzar los objetivos y mantener nuestra identidad. Por tu parte te pedimos que estés convencido de que vamos a tener buen criterio y a hacer todo lo posible por que seas feliz aquí dentro. La confianza mutua es la apuesta más grande que tenemos que hacer ambos.

Desde ya quiero decirte que estamos 100% a las órdenes para lo que precises y nos pone muy contentos que formes parte de nuestro equipo.

Trabajemos duro, trabajemos con pasión, pero mantengamos la buena onda... el resto llega solo.

¡Un abrazo grande!

Leo

QUIENES SOMOS?

Somos una empresa uruguaya fundada en 2010 por jóvenes emprendedores. Comenzamos nuestras actividades como un Startup con un modelo de negocio de ofertas diarias, transicionando a lo largo de estos años hasta llegar a convertirnos en una de las principales empresas de e-commerce del país.

Nuestro equipo se compone de aproximadamente 170 personas y somos una empresa que se encuentra en constante crecimiento desde su fundación, asumiendo nuevos desafíos. Tenemos una cultura que se forjó y se fortaleció en la intensidad del proyecto, buscando mantener siempre la esencia del primer día.

Nuestra historia comienza a mediados de 2010 cuando 4 socios con la ayuda del Grupo Life (ex Hoyts), luego de un fuerte trabajo, logra lanzar la primera página de compras colectivas en Uruguay el 20 de octubre, siendo a fines de ese año unas 15 personas en el equipo con algunos departamentos definidos en su estructura.

A medida que fuimos creciendo, fuimos incorporando nuevas unidades de negocio como Travel y Productos (ahora Shop) asumiendo con muchas ganas y esfuerzo los desafíos que traía consigo el aprendizaje de nuevos negocios. A mediados de 2011 nos tuvimos que mudar a la casa de Bvar Artigas porque nuestro equipo había crecido a aproximadamente 40 personas, y a fines de 2012 se abrió el Pick Up Center donde que hoy funciona el punto de contacto más grande que tenemos con nuestros clientes a través de la entrega y venta de productos, la venta de viajes y la atención telefónica.

Seguimos creciendo y, hoy en día, tenemos tres grandes unidades de negocio: Shop, City y Travel que se han desarrollado y crecido enormemente en estos años convirtiendo a woOw! en un shopping de productos, un espacio lleno de experiencias para vivir en tu ciudad y una reconocida agencia de viajes. Sin

embargo, más allá del enorme crecimiento, seguimos manteniendo nuestra identidad: Trabajar duro y dejarlo todo en la cancha con la mejor onda y el gran optimismo que nos caracteriza.

PROPÓSITO, VISIÓN Y CREENCIAS

Nuestro propósito como empresa es “Superación que contagia”.

Entendemos que es una frase que nos caracteriza desde los inicios hasta ahora, ya que somos una empresa que busca la superación y el crecimiento constante y las personas que trabajamos acá nos buscamos superar constantemente también. Asimismo, nos proponemos contagiar a todos los que nos crucemos con esta forma de trabajar y hacer las cosas, queremos contagiar la superación y el querer siempre ser mejores.

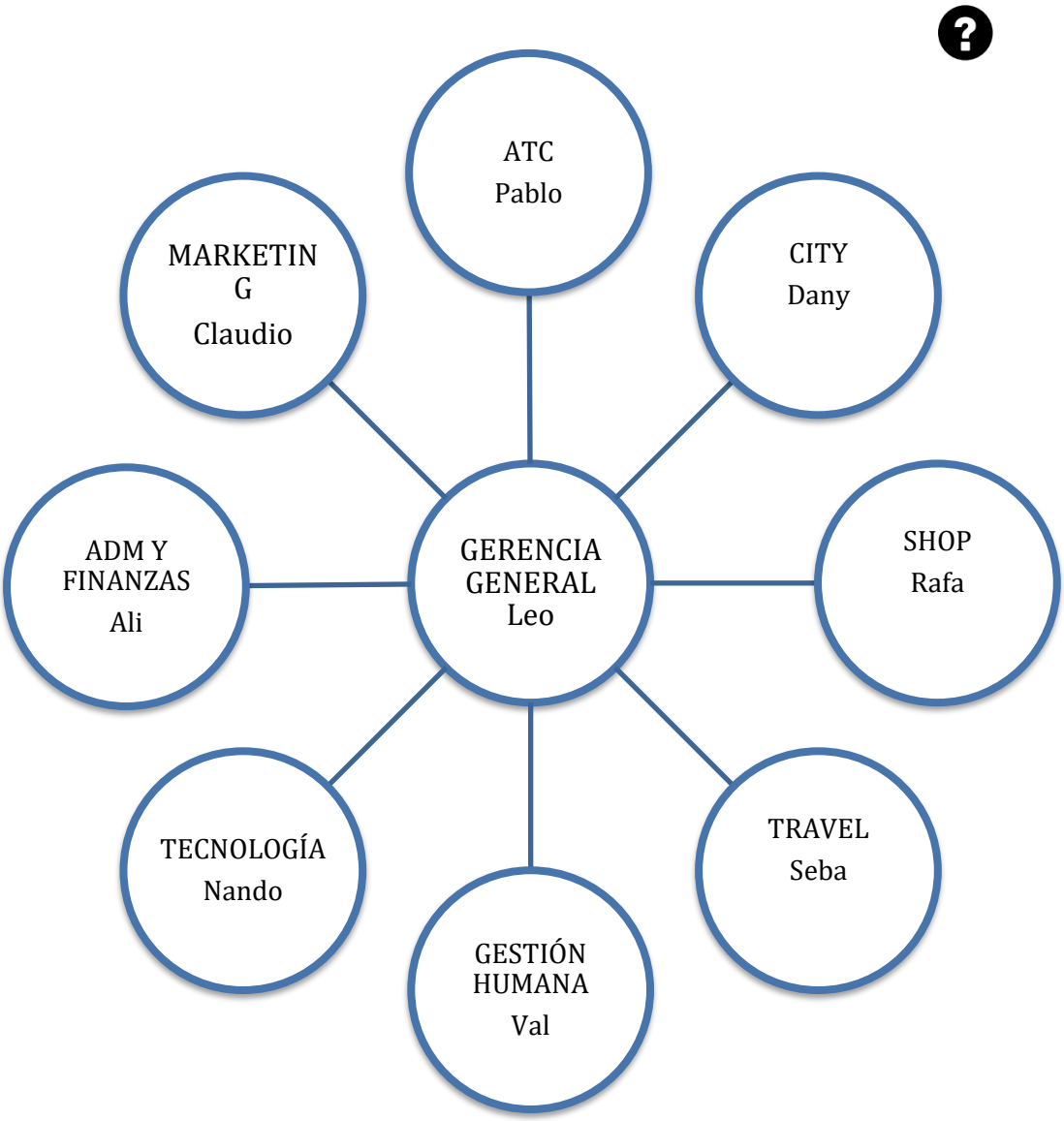
Nuestra visión es: “woOw! La más elegida gracias a vos!”

De esta manera buscamos posicionarnos en la mente del consumidor de forma de que cada vez que quieran divertirse, comprar algo o viajar, nos elijan. Asimismo, buscamos que las personas que forman el equipo de woOw! nos elijan día a día para seguir trabajando acá y aportando su valor a la construcción de esta visión.

Nuestras creencias son:

- Trabajamos duro y nos divertimos al mismo tiempo.
- Nuestra confianza y esfuerzo hacen nuestros sueños realidad.
- Abrazamos los desafíos, crecemos con ellos.
- Lideramos siempre con el ejemplo, siempre.
- Asumimos la responsabilidad: no nos excusamos culpando situaciones ni personas.
- Nada peor que un cliente decepcionado, nada mejor que un cliente contento.
- La empresa soy YO. Mis acciones, actitudes y lenguaje contagian.

ORGANIGRAMA GENERAL



DATOS DE INTERÉS

Sueldos

Fecha de pago: 4º día hábil de cada mes.

Por la ley de inclusión financiera tenés derecho a elegir una institución para el cobro de tu sueldo, donde en caso de no contar con una cuenta, deberás abrir una y comunicarnos los datos correspondientes. En caso de no saber cuál elegir o no haber elegido una en el plazo de los primeros 10 días de haber ingresado, te contamos que nosotros te estaremos abriendo una

cuenta ITAÚ Full para el cobro de tu sueldo que incluye la tarjeta de beneficios y acumulación de millas del programa VOLAR.

¡Nuestros recibos son Electrónicos! Podrás ver y firmar los mismos en woow.turecibo.com.uy (te crearemos una cuenta y te informaremos user y password para que puedas ingresar a partir del próximo pago de sueldos).

Aguinaldo: El aguinaldo es un sueldo anual complementario que se abona en dos veces al año. Los periodos son:

- 1° periodo: del 1 de diciembre al 31 de mayo (se paga en junio)
- 2° periodo: del 1 de junio al 30 de noviembre (se paga en diciembre)

Para calcularlo debes sumar los sueldos de los meses que corresponden y dividirlos entre 12.

Licencias (reglamentaria, por estudio, especiales)

Procedimiento para pedir licencia:

1) Definir la fecha con tu Líder de área
2) Completar el form de licencias, disponible en https://goo.gl/forms/VbxMPsGS6Q4YDDHD2 (previa aprobación de tu jefe) Este form te lo estaremos enviando por mail para que lo tengas.
3) Enviar el form mínimo con una semana de anticipación a tu salida
4) En caso de surgir cambios en tu licencia, deberás hacer nuevamente el procedimiento

Faltas y certificaciones

Procedimiento que seguir por faltas y certificaciones:

1) Avisar a tu jefe directo
2) Solicitar al médico el certificado correspondiente
3) Entregar el certificado a tu líder o a Gestión Humana

LA COMUNICACIÓN EN woOw!

Estarás incluido en dos cadenas de mails que usamos para todo lo que tiene que ver con comunicaciones internas: Staff y queresunmate

Usamos staff@woow.com.uy cuando hacemos comunicaciones formales como, por ejemplo, cuando informamos acerca de una nueva oportunidad laboral en woOw! o cuando comunicamos un nuevo beneficio, así como también cuando hacemos comunicaciones referidas a nuestra cultura, clima, políticas o nuevos proyectos, entre otras. Estas comunicaciones son del estilo informativas y solo deben ser respondidas al emisor de la comunicación, la idea es que no se genere una cadena de respuesta a todos con aspectos que se comunican a través de ella.

Utilizamos queresunmate@woow.com.uy en todo lo relacionado a comunicaciones más del tipo informales, ya sean cumpleaños, afters, boletín informativo mensual con novedades, etc. Este tipo de comunicaciones sí tienden a ser respondidas con copia a todos y se espera la participación de cada uno.

Además, según en qué locación te encuentres, estarás incluido en las cadenas de bulevar.artigas@woow.com.uy o marco.bruto@woow.com.uy, en donde se realizan comunicaciones específicas de cada oficina.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En woOw! Estamos altamente comprometidos con nuestra sociedad desde el primer día y en estos años hemos buscado la forma de aportar nuestro granito de arena de distintas maneras. Con la mirada puesta en ayudar a la comunidad, creamos woOw! Acerca, un espacio exclusivo dentro de nuestro sitio web, destinado a apoyar la difusión de las labores que llevan a cabo distintas organizaciones sociales y ayudarlas en la trabajosa tarea de recaudar fondos. Nuestro objetivo con woOw! Acerca, es acompañar a las distintas organizaciones sociales en el camino a la sostenibilidad económica, brindándoles visibilidad y una herramienta potente para la recaudación de fondos. Entendimos que la mejor manera de lograrlo era poner nuestro recurso más valioso a disposición: nuestra plataforma.

De este modo, los usuarios podrán ingresar a http://www.woow.com.uy/woow-acerca y colaborar con cualquiera de las instituciones que allí figuran, de manera rápida y sencilla. Además, desde woOw! acompañamos la comunicación de esta acción con campañas nuestras redes sociales, con el objetivo de generar aún más alcance y lograr que la opinión pública conozca en detalle la obra que lleva adelante cada institución.

REDES SOCIALES: SUMATE!

Aprovechamos para contarte que en woOw! contamos con todas las redes sociales, podés seguirnos de esta manera en todas ellas:

https://www.facebook.com/woOw.uruguay/

woow.uruguay

@woowuruguay

¡Qué tengas un día woOw!

Anexo 3 – Cuestionario de la Encuesta de Clima anual

CREDIBILIDAD:

1. Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes
2. Los jefes comunican claramente sus expectativas
3. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa
4. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos
5. Los jefes operan el negocio en forma competente
6. Los jefes incorporan personas que se adaptan bien a este lugar
7. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas
8. Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente
9. Aquí nos dan la autonomía necesaria para realizar nuestro trabajo en forma adecuada
10. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo
11. Los jefes cumplen con sus promesas
12. Los jefes hacen lo que dicen
13. Los jefes conducen el negocio honesta y éticamente

RESPETO:

1. Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente
2. Me dan los recursos y equipo para hacer mi trabajo
3. Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra
4. Los jefes aceptan que puedan cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo
5. Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias
6. Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo
7. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar
8. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar
9. Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo
10. Puedo tomarme tiempo libre para resolver asuntos personales cuando lo necesito
11. A las personas se las anima para que equilibren el trabajo con su vida personal
12. Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador
13. Aquí tenemos beneficios especiales y únicos

IMPARCIALIDA

1. Aquí los colaboradores reciben un pago adecuado por su trabajo
2. Siento que recibo una parte justa de los resultados de esta organización
3. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
4. Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa
5. Los ascensos se dan a quienes más los merecen
6. Los jefes evitan el favoritismo
7. Las personas evitan la politiquería y la intriga como formas de conseguir las cosas
8. Aquí los colaboradores son tratados de forma justa, independientemente de su edad
9. Aquí los colaboradores son tratados de forma justa, independientemente de su raza

10. Aquí los colaboradores son tratados de forma justa, independientemente de su preferencia sexual
11. Aquí los colaboradores son tratados de forma justa, independientemente de su sexo
12. Si soy tratado injustamente, creo que tendré la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo

ORGULLO:

1. Siento que mi participación hace una diferencia aquí
2. Mi trabajo tiene un sentido especial: esto no es “solamente un empleo”
3. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso
4. Aquí las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo
5. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo
6. Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí
7. A la gente le gusta venir a trabajar aquí
8. Me siento bien por la forma en que contribuimos a la comunidad

CAMARADERÍA:

1. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo
2. Aquí celebramos acontecimientos especiales
3. Aquí las personas se preocupan por los demás
4. Este es un lugar amigable para trabajar
5. Resulta entretenido trabajar aquí
6. Cuando una persona ingresa a esta compañía se la hace sentir bienvenida
7. Cuando una persona cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa
8. Aquí hay un sentimiento de “familia” o de “equipo”
9. Estamos todos juntos en esto
10. Puedo contar con la colaboración de los demás

DESARROLLO:

1. En esta empresa se pueden cumplir mis aspiraciones profesionales
2. En mi posición se aprovechan mis conocimientos y habilidades
3. Se evalúa mi desempeño con criterios claros y objetivos
4. Mi desempeño se evalúa en forma justa
5. Los jefes me orientan en cómo puedo mejorar mi trabajo
6. Trabajando en esta empresa me estoy desarrollando profesionalmente

PREGUNTA FINAL: Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar

Anexo 4 – Ejemplo: Cuestionario Evaluación de desempeño *CORE* 2017

D-veloOp! 2017 - Producción

Your email address (**valentina.crosara@woow.com.uy**) will be recorded when you submit this form. Not you? Switch account

* Required

A quién estás evaluando? *

Choose

Optimismo *

Cuenta con una predisposición positiva para entender y analizar lo cotidiano y adopta esta actitud frente a las distintas tareas de su puesto, los objetivos y los desafíos que puedan ir surgiendo diariamente y de nuevos proyectos, fuera del esquema preestablecido.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

Pragmatismo y Ejecución *

Logra ejecutar todas las tareas de manera correcta y en los tiempos estipulados e inclusive mejorarlos. Tiene la habilidad de identificar el nivel de perfeccionamiento correcto y priorizar sus responsabilidades, logrando un buen balance entre lo perfecto y lo oportuno, aprovechando cada oportunidad para obtener los resultados esperados.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

Compañerismo y Servicio *

Se preocupa por los demás y los acompaña en el proceso de aprendizaje, apoya la ejecución de las tareas de otros miembros del equipo cuando estos lo requieren y ayuda activamente a generar un buen ambiente de trabajo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

Compromiso y Responsabilidad *

Asume la responsabilidad de sus tareas de excelente manera, siempre buscando los mejores resultados, haciéndose responsable por los errores e intentando construir sobre ellos para la mejora continua.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	○	○	○	○	○	Totalmente de acuerdo

Justificación y comentarios *

Es importante para la persona que recibirá la evaluación que le cuentes un poco acerca de tus puntuaciones. De esta manera lo/la estarás ayudando a crecer y desarrollarse en estos aspectos.

Your answer

SUBMIT

Never submit passwords through Google Forms.

Anexo 5 - Ejemplo: Cuestionario Evaluación de desempeño *CORE* 2018

D-veloOp 2018 - Competencias culturales

En este formulario deberás evaluar a todos los miembros de tu equipo, ya sean pares, jefes, líderes o subalternos. De esta forma, quien reciba la evaluación podrá tener una visión global del desarrollo de sus habilidades orientadas nuestras cultura.

Your email address (**valentina.crosara@woow.com.uy**) will be recorded when you submit this form. Not you? Switch account

* Required

Nombre completo de la persona que estás evaluando *

Nombre Apellido

Your answer

Área *

Choose

¿En qué medida la persona evaluada encarna las siguientes creencias?: *

Siendo 1 "no la encarna" y 5 "la encarna de forma total"

	1	2	3	4	5
Trabajamos duro y nos divertimos al mismo tiempo	○	○	○	○	○
Nuestra confianza y esfuerzo hacen nuestros sueños realidad	○	○	○	○	○
Abrazamos los desafíos, crecemos con ellos	○	○	○	○	○
Lideramos siempre con el ejemplo, siempre	○	○	○	○	○
Asumimos la responsabilidad: no nos excusamos culpando situaciones o personas	○	○	○	○	○
Nada peor que un cliente decepcionado, nada mejor que un cliente contento	○	○	○	○	○
La empresa soy YO. Mis acciones, actitudes y lenguaje contagian	○	○	○	○	○

Justificación *

Es muy importante para la persona que recibirá su evaluación, conocer los motivos de los distintos puntajes. Que dediques unos minutos al desarrollo de tus ideas enriquecerá el feedback de esta persona y la ayudará en su desarrollo. Gracias!

Your answer

SUBMIT

Anexo 6 – Diccionario de Competencias de woOw!

NRO	COMPETENCIA	ALCANCE	Tipo
1	Actitud de mejora continua	Toma una actitud de mejora continua de sus tareas y responsabilidades para impactar positivamente en los resultados de la empresa y en el desempeño de otros departamentos.	Específica
2	Actitud hacia el trabajo	Adopta una actitud positiva frente a las distintas tareas de su puesto y a las nuevas que puedan ir surgiendo diariamente fuera del esquema preestablecido, así como con las distintas cargas que surgen de nuevos proyectos, cumpliéndolas en tiempo y forma.	Específica
3	Aprendizaje continuo	Autogeneración y enriquecimiento externo. Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocio utilizando todo el potencial de la corporación. Capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido.	Específica
4	Asumir la responsabilidad	Asume la responsabilidad de lograr los objetivos y superarlos, sin culpar a terceros o situaciones externas.	Específica
5	Autoconfianza	Cuenta con el convencimiento de que es capaz de realizar con éxito sus tareas y logra elegir el enfoque adecuado para resolver las adversidades a las que se enfrenta.	Específica
6	Autocontrol	Capacidad de controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o bajo condiciones de stress. Implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	Específica
7	Autocrítica	Realiza un juicio crítico sobre sus acciones y comportamientos, distingue sus puntos de mejora y busca enfrentarlos con el fin de superarse a sí mismo.	Específica
9	Autonomía	Cuenta con la capacidad de tomar decisiones y realizar su trabajo sin necesidad de recurrir a su referente directo y logra priorizar, con buen sentido común, entre lo urgente, lo importante y lo estratégico	Específica
10	Búsqueda de Información	Inquietud y curiosidad por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto. Implica el análisis profundo, o pedido de información, resolución de discrepancias o búsqueda de información.	Específica
11	Calidad de trabajo	Amplios conocimientos de los temas del área; capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos; capacidad para trabajar funciones de su mismo nivel o diferentes; buena capacidad de discernimiento; compartir conocimientos y expertise; basarse en los hechos y la razón; demostrar interés en aprender.	Específica
12	Capacidad de Planificación, organización y priorización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Específica
13	Colaboración	Trabajar en colaboración con otras personas, grupos, organizaciones, con una expectativa positiva respecto a los demás y comprensión interpersonal	Específica

14	Compañerismo y Servicio	Se preocupa por los demás y los acompaña en el proceso de aprendizaje, apoya la ejecución de las tareas de otros miembros del equipo cuando estos lo requieren y ayuda activamente a generar un buen ambiente de trabajo.	*Core*
15	Comprender el negocio del cliente y desarrollar la relación con él.	Demuestra su capacidad para aconsejar acerca de negocios creíbles y valorados pro el cliente debido a su habilidad para aportar nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro del negocio del cliente.	Específica
16	Compromiso y Responsabilidad	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes y la visión. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.	*Core*
17	Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.	Específica
18	Comunicación asertiva	Se comunica de manera adecuada utilizando los canales apropiados y dirigiéndose a las personas correspondientes a momento de interrelacionarse (dentro o fuera del área), logrando transmitir lo que efectivamente desea comunicar y haciendo de este intercambio una oportunidad de crecimiento.	Específica
19	Comunicación para compartir conocimientos	Demuestra sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara dentro del grupo; alienta a los miembros del equipo a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de todos los miembros.	Específica
20	Concentración	Logra fijar la atención en sus tareas de forma selectiva, sin distraerse ante conversaciones, comentarios o cualquier elemento externo a la misma.	Específica
21	Confianza en sí mismo	Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.	Específica
22	Conocimiento de la industria y el mercado	Capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, las de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales. Capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia y los puntos fuertes y débiles de la propia organización	Específica
23	Credibilidad técnica	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.	Específica
24	Desarrollo de las relaciones	Actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.	Específica

25	Desarrollo de redes inteligentes	Hace referencia a la capacidad de combinar las redes rígidas (por ejemplo, sistemas) y las flexibles (comunicaciones), uniendo las estrategias empresariales inteligentes de todas las personas de la empresa. Las personas trabajan con sistemas, las personas trabajan con personas y los sistemas están conectados entre sí, apoyando a los profesionales del conocimiento para que estos añadan valor.	Específica
26	Desarrollo del Equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de emprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad	Específica
27	Desarrollo Estratégico de los Colaboradores	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	Específica
28	Dinamismo y energía	Trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas prolongadas sin que se vea afectado su rendimiento	Específica
29	Empatía	Cuenta con la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo.	Específica
30	Empowerment y desarrollo de las personas	Establece claros objetivos de desempeño y responsabilidades; Proporciona dirección y define responsabilidades; aprovecha la diversidad de los miembros de su equipo para lograr un valor añadido para el negocio; combina adecuadamente situaciones, personas y tiempo; tiene adecuada integración al equipo de trabajo; comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados; emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	Específica
31	Emprendedor	Capacidad para cambiar recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa. Aporta "espíritu de transformación", posee iniciativa y talento para los negocios, siendo su inspirador. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios, ya sea conduciendo o participando.	Específica
32	Flexibilidad	Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.	Específica
33	Gerenciamiento de Proyectos	Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos; para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo.	Específica
34	Habilidad analítica	Análisis de prioridad, criterio lógico y sentido común	Específica

35	Impacto e influencia	Escuchar atentamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.	Específica
36	Iniciativa y proactividad	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Visualiza cambios como oportunidad, Proactivo en la propuesta de mejoras, siendo su iniciativa y rapidez una ventaja competitiva	Específica
37	Innovación	Propone y genera cambios novedosos.	Específica
38	Integridad	Actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.	Específica
39	Inteligencia emocional	Logra manejar, entender, seleccionar y trabajar sus emociones y las de los demás con eficiencia y generando resultados positivos.	Específica
40	Liderazgo	Orienta a la acción hacia una dirección determinada, inspira valores y anticipa escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback integrando la opinión de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite en pos de un objetivo fijado por él mismo.	Específica
41	Liderazgo para el cambio	Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no solo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.	Específica
42	Manejo de Relaciones de negocio	Habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo	Específica
43	Modalidad de contacto	Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto positivo. Hacer preguntas perspicaces dirigidas al centro del problema, comprender y comunicar temas complejos. Comunicación clara y precisa. Abierto, honesto y con aportes en situaciones de discusión. Demuestra interés, sabe escuchar.	Específica
44	Negociación	Habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en dichas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías ganar-ganar para diseñar y preparar la negociación. Se centra en el problema y no en la persona.	Específica
45	Optimismo	Si se puede con criterio.	*Core*
46	Orientación a resultados	Actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus objetivos y los de la organización.	Específica
47	Orientación hacia el cliente	Se sensibiliza por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales puede requerir en el presente o en el futuro. Asume una actitud de resolución hacia el planteo del cliente, va más allá y busca si existe algo más para solucionar, escuchando atentamente a sus necesidades y deseos, y colaborando para encontrar nuevas vías que hagan que la expe-	Específica

		riencia final del usuario exceda sus expectativas.	
48	Pasión	Lleva sus responsabilidades adelante de forma intensa, desarrollándolas con un fin que excede el trabajo bien hecho, porque le gusta y encuentra satisfacción en el logro obtenido	Específica
49	Pensamiento Analítico	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.	Específica
50	Pensamiento Crítico	Logra evaluar la situación de forma objetiva, analizando ventajas y desventajas con el fin de tomar una decisión adecuada y eficiente.	Específica
51	Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comparar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazo por otro.	Específica
52	Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo	Específica
53	Pragmatismo y Ejecución	Logra ejecutar todas las tareas de manera correcta y en los tiempos estipulados e inclusive mejorarlos. Tiene la habilidad de identificar el nivel de perfeccionismo correcto logrando un buen balance entre lo perfecto y lo oportuno. Busca la eficacia y utilidad en su trabajo diario y actúa en consecuencia.	*Core*
54	Preocupación por el orden	Preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información.	Específica
55	Profesionalismo	Realiza su trabajo cumpliendo con los plazos establecidos con resaltado compromiso hacia el equipo y la empresa, es puntual y prepara el material necesario para las reuniones internas y/o externas en caso de que su trabajo lo requiera	Específica
56	Profundidad en el conocimiento de los productos	Conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente	Específica
57	Resiliencia	Capacidad para confrontar situaciones que compliquen la generación y desarrollo de su trabajo, generando sinergia con los stakeholders para salir airoso y con determinación de ella; basado en la previsión del riesgo.	Específica

58	Resolución de Problemas Comerciales	Capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente, atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos, y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras del cliente o de la industria del cliente.	Específica
59	Solución de conflictos	Tiene una rápida y eficiente ejecución ante las dificultades o inconvenientes que surgen diariamente. Propone mejoras más allá de su puesto específico a fin de lograr mayores eficiencias	Específica
60	Temple	Modelar nuestro estado de ánimo para sobrellevar lo bueno y lo malo, sin sobredimensionar ni la alegría ni el llanto. Capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos	Específica
61	Trabajo en equipo	Implica la intención de colaboración con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.	Específica
62	Voracidad comercial	Cuenta con el ímpetu y la iniciativa necesarias para siempre estar tras la búsqueda de los mejores deals, realiza un correcto seguimiento de los clientes e intenta mejorar las condiciones de la empresa en cada negociación.	Específica

Anexo 7 – Planilla de seguimiento de indicadores de Gestión Humana

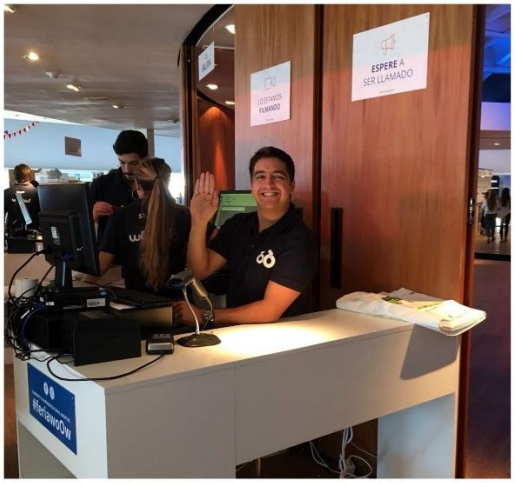
Indicador	ID	Regla de cálculo	Unidad	Frecuencia	Meta
Nivel de Satisfacción Proceso de Atracción y Selección	NSAS	∑4+5/∑respuestas	%	mensual	70
Rotación primeros 3 meses	RPTM	Salidas primeros 3 meses/ingresos últimos 3 meses	%	mensual	4
Rotación primeros 3 meses despidos	RPTM D	Despidos primeros 3 meses/ingresos últimos 3 meses	%	mensual	0
Rotación	IR	renuncias x 100/∑ colaboradores	%	mensual	3.5
Rotación no deseada	IR ND	renuncias nd x100/∑ colaboradores	%	mensual	2.0
Rotación High Performers	IR HP	renuncias hp x100/∑ colaboradores	%	mensual	0
Inversión en capacitación	IC	Inversión en capacitación/promedio colaboradores	$	trimestral	625
Inversión en capacitación High Performers	IC HP	Inversión en capacitación HP/promedio colaboradores HP	$	trimestral	1250
Inversión en capacitación Líderes	IC L	Inversión en capacitación de Líderes/promedio de Líderes	$	trimestral	3300
Distribución del talento	DT	∑talentos in performance / ∑ colaboradores	%	anual	65
Distribución del talento High Performance	DT HP	∑talentos HP/∑ colaboradores	%	anual	20
Distribución del talento Under Performance	DT UP	∑talentos UP/∑ colaboradores	%	anual	15
Índice de satisfacción interna	ISI	∑4+5/∑respuestas	%	anual	70
Incidencia Costo Laboral	IHR M	Costo Laboral/Margen	%	mensual	64
Incidencia Costo Laboral	IHR V	Costo Laboral/Ventas	%	mensual	14
Ventas por colaborador	VC	ventas/∑colaboradores	$	mensual	280000
Cumplimiento de HC	CHC	∑ áreas HC ok / ∑ áreas	%	mensual	75
Cumplimiento del Presupuesto Costo Laboral	CPCL	Costo Laboral Real/Costo Laboral Presupuestado	%	mensual	100

Anexo 8 – Planilla de novedades para la liquidación de sueldos

Nombre Apellido	Incentivos (valor líquido)	Comisiones (valor líquido)	Cantidad de sábados trabajados	Días a descontar (estos días no se pagan)	Días faltas certificadas	Certificado BPS? (sí o no)	Observaciones

Anexo 9 – Boletín mensual de Comunicación Interna

Se llevó a cabo la Feria Anual de woOw! fueron 4 días de alegría, cultura woOw! y trabajo con más de 20.000 clientes que pasaron!



Campaña Mimochi

Juntos logramos hacer 16 mochilas, lo que quiere decir que en este comienzo de clases 16 niños lograron empezar de la mejor manera.

Bajaron las devoluciones e incidentes a raíz del excelente trabajo realizado por ATC, y se mejoró sustancialmente la NPS de proveedores de City gracias al compromiso e impresionante laburo de Luispe Gaudiano!

Se retomaron los desayunos y meriendas con Leo y nuevos woOwers!, donde se genera un intercambio enriquecedor, se conocen mutuamente y se profundiza en nuestra historia.

Somos 170 woOwers!

¡Tuvimos un mega after con sorteos y muchos ganadores!
Entre ellos: Gonza Antunez se ganó el viaje a Bombinhas

Anexo 10 – Cuestionario de entrevista de salida

Entrevista de salida

Por favor, te pedimos que dediques un momento a completar esta pequeña entrevista de salida. La información que nos brindes será utilizada para entender los motivos de tu baja en la empresa.

Tus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

Your email address (**valentina.crosara@woow.com.uy**) will be recorded when you submit this form. Not you? Switch account

NEXT

Page 1 of 4

Never submit passwords through Google Forms.

MOTIVOS DE CAMBIO

¿Cuáles son tus motivos para dejar woOw? *

Por favor, seleccioná todas las opciones aplicables.

- [ ] Necesito un cambio
- [ ] Un trabajo mejor
- [ ] Conflicto de intereses
- [ ] Motivos personales o familiares
- [ ] Desmotivación
- [ ] Sueldo
- [ ] Cambio de residencia
- [ ] Incompatibilidad con el estudio
- [ ] Relación con tu jefe
- [ ] Beneficios sociales
- [ ] Other:

¿Cuánto tiempo llevas pensando en dejar woOw? *

- ◯ Un mes o menos
- ◯ De uno a cinco meses
- ◯ Más de cinco meses

BACK NEXT Page 2 of 4

GRADO DE SATISFACCIÓN

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?: *

	Completamente insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Completamente satisfecho
Posibilidades de crecimiento	◯	◯	◯	◯
Objetivos de la empresa	◯	◯	◯	◯
Trabajo interesante	◯	◯	◯	◯
Jefe inmediato	◯	◯	◯	◯
Carga de trabajo	◯	◯	◯	◯
Ambiente laboral	◯	◯	◯	◯
Reconocimiento de tu trabajo	◯	◯	◯	◯
Valores de la empresa	◯	◯	◯	◯
Capacitación	◯	◯	◯	◯

Beneficios sociales	○	○	○	○
Relacionamiento con tus compañeros	○	○	○	○
Salario	○	○	○	○

¿Cómo crees que está gestionada el área en la que trabajás? *

- ○ Muy bien
- ○ Bien
- ○ Regular
- ○ Mal

¿Cómo crees que está gestionado woOw? *

- ○ Muy bien
- ○ Bien
- ○ Regular
- ○ Mal

BACK NEXT

Page 3 of 4

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo? *

Your answer

¿Qué era lo que menos te gustaba de tu trabajo? *

Your answer

¿Tenés alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales? *

Your answer

¿Crees que tu trabajo ha sido importante para woOw? *

- ○ Sí
- ○ No

¿Recomendarías woOw a un amigo? (para trabajar)

- ○ Sí
- ○ No

Anexo 11 – Ejemplo: Descripción de cargo

Denominación del Puesto	Area	Departamento	Division	Unidad	Revisado
Responsable categoría	Servicios				12/01/2017 por Josefina François

Propósito Central

El responsable de categoría de servicios se encargara del desarrollo y el crecimiento de la misma, liderando las tareas de su equipo, implamentando estrategias para mejorar las ventas y gestionando los clientes estratégicos

Funciones en las que participa

1) Generar cartera de prospects
2) Desarrollar tareas de fidelización y mantenimiento de catálogo de productos

Actividades principales

3) Estrategia y Desarrollo
   - Trabajar en conjunto con Marketing para establecer el plan de comunicación del rubro y acciones semanales para potenciar las ventas (estrategia de banners, estrategia de tagueo, estrategia de mailing, especiales)
   - Asegurar el buen relacionamiento y el desarrollo/mejora de procesos en conjunto con otros departamentos orientados a la mejora continua de los servicios que inciden sobre el relacionamiento del Proveedor de Servicios con woOw
   - Determinar el foco de trabajo sobre el abordaje semanal de los prospects
   - Determinar el foco de trabajo sobre el abordaje semanal de la gestión de las cuentas de los ejecutivos, tanto en relación a la búsqueda y cierre de nuevos clientes como de fidelización
   - Estrategia de publicación de empresas y campañas
   - Evaluación de objetivos y las desviaciones de los mismos
   - Capacitación de nuevos integrantes del equipo comercial de servicios
   - Evaluación y coaching del equipo de trabajo
   - Desarrollo e implementación de estrategias y acciones orientados a objetivos complementarios

Unidades de Competencias

Competencias CORE

Optimismo	5
Pragmatismo y Ejecución	5
Compañerismo y Servicio	5
Compromiso y Responsabilidad	5

Competencias Técnicas

Excel	4

Competencias Personales

Pensamiento analítico	5
Pensamiento estratégico	5
Capacidad de Planificación, organización y priorización	5
Voracidad comercial	4
Liderazgo	5

Remuneración prevista

$ ----------nominales mensuales

Reporta a (puesto)

Jefe

Requisitos

Experiencia	Formación u otros
- Mínimo 1 año de experiencia en cargos de responsabilidad dentro del área comercial	Estudiante avanzado de las carreras de ciencias economicas, comunicación social o marketing -Excel, nivel intermedio - Conocimientos de E- commerce (se valora)

Beneficios

Condiciones ofrecidas

Lugar de trabajo:
Casa woOw! Bulevar

Horario:
Full time

Anexo 12 – Tabla comparativa cambio de preguntas en la Herramienta de Denison

Preguntas originales	Preguntas adaptadas para woOw!	Observaciones
1- La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	1- La mayoría de los miembros de woOw! están muy comprometidos con su trabajo	Grupo puede confundirse con grupo de trabajo como parte de la empresa y la idea es abarcar la totalidad de esta
2- Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	2- Las decisiones con frecuencia son tomadas por personas que poseen la información necesaria	Es más prudente hablar de información necesaria y no de la mejor información
3- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	3- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	
4- Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	4- Cada uno de los miembros puede tener un impacto positivo en woOw!	Grupo puede confundirse con grupo de trabajo como parte de la empresa y la idea es abarcar la totalidad de esta
5- La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	5- La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	
6- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	6- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes equipos de woOw!	En woOw! se habla de equipos, ya que el trabajo individual de los colaboradores da rendimientos superiores al de la suma de los aportes individuales
7- Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	7- Trabajar en woOw! es como formar parte de un equipo	Grupo puede confundirse con grupo de trabajo como parte de la empresa y la idea es abarcar la totalidad de esta
8- Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	8- Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en el líder	En woOw! no es común hablar de dirección, son identificados los cargos superiores con los líderes

9- Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	9- Los equipos, y no los individuos, son los principales pilares de esta organización	En woOw! se habla de equipos, ya que el trabajo individual de los colaboradores da rendimientos superiores al de la suma de los aportes individuales
10- El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	10- El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	
11- La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	11- La responsabilidad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	No se habla de autoridades en la empresa, se entiende que lo que se delega es la responsabilidad en el trabajo
12- Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	12- Las capacidades de los futuros líderes de woOw! se mejoran constantemente	Es cambiada la redacción adaptándola al vocabulario de la empresa
13- Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	13- woOw! invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	Es confusa la pregunta al hablar de grupo, por lo tanto es modificada
14- La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	14- La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva en el mercado	Se aclara la pregunta, enmarcando a la ventaja competitiva en el mercado
15- A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo*	15- A menudo surgen inconvenientes porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo*	Se sustituye problemas con inconvenientes, sacándole gravedad
16- Los líderes y directores practican lo que pregonan	16- Los líderes lideran con el ejemplo (hacen lo que dicen)	En la empresa no se utiliza la palabra directores, se arma la pregunta de forma más amigable
17- Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	17- Existe un estilo de liderazgo característico con un conjunto de prácticas distintivas	Se sustituye dirección por liderazgo
18- Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	18- Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	

19- Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	19- Está mal visto ignorar los valores esenciales de woOw!	Esta pregunta se redacta nuevamente, debido a que se utiliza grupo para hacer mención a la totalidad de la empresa lo cual es confuso y se entiende que ignorar los valores está mal visto, pero no ocasionará problemas directamente tal como está planteado
20- Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	20- Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	
21- Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	21- Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	
22- Este grupo tiene una cultura «fuerte».	22- woOw! tiene una cultura "fuerte"	Se habla de grupo refiriéndose a la empresa, por este motivo es cambiado por woOw!
23- Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	23- Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	
24- A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave*	24- A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave*	
25- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	25- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	
26- Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	26- Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	
27- Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	27- Las personas de diferentes áreas de esta organización tienen una perspectiva común	
28- Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	28- Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos de esta organización	

29- Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización*	29- Trabajar con alguien de otra área es como trabajar con alguien de otra organización*	woOw! se encuentra dividida por áreas
30- Existe une buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	30- Existe une buena alineación de objetivos entre los diferentes roles y jerarquías	woOw! posee una estructura bastante plana, es por ello por lo que es mejor hablar de diferentes roles y jerarquías y no de niveles jerárquicos
31- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	31- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	
32- Respondemos bien a los cambios del entorno	32- Respondemos bien a los cambios del entorno	
33- Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	33- Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	
34- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*	34- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*	
35- Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	35- Los diferentes equipos de woOw! cooperan a menudo para introducir cambios	En woOw! se habla de equipos, ya que el trabajo individual de los colaboradores da rendimientos superiores al de la suma de los aportes individuales
36- Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	36- Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	
37- La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	37- La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	
38- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	38- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	
39- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*	39- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*	

40- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	40- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	
41- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	41- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	
42- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	42- Tomar riesgos e innovar son fomentados y reconocidos	Se entiende que la recompensa es generalmente un incentivo monetario, mientras que el reconocimiento, es la exaltación del colaborador frente a sus compañeros
43- Muchas ideas «se pierden por el camino»*	43- Muchas ideas "se pierden por el camino"*	
44- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	44- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	
45- Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»		Esta pregunta es retirada de la encuesta, debido a que es confusa
46- Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	45- woOw! tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	Se sustituye esta organización por woOw!
47- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	46- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	
48- Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	47- woOw! tiene un propósito claro que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	Se sustituye esta organización por woOw!, así como también misión por propósito
49- Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	48- woOw! tiene una clara estrategia de cara al futuro	Se sustituye esta organización por woOw!
50- La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*	49- La orientación estratégica de woOw! no me resulta clara*	Se sustituye esta organización por woOw!
51- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir		Esta pregunta es retirada de la encuesta, debido a que puede ser confusa la interpretación para los colaboradores
52- Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	50- Los líderes fijan metas ambiciosas pero realistas	Se saca la palabra directores ya que no se utiliza en la empresa

53- La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	51- Los líderes nos conducen hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	Se sustituye la dirección por líderes, ya que no se utiliza en la empresa el termino
54- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	52- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	
55- Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	53- Las personas en woOw! comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	Se sustituye esta organización por woOw!
56- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	54- Tenemos una visión compartida de cómo será woOw! en el futuro	Se sustituye esta organización por woOw!
57- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	55- Los líderes tienen una perspectiva a largo plazo	Se saca la palabra directores ya que no se utiliza en la empresa
58- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*	56- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*	
59- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	57- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	
60- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	58- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	

Anexo 13 – Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey

Psicothema 2009. Vol. 21, nº 4, pp. 603-609
www.psicothema.com

ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG
Copyright © 2009 Psicothema

METODOLOGÍA

Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey

Tomás Bonavia, Vicente J. Prado Gasco y David Barberá Tomás*
Universidad de Valencia y * Instituto Ingenio (CSIC-Univ. Politécnica de Valencia)

En este estudio se presenta la adaptación al castellano del Denison Organizational Culture Survey, una encuesta diseñada para la evaluación de la cultura organizativa. Está compuesta por 60 ítems agrupados en 12 subescalas que identifican a su vez 4 dimensiones culturales, de aceptada influencia en la efectividad organizacional. La muestra consta de 488 personas y se ha utilizado análisis factorial confirmatorio. Los resultados obtenidos señalan unas propiedades psicométricas adecuadas, por lo que cabe concluir que la adaptación española replica casi en su totalidad la estructura planteada en la versión original.

Spanish adaptation and factor structure of the Denison Organizational Culture Survey. This article presents a Spanish adaptation of the Denison Organizational Culture Survey, a questionnaire designed to evaluate organizational culture. This survey consists of 60 items, grouped in 12 subscales, which identify 4 cultural dimensions. These dimensions have been widely studied and their influence in organizational effectiveness has been accepted. This adaptation was applied to 488 participants, and analyzed with confirmatory factor analysis. Results show adequate psychometric properties, so it can be concluded that the Spanish adaptation almost completely replicates the structure of the original version in English.

De entre los instrumentos dedicados al estudio de la cultura organizacional hemos optado por adaptar el *Denison Organizational Culture Survey* (Denison y Neale, 1996, 2000), a partir de ahora DOCS. Es una encuesta autoadministrada de sencilla y rápida aplicación, y de fácil comprensión, desarrollada para la medición y evaluación de la cultura en las organizaciones y los grupos de trabajo. Consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison, las cuales se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006). El instrumento ha sido aplicado a una gran cantidad de organizaciones (más de 700 según sus autores) de diferentes países. Son muy abundantes las publicaciones en las que aparece el cuestionario o su modelo teórico, entre otras: Denison (1990, 1996, 2001), Bilchel y Denison (2003), Denison y Mishra (1995), Denison y Neale (1994), Denison y Spreitzer (1991), Denison, Haaland y Goelzer (2003a, 2003b), Denison, Hart y Kahn (1996), Denison, Hooijberg y Quinn (1995), Denison, Lief y Ward (2004), Fey y Denison (2003), y Smerek y Denison (2007).

El instrumento fue construido tras una profusa revisión acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 2001). Esta finalidad explícita que determina claramente su objetivo, lo diferencia de otros cuestionarios sobre cultura organizativa y le dota de un importante valor añadido.

Es posible encontrar en la literatura científica otros instrumentos para evaluar la cultura organizacional, la mayoría provenientes del mundo anglosajón. Para una revisión de estos instrumentos puede consultarse: Price y Mueller (1986); Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000); Scott, Mannion, Davies y Marshall (2003); o Kimberly y Cook (2008). Algunos de estos instrumentos en inglés se han traducido al castellano: «The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey» (Kilmann y Saxton, 1984) en Rodríguez (2005); «Organizational Culture Inventory» (Cooke y Lafferty, 1987), el cual se puede conseguir contactando con la consultora *Human Synergis-*

Fecha recepción: 2-10-08 • Fecha aceptación: 11-3-09
Correspondencia: Tomás Bonavia
Facultad de Psicología
Universidad de Valencia
46010 Valencia (Spain)
E-mail: tomas.bonavia@uv.es

ricz; o «The FOCUS Questionnaire» (Van Muijen et al., 1999), elaborado ya en su origen en varios idiomas.

Que sepamos, ninguno de estos cuestionarios ha sido analizado mediante análisis factorial confirmatorio (AFC) con muestras españolas. Éste será, precisamente, uno de los objetivos que nos proponemos llevar a cabo con el DOCS en este artículo.

Es verdad que se ha hecho un esfuerzo por desarrollar instrumentos en nuestro idioma (algunos ejemplos son: Bonavía y Quintanilla, 1996; Marcone y Martín, 2003; Martínez, 1994; Reyes y Zamberano, 1991; Sánchez y Alonso, 1997; Topa, Morales y Palací, 2005), pero su uso dificulta la comparación de los resultados obtenidos en nuestro país con los estudios que se publican en las revistas más prestigiosas. Nuestra investigación pretende ser una contribución más en este contexto que ayude a reducir estas diferencias, al tiempo que amplía a otros públicos el uso idiomático de un cuestionario sobre cultura organizacional que ha demostrado su utilidad e interés tanto teórico como aplicado.

Método

Participantes

Este estudio forma parte de un proyecto de investigación más amplio que pretende relacionar la cultura organizacional en los grupos de I+D universitarios con la gestión del conocimiento y la efectividad de estos grupos. Por este motivo, como primer paso, nos proponemos la adaptación y validación del DOCS como instrumento para evaluar la cultura organizacional. Para ello se administró a 488 personas pertenecientes a 39 grupos de I+D de la Universidad Politécnica de Valencia.

La participación media de los integrantes de los diferentes grupos fue del 68,35%, con un mínimo del 12,5% y un máximo del 100%. De los 488 encuestados 260 son personal docente e investigador, 111 becarios de investigación y 52 personal auxiliar y de servicios. Se desconoce la categoría laboral de los 65 restantes. No se preguntó la edad o el sexo de los encuestados para no poner gravemente en peligro su anonimato (muchos grupos de I+D están compuestos por menos de 8 miembros), lo que hubiera posiblemente impedido la realización de esta investigación.

Instrumento

Más arriba ya se han presentado algunas características del DOCS, a continuación se indican las dimensiones y subdimensiones que lo componen. Para una información más detallada el lector puede recurrir a Denison (2001).

Implicación (Involvement):
- Empowerment (Empowerment). Ítems 1 al 5.
- Trabajo en equipo (Team Orientation). Ítems 6 al 10.
- Desarrollo de capacidades (Capability Development). Ítems 11 al 15.

Consistencia (Consistency):
- Valores centrales (Core Values). Ítems 16 al 20.
- Acuerdo (Agreement). Ítems 21 al 25.
- Coordinación e integración (Coordination and Integration). Ítems 26 al 30.

Adaptabilidad (Adaptability):
- Orientación al cambio (Creating Change). Ítems 31 al 35.
- Orientación al cliente (Customer Focus). Ítems 36 al 40.
- Aprendizaje organizativo (Organizational Learning). Ítems 41 al 45.

Misión (Mission):
- Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention). Ítems 46 al 50.
- Metas y objetivos (Goals and Objectives). Ítems 51 al 55.
- Visión (Vision). Ítems 56 al 60.

Procedimiento

En la versión castellana del DOCS se siguieron los estándares metodológicos internacionales recomendados por la *International Test Commission* (ITC) para una adaptación correcta de un instrumento de un contexto idiomático a otro (Hambleton, 1994; Hambleton, 1996; Muñiz y Hambleton, 2000).

Análisis de datos

El análisis estadístico de los datos se realizó mediante el paquete estadístico SPSS (versión 15.0) y el programa EQS 6.1 ambos para Windows. Primero se calcularon los estadísticos descriptivos para cada ítem y las correlaciones entre las variables. A continuación se evaluó su consistencia interna y la estructura factorial del instrumento. En este punto, dada la complejidad del cuestionario, se optó por la siguiente metodología de análisis: en una primera fase se analizaron por separado las 4 dimensiones a nivel de ítem. Para cada dimensión, el modelo presentaba tres subescalas, relacionadas entre sí, formadas por 5 ítems o variables cada una. En una segunda fase se planteó un modelo más general que consideró las relaciones entre las 4 dimensiones culturales y las 12 subescalas (a razón de 3 subescalas por dimensión).

Resultados

Análisis de ítems

Se realizó un análisis de los 60 ítems que componen la adaptación del DOCS. En la tabla 1 se presenta la redacción final de los ítems, su media, la desviación típica, la correlación ítem-total y el alpha de Cronbach si se elimina el elemento. Los ítems 15, 24, 29, 34, 39, 43, 50 y 58 (marcados en la tabla por un asterisco) evalúan de forma inversa el constructo al que se refieren, por lo que fueron recodificados previamente.

En general, todos los ítems parecen contribuir adecuadamente al conjunto de la escala, es decir, presentan una correlación relativamente alta con el total del cuestionario, salvo el ítem 19. Asimismo, los valores observados en la muestra española son similares a los obtenidos en la muestra original (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006).

Correlaciones

Las correlaciones entre todas las subescalas resultaron positivas, estadísticamente significativas al nivel de 0,01 y en general relativamente altas. Si comparamos los valores obtenidos en la muestra original (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006) con los obtenidos en la muestra española observaremos que, de nuevo, no existen casi diferencias.

Tabla 3
Media, desviación típica (d.t.), correlación ítem total (cpi.) y alfa de Cronbach si se elimina el elemento (α. si)

ITEMS	Media	d.t	cpi.	α si
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	4,28	0,752	,526	,967
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	3,87	0,955	,509	,967
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	3,83	1,006	,610	,967
4. Cada miembro ve que puede tener un impacto positivo en el grupo	3,88	0,859	,552	,967
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	3,47	1,103	,670	,966
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	3,23	1,120	,502	,967
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	3,90	1,005	,665	,966
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	3,75	0,956	,470	,967
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización	3,31	1,112	,488	,967
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	3,58	1,023	,736	,966
11. La autoridad se delega de modo que las personas pueden actuar por sí mismas	3,71	1,017	,554	,967
12. Las capacidades del «tranquilleo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	3,42	0,973	,605	,967
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	3,63	1,000	,638	,966
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	3,84	1,000	,607	,967
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo*	3,34	1,069	,284	,968
16. Los líderes y directivos practican lo que proponen	3,68	1,078	,718	,966
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	3,56	0,908	,483	,967
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	3,62	0,968	,736	,966
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo le ocasionará problemas	3,27	0,993	,103	,968
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	3,41	1,030	,596	,967
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	3,52	1,015	,650	,966
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	3,70	0,966	,632	,967
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	3,38	0,995	,550	,967
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave*	3,38	0,992	,465	,967
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	3,53	0,969	,660	,966
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	3,68	0,883	,561	,967
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	3,11	1,073	,606	,967
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	3,05	1,050	,572	,967
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización*	3,31	1,098	,336	,967
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles protagonistas	3,56	0,932	,675	,966
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	3,45	0,927	,499	,967
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	3,64	0,828	,590	,967
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	3,59	0,917	,641	,966
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias*	3,23	0,978	,428	,967
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	2,98	0,939	,524	,967
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	3,21	0,871	,446	,967
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	3,48	0,866	,532	,967
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestros usuarios	3,28	0,976	,614	,967
39. Nuestras divisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes*	3,60	0,948	,469	,967
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	3,26	0,933	,442	,967
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	3,72	0,879	,447	,967
42. Tomar riesgos e innovar son bienvenidos y recompensados	3,36	0,987	,598	,967
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»*	3,00	1,076	,488	,967
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	4,17	0,888	,501	,967
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	3,39	1,076	,608	,967
46. Esta organización tiene un propósito y unas orientación a largo plazo	3,78	1,051	,670	,966
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	3,21	0,971	,558	,967
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y cambia nuestro trabajo	3,53	1,026	,761	,966
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	3,51	1,030	,705	,966
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara*	3,33	1,186	,544	,967
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	3,59	0,944	,684	,966
52. Los líderes y directivos fijan metas ambiciosas para nosotros	3,63	0,977	,688	,966
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que hacemos de alcanzar	3,59	0,986	,772	,966
54. Compramos continuamente nuestros progresos con los objetivos fijados	3,48	0,964	,639	,967
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	3,57	0,968	,577	,967
56. Tenemos una visión compartida de «cómo será esta organización en el futuro»	3,06	0,975	,692	,966
57. Los líderes y directivos tienen una perspectiva a largo plazo	3,75	0,933	,621	,967
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo*	3,03	1,000	,336	,967
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	3,45	0,995	,709	,966
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	3,40	0,881	,500	,967

* Ítem inverso

Análisis de fiabilidad

La consistencia interna del instrumento fue examinada mediante el índice alpha de Cronbach. Toda esta información junto a los valores obtenidos en la versión original se recogen en la tabla 2.

Los valores encontrados presentan, en general, una adecuada consistencia interna para el cuestionario en la muestra española, superior incluso a la mostrada por la escala original en algunos casos. El alpha de Cronbach del cuestionario en su conjunto es de 0,97 y para las diferentes dimensiones y subescalas que lo componen superior a 0,70. La única subescala que presenta una puntuación inferior es Valores centrales (*sic* 0,68), la cual mejoraría hasta 0,78 si se eliminara el ítem 19, que ya ha mostrado ciertos problemas como se ha comentado con anterioridad.

Análisis factorial confirmatorio

En los diferentes modelos se empleó la estimación por máxima verosimilitud. Todas las variables han resultado normales aplicando la prueba de *Kolmogorov-Smirnov* a nivel de 0,01 salvo consistencia (inferior a 0,05), aproximadamente simétricas (excepto los ítems 1 y 44) y sin exceso de curtosis (salvo en el ítem 44 y la variable visión).

En cuanto a los índices de ajuste optamos por algunos de los más comunes como los propuestos por Maccallum y Austin (2000): *Non-normed fit index* (NNFI), *Comparative fit index* (CFI), *Goodness of fit index* (GFI), *Ajusted goodness of fit index* (AGFI), siendo habitual considerar un buen ajuste cuando los valores en estos índices son superiores a 0,90. Asimismo, empleamos el *Standardized root mean-square residual* (SRMR), que sugiere un buen ajuste con valores inferiores a 0,05 (Byrne, 1994). Finalmente, incluimos el *Root mean-square error of approximation* (RMSEA), pudiéndose aceptar como valor de un ajuste adecuado puntuaciones menores a 0,80 (Browne y Cudeck, 1993). En la tabla 3 se resumen los principales indicadores obtenidos.

Los resultados de los diferentes índices sugieren que el modelo es adecuado para la dimensión Implicación. Ningún ítem resultó problemático y todas las subescalas mostraron estar relacionadas entre sí. En definitiva, estos análisis parecen justificar la estructura interna de la adaptación del cuestionario por lo que se refiere a las subescalas que componen la dimensión Implicación (Empowerment, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades). Así, la hipótesis de que los primeros 15 ítems del cuestionario pertenecen a una misma dimensión o rasgo cultural —que a su vez se divide en 3 subescalas formadas cada una de ellas por cinco ítems— parece correcta.

En cuanto a la replicación empírica de la dimensión Consistencia, los índices de bondad del modelo indican un ajuste no demasiado bueno. El modelo mejora en parte si se elimina el ítem 19, ítem que ya ha demostrado ser problemático.

Por lo que respecta a la dimensión Adaptabilidad, los resultados sugieren que nos encontramos ante un modelo con un ajuste relativamente bueno. Ningún ítem resultó problemático y todas las subescalas mostraron relaciones entre sí.

Igualmente, a la vista de los resultados, se observa un modelo con un relativo buen ajuste para la dimensión Misión, sin ningún ítem problemático y mostrando todas las subescalas relaciones entre sí.

Por último, para la replicación empírica de los factores de segundo orden, se introdujeron las puntuaciones medias en las 12 subescalas para contrastar si se agrupaban, como cabría esperar, en las 4 dimensiones culturales. Los resultados parecen confirmar esta conclusión, mostrando además todas las dimensiones estar relacionadas entre sí.

Tabla 3
Índices de bondad de ajuste de los diferentes modelos planteados

Modelo	NNFI	CFI	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA
1. Compromiso	0,934	0,946	0,940	0,917	0,046	0,060
2. Consistencia	0,843	0,870	0,885	0,841	0,062	0,090
3. Adaptabilidad	0,890	0,913	0,926	0,894	0,056	0,074
4. Misión	0,915	0,930	0,900	0,862	0,042	0,083
5. Factores de segundo orden	0,940	0,956	0,920	0,870	0,034	0,088

Tabla 2
Comparación de la fiabilidad del cuestionario original (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006) y de su adaptación al castellano

	■Cronbach (adaptación)	■Cronbach (original)
Implicación	**0,90**	**0,90**
Empowerment	0,79	0,77
Trabajo en equipo	0,80	0,83
Desarrollo de capacidades	0,72	0,70
Consistencia	**0,87**	**0,88**
Valores centrales	0,68	0,70
Acuerdo	0,80	0,75
Coordinación e integración	0,70	0,78
Adaptabilidad	**0,87**	**0,87**
Orientación al cambio	0,78	0,76
Orientación al cliente	0,78	0,73
Aprendizaje organizativo	0,70	0,75
Misión	**0,93**	**0,92**
Dirección y propósitos estratégicos	0,88	0,85
Metas y objetivos	0,86	0,80
Visión	0,76	0,78

Tabla 4
Mínimo, máximo, media y desviación típica (d.t.) de las dimensiones y subescalas que componen el DOCS en la versión española

DIMENSIÓN	Mínimo	Máximo	Media	D. T.
IMPLICACIÓN	1,47	5,00	3,67	,659
CONSISTENCIA	1,33	4,93	3,46	,605
ADAPTABILIDAD	1,07	5,00	3,43	,585
MISIÓN	1,20	5,00	3,45	,704
SUBESCALAS				
Empowerment	1,20	5,00	3,87	,704
Trabajo en equipo	1,00	5,00	3,51	,791
Desarrollo de capacidades	1,40	5,00	3,63	,713
Valores centrales	1,40	5,00	3,51	,669
Acuerdo	1,00	5,00	3,57	,734
Coordinación e integración	1,20	5,00	3,30	,695
Orientación al cambio	1,00	5,00	3,38	,672
Orientación al cliente	1,00	5,00	3,37	,667
Aprendizaje organizativo	1,00	5,00	3,53	,663
Dirección y propósitos estratégicos	1,00	5,00	3,48	,871
Metas y objetivos	1,00	5,00	3,53	,771
Visión	1,00	5,00	3,35	,720

Puntuaciones en la versión española del DOCS

Finalmente, en la tabla 4 se resumen los principales estadísticos obtenidos en las diferentes dimensiones y subescalas que componen el cuestionario.

Si comparamos los valores obtenidos en nuestro estudio con los alcanzados por Denison y colaboradores (véanse sus trabajos de 2005 y 2006) se puede comprobar que ambos son muy parecidos, no observándose discrepancias relevantes.

Discusión y conclusiones

Los resultados obtenidos en el presente estudio muestran una adecuada consistencia interna y validez de constructo para la adaptación al castellano del *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS). La evidencia empírica presentada parece suficiente para avalar el uso de esta escala en su versión española. Se aprecian, de todos modos, algunos aspectos que deben ser atendidos al utilizar esta versión y que deberían ser mejorados en próximas adaptaciones.

De los 60 ítems analizados, todos funcionan adecuadamente excepto el ítem 19, que debería ser reformulado para aumentar su correspondencia con el resto de la escala. Creemos preferible esta opción antes que su eliminación para no alterar la estructura interna propuesta inicialmente. Salvo por el deficiente funcionamiento de este ítem, tanto las correlaciones entre las diferentes subescalas y dimensiones como la consistencia interna de las mismas han resultado adecuadas y muy similares a las conseguidas por Denison, Janovics y Young (2005), y Denison, Janovics, Young y Cho (2006). Asimismo, de la comparación de medias se deduce que las puntuaciones de la versión inglesa y castellana de esta encuesta no presentan, en principio, discrepancias importantes.

Por otro lado, los resultados observados en los diferentes AFC parecen justificar, al menos en parte, la estructura interna del DOCS en su adaptación al castellano. Algunas de las dimensiones y subescalas ofrecen mejor ajuste que otras, como es el caso de las dimensiones Implicación y Adaptabilidad. La dimensión que obtiene menor respaldo empírico es Consistencia. Los valores para esta dimensión en los índices de bondad de ajuste así como en otros parámetros, no permiten concluir que nos encontremos ante un modelo con un buen ajuste. No obstante, dado que los resultados se encuentran próximos a lo que sería un modelo con un ajuste adecuado, tampoco parece oportuno desechar completamente dicha estructura. Habrá que continuar sometiéndola a prueba en próximas investigaciones. Por lo que hace referencia a la dimensión Misión con sus subescalas, se puede afirmar que recibe cierto grado de confirmación pues cumple parte de los requisitos establecidos pero no todos. Algo similar a lo que sucede para el análisis de la estructura de segundo orden con las 12 subescalas y su pertenencia a las 4 dimensiones culturales más generales.

Asimismo, como una limitación más a considerar, habrá que avanzar en el estudio de la validez convergente y discriminante del instrumento. Por otra parte, además de obtener información de las variables sexo y edad, es imprescindible variar la muestra objeto de estudio, ya que el hecho de encuestar solamente a personas vinculadas con el mundo de la investigación puede haber influido en los resultados hallados, al basarse éstos en una población relativamente homogénea.

En definitiva, el DOCS ha demostrado su utilidad tanto teórica como aplicada para evaluar la cultura organizacional y su influencia a la hora de aumentar la efectividad que alcanzan las organizaciones (Denison, 1990, 2001; Denison y Mishra, 1995; Gordon y DiTomaso, 1992; Kotter y Heskett, 1992). La adaptación al castellano que ahora se presenta de este instrumento muestra suficiente apoyo empírico en base a los diferentes análisis realizados, lo que avala su utilización.

Agradecimientos

Este trabajo se enmarca en un proyecto de investigación aprobado por el Ministerio de Educación y Ciencia titulado: «Influencia de la cultura organizativa y el flujo de conocimiento sobre el rendimiento científico de los grupos de I+D tecnológicos. Aplicación en la Universidad Politécnica de Valencia» (SEJ2005_08603).

Referencias

Ashkanasy, N.M., Broadfoot, L.E., y Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M.F. Peterson (Eds.): *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 131-145). Thousand Oaks: Sage.

Bonavia, T., y Quintanilla, I. (1996). La cultura de las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 12*(1), 7-26.

Browne, M.W., y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K.A. Bollen y J.S. Long (Eds.): *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park: Sage.

Büchel, B., y Denison, D.R. (2003). *Knowledge density and success of new product development teams*. Lausanne: International Institute for Management Development.

Byrne, B. (1994). *Structural equation modeling with EQS y EQS/Windows*. Thousands Oaks: Sage.

Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., y Warr, P.B. (1981). *The experience of work*. London: Academic Press.

Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review, 21*(3), 619-654.

Denison, D.R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? En C.L. Cooper, S. Cartwright y P.Ch. Earley (Eds.): *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.

Denison, D.R., y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204-223.

Denison, D.R., y Neale, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.

Denison, D.R., y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.

Denison, D.R., y Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing-values approach. En R.W. Woodman y W.A. Passmore (Eds.): *Research in Organizational Change and Development* (pp. 1-21). Greenwich: JAI Press.

Denison, D.R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2003a). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics, 33*(1), 98-109.

Denison, D.R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2003b). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership, 3*, 205-227.

Denison, D.R., Hart, S.L., y Kahn, J.A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal, 39*, 1005-1023.

Denison, D.R., Hooijberg, R., y Quinn, R. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, *6*(5), 524-540.

Denison, D.R., Janovics, J., y Young, J. (2005). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method.* Documento de trabajo. Denison Consulting Group.

Denison, D.R., Lief, C., y Ward, J.L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review, 27*(1), 61-70.

Denison, D.R., Janovics, J., Young, J., y Cho, H.J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method.* Documento de trabajo. Denison Consulting Group.

Fey, C., y Denison, D.R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science, 14*(6), 686-706.

Gillespie, M.A., Denison, D.R., Haaland, S., Smerek, R., y Neale, W.S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 112-132.

Hambleton, R.K. (1994). Guidelines for adapting educational and psychological tests: A progress report. *European Journal of Psychological Assessment, 10*(3), 229-244.

Hambleton, R.K. (1996). Adaptación de tests para su uso en diferentes idiomas y culturas: fuentes de error, posibles soluciones y directrices prácticas. En J. Muñiz (Coord.): *Psicometría*. Madrid: Universitas.

Kimberly, J., y Cook, J.M. (2008). Organizational measurement and the implementation of innovations in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 35*(1), 11-20.

Kotter, J.P., y Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Maccallum, R.C., y Austin, J.T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual Review of Psychology, 51*, 201-226.

Marcone, R., y Martín, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema, 15*(2), 292-299.

Martínez García, N. (1994). *Elaboración y validación de un instrumento para determinar el nivel de cultura organizacional en una empresa*. Tesis doctoral no publicada. UNAM, México D. F., México.

Muñiz, J., y Hambleton, R.K. (2000). Adaptación de los tests de unas culturas a otras. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento, 2*(2), 129-149.

Price, J.L., y Mueller, C.W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield: Pitman Publishing Inc.

Reyes, A.M., y Zambrano, P.V. (1991). *Un instrumento para medir la cultura organizacional innovadora*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Central, Santiago de Chile, Chile.

Rodríguez, C.M. (2005). Emergence of a third culture: Shared leadership in international strategic alliances. *International Marketing Review, 22*(1), 67-95.

Sánchez, J.C., y Alonso, E. (1997). La evaluación de la cultura: el cuestionario de conductas normativas organizacionales. Trabajo presentado al *IV Congreso Nacional de Psicología Social*. San Sebastián.

Scott, T., Mannion, R., Davies, H., y Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research, 38*(3), 923-945.

Smerek, R.E., y Denison, D.R. (2007). Social capital in organizations: Understanding the link to firm performance. En G.T. Solomon (Ed.): *Proceedings of the Sixty-sixth Annual Meeting of the Academy of Management (CD).*

Topa, G., Morales, J.F., y Palací, F. (2005). El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: un análisis multigrupo. *Apuntes de Psicología, 23*(1), 53-70.

Van Muijen, J.J., Koopman, P., De Witte, K., De Cook, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spulbre, E., Jesuino, J., Gonçalves das Neves, J., Pitaria, H., Konrad, E., Peiró, J., González-Romá, V., y Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(4), 551-568.

Anexo 14 – Cuestionario para evaluación de Cultura adaptado a woOw!

1- La mayoría de los miembros de woOw! están muy comprometidos con su trabajo
2- Las decisiones con frecuencia son tomadas por personas que poseen la información necesaria
3- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita
4- Cada uno de los miembros puede tener un impacto positivo en woOw!
5- La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado
6- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes equipos de woOw!
7- Trabajar en woOw! es como formar parte de un equipo
8- Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en el líder
9- Los equipos, y no los individuos, son los principales pilares de esta organización
10- El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización
11- La responsabilidad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas
12- Las capacidades de los futuros líderes de woOw! se mejoran constantemente
13- woOw! invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros
14- La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva en el mercado
15- A menudo surgen inconvenientes porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo
16- Los líderes lideran con el ejemplo (hacen lo que dicen)
17- Existe un estilo de liderazgo característico con un conjunto de prácticas distintivas
18- Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos
19- Está mal visto ignorar los valores esenciales de woOw!
20- Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto
21- Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen
22- woOw! tiene una cultura "fuerte"
23- Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles
24- A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave
25- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas
26- Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible
27- Las personas de diferentes áreas de esta organización tienen una perspectiva común
28- Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos de esta organización
29- Trabajar con alguien de otra área es como trabajar con alguien de otra organización
30- Existe une buena alineación de objetivos entre los diferentes roles y jerarquías
31- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar
32- Respondemos bien a los cambios del entorno

33- Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas
34- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias
35- Los diferentes equipos de woOw! cooperan a menudo para introducir cambios
36- Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios
37- La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones
38- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno
39- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes
40- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes
41- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar
42- Tomar riesgos e innovar son fomentados y reconocidos
43- Muchas ideas "se pierden por el camino"
44- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano
45- woOw! tiene un proyecto y una orientación a largo plazo
46- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones
47- woOw! tiene un propósito claro que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo
48- woOw! tiene una clara estrategia de cara al futuro
49- La orientación estratégica de woOw! no me resulta clara
50- Los líderes fijan metas ambiciosas pero realistas
51- Los líderes nos conducen hacia los objetivos que tratamos de alcanzar
52- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados
53- Las personas en woOw! comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo
54- Tenemos una visión compartida de cómo será woOw! en el futuro
55- Los líderes tienen una perspectiva a largo plazo
56- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo
57- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros
58- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo

Anexo 15 – Inventario de puestos

Área	Puestos	Cantidad
Administración y Finanzas	Jefe de Administración y Finanzas	1
Administración y Finanzas	Coordinador Contable	1
Administración y Finanzas	Analista Contable	2
Administración y Finanzas	Asistente Contable	1
Administración y Finanzas	Coordinador Operativo Contable	1
Administración y Finanzas	Auxiliar Operativo Contable	3
Administración y Finanzas	Recepcionista	2
Gestión Humana	Jefe de Gestión Humana	1
Gestión Humana	Analista de Gestión Humana	1
Gestión Humana	Auxiliar de Gestión Humana	1
Marketing	CMO	1
Marketing	Responsable de Performance y UX	1
Marketing	Analista de Performance	1
Marketing	Responsable de Diseño	1
Marketing	Diseñador	2
Marketing	Diseñador ejecutivo	1
Marketing	Responsable de Comunicación	1
Marketing	Responsable de CRM y Estrategia	1
Marketing	Asistente de Marketing	1
Servicios	Gerente de CITY	1
Servicios	Responsable Comercial	1
Servicios	Responsable de marca	1
Servicios	Ejecutivo comercial	4
Servicios	Ejecutivo de ventas	6
Servicios	Analista de Producción	1
Servicios	Auxiliar de Producción	2
Tecnología	Jefe de Tecnología	1
Tecnología	Producto Owner	1
Tecnología	Responsable de Infraestructura y Soporte	1
Tecnología	Analista de Soporte	1
Tecnología	Desarrollador Sr	2
Tecnología	Desarrollador	3
Tecnología	Desarrollador Jr	1

Tecnología	Desarrollador Frontend	2
Tecnología	Analista de BI	1
Tecnología	Auxiliar de BI	1
ATC	Jefe de ATC	1
ATC	Coordinador Operativo	1
ATC	Coordinador CITY	1
ATC	Coordinador TRAVEL	1
ATC	Coordinador SHOP	1
ATC	Auxiliar de ATC CITY	5
ATC	Auxiliar de ATC TRAVEL	8
ATC	Auxiliar de ATC SHOP	13
Travel	Gerente de TRAVEL	1
Travel	Responsable Comercial	1
Travel	Ejecutivo comercial	1
Travel	Coordinador de Televentas	1
Travel	Asistente de televentas	1
Travel	Auxiliar de televentas	8
Travel	Analista de Operaciones	2
Travel	Auxiliar de Operaciones	3
Travel	Coordinador de Agencia	1
Travel	Auxiliar de ventas offline	3
Travel	Responsable de Coordinación	1
Travel	Auxiliar de Producción	1
Productos	Gerente de SHOP	1
Productos	Responsable de Categoría	3
Productos	Project Manager	1
Productos	Auxiliar Comercial	2
Productos	Responsable de Operaciones	1
Productos	Analista de Producción	1
Productos	Auxiliar de Producción	3
Productos	Jefe de Logística	1
Productos	Coordinador de Logística	1
Productos	Coordinador de Expedición y Depósito	1
Productos	Asistente de Compras	1
Productos	Auxiliar de Compras	1

Productos	Analista de Soluciones	1
Productos	Asistente de soluciones	2
Productos	Auxiliar de Expedición	12
Productos	Auxiliar de Depósito	9
Productos	Referente de Expedición	2
Productos	Referente de Depósito	1
Productos	Referente de ventas Showroom	1
Productos	Auxiliar de ventas Showroom	2

Anexo 16 – Beneficios Front

RELAJATE

» Día del cumple libre

» 2 días personales pagos (1 por semestre)*

» Los roles de 4 y 5hrs tienen descanso intermedio

» No trabajamos el lunes de carnaval o el viernes de semana santa*

» No se cuentan los sábados para la licencia = 4 días de licencia extra!

» Se cubren hasta 6 días por enfermedad por semestre. *

» Día libre por mudanza.

MAMÁ Y PAPÁ

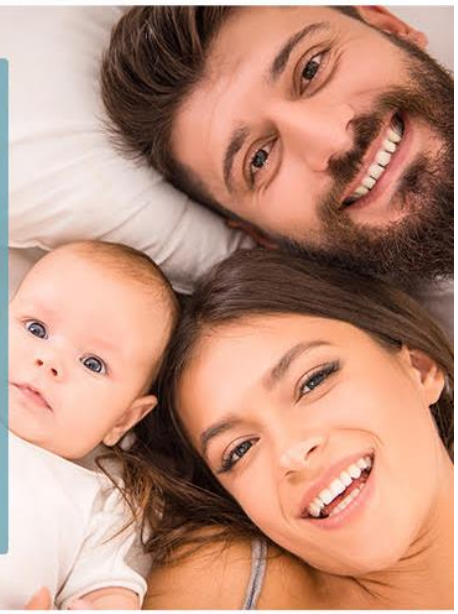
» **Mummy Soft Landing:**
14 semanas (establecido x Ley)

+ **medio horario** hasta los 6 meses del bebé (establecido x Ley aplicable a madre o padre)

+ medio horario woOw y medio horario trabajando desde casa hasta los 7 meses del bebé (beneficio WoOw!)

» **Daddy Soft Landing:**
13 días corridos (establecido x Ley)

+ horario de 9 a 16hrs hasta el mes del bebé (beneficio woOw!)



CUIDATE

» Carnet de Salud gratuito.

» Office Fruit Day.

* El 15% OFF no aplica para aéreos.
* Se cubren los primeros 3 días por enfermedad que no cubre BPS.
* El tener libre el lunes de carnaval o viernes de semana santa se realiza por sorteo
* Los días personales pueden ser solicitados una vez que la persona cuente con un mínimo de 3 meses de antiguedad

Anexo 17 – Beneficios Back

RELAJATE

» Feriados laborables que no trabajamos:
- Jueves y viernes de semana santa
- Lunes de carnaval
- 2 de noviembre
- 24 y 31 de diciembre

» 1 summer flexi-friday para tomarse hasta el 21/3
3 summer flexi-friday para tomarse del 21/12/2018 al 21/3/2019.

» No se cuentan los sábados para la licencia
= 4 días de licencia extra!

» Se cubren hasta 6 días por enfermedad por semestre. *

» Día libre por mudanza.

MAMÁ Y PAPÁ

» **Mummy Soft Landing:**
14 semanas (establecido x Ley)

+ **medio horario** hasta los 6 meses del bebé (establecido x Ley aplicable a madre o padre)

+ medio horario woOw y medio horario trabajando desde casa hasta los 7 meses del bebé (beneficio WoOw!)

» **Daddy Soft Landing:**
13 días corridos (establecido x Ley)

+ horario de 9 a 16hrs hasta el mes del bebé (beneficio woOw!)

CUIDATE

» Carnet de Salud gratuito.
» Office Fruit Day.

* El 15% OFF no aplica para aéreos.
* Se cubren los primeros 3 días por enfermedad que no cubre BPS.

Anexo 18 – Convenios y descuentos

wóOw!

- ¡Ser woOwer tiene beneficios! -

YOU	Casi un **40%** de descuento en la cuota mensual **y exoneración 100% de la matrícula**
MVD CROSSFIT DA TU MÁXIMO	**20% off** en MVD Malvín, MVD Pocitos que tiene además sala de potenciación, y en MVD Pimienta con clases de Zumba, Pilates y Entrenamiento Funcional
ENFOQUE CENTRO DEPORTIVO INTEGRAL	**Plan Master:** un descuento escalonado en la matrícula de ingreso según la cantidad de socios, con el siguiente detalle: Este convenio aplica también para Grupos familiares conformados por al menos cuatro personas (padres e hijos que vivan en el mismo hogar y bajo la misma economía). GRUPOS DE HASTA: — DESCUENTO DEL: 20 socios — 20% 40 socios — 30% 60 socios — 40% 80 socios — 50% 160 socios — 60%
mvd Pilates Funcional	**25% en pase libre (total: $1500)** Sin descuento: 8 clases salen $1400 12 clases $1600 pase libre $2000
BOOST TRAINING HOUSE	**10% de descuento**
GIMNASIO Zona Fit	**20% en pase libre (de $1100 a $900)**

SEGUROS MÉDICOS

Plan Universitario de 18 a 28 años.
En caso de estar por fuera de esta edad, consultar por planes adaptativos

Importantes descuentos para planes individuales y familiares.
Consultar en GH por los diferentes planes y precios

Modalidades de contratacion y costos especiales a woOwers y familiares directos
(conyugues e hijos menores de 25 años.)

EDUCACIÓN

25% en carreras. Además precio especial por cursos cortos (en grupos)

Exoneración del 100% de la matrícula y **15%** de descuento para woOwers. Además **10%** de descuento a familiares de 2do grado.

30% sobre cuota mensual de cursos de inglés y portugués a nivel general y/o con aplicación a alguna rama específica en forma particular, en los niveles de niños, jóvenes y adultos, básicos y avanzados.
Exoneración del 100% de la matrícula.
Acumulable con otros descuentos por pago adelantado o con Santander.
NO válido para cursos online

20% de descuento

RESTAURANTES

SUCRÉ SALÉ

15% de descuento

Menú Económico de Lunes a Sábados por $195.
Además un **20%** de descuento en la carta. Para consumir en el local, o take away. Válido sólo para el local de Rivera y Luis A de Herrera

Por consultas contactar a: gh@woow.com.uy

wóOw! / Beneficios