

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Planificación Estratégica de Recursos Humanos para una compañía financiera

Entregado como requisito para la obtención del título de
Máster en Dirección de Recursos Humanos

Ana Lía Martínez Negrín -181184

María Eugenia Tornaría Padrón -197870

Marcela Eguiluz Fernández -198482

Tutor: Lic. Eduardo López de Leo

2018

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Ana Lía Martínez Negrín, María Eugenia Tornaría Padrón y Marcela Eguiluz Fernández, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos la Memoria Final de la carrera Master en Dirección de Recursos Humanos;
- Cuando hemos consultado trabajos publicados por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros autores, 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 no pertenecientes al equipo, hemos explicado claramente qué fue contribuido por dichos terceros, y qué fue contribuido por nosotras;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto los casos en que se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Ana Lía Martínez



María Eugenia Tornaría



Marcela Eguiluz

Montevideo, 4 de junio de 2018.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a quienes nos apoyaron durante este proceso. A nuestras familias, principal motor y sostén, les dedicamos este trabajo.

A “Soluciones Uruguay”, especialmente a Florencia, por su apertura y excelente disposición con nuestro proyecto; esperamos que este sea un aporte de valor que contribuya al crecimiento de la compañía.

A la Universidad ORT, principalmente a Eduardo, nuestro Tutor, por su exigencia y aliento durante el proceso; y a Ximena, Coordinadora de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, por su orientación experta y aporte valioso desde el inicio.

A nuestros lugares de trabajo, los cuales empáticamente nos acompañaron en el transcurso cediéndonos tiempo.

A todos gracias por estar presentes y confiar en este equipo. Este proceso nos transformó en mejores profesionales y personas, marcando un hito en nuestras vidas.

ABSTRACT

El presente estudio realiza un análisis profundo del estado actual de los distintos procesos dentro de la gestión de recursos humanos en una compañía financiera en Uruguay.

El referido análisis proporciona insumos para la elaboración de un diagnóstico organizacional y posterior planificación estratégica de recursos humanos, desde una mirada integral y alineada a los objetivos estratégicos de la compañía.

Se profundiza asimismo, -en el apartado de investigación- acerca de uno de los temas clave detectados para la consecución de la estrategia de negocio: la gestión estratégica de marca empleadora. Esta incluye la aplicación de un instrumento de medición, de abordaje cuantitativo y cualitativo, a setenta y dos trabajadores de la organización objeto de estudio.

Se concluye que la gestión de los recursos humanos de la compañía se encuentra alineada a los objetivos estratégicos de la compañía. No obstante, se detectan oportunidades de mejora para impactar positivamente en los resultados del negocio, consolidar sus ventajas competitivas y hacer frente a los desafíos futuros.

Palabras clave: diagnóstico organizacional, planificación estratégica de recursos humanos, sector financiero, marca empleadora.

ÍNDICE

ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1: REALIDAD EN EL MUNDO DEL TRABAJO Y MARCO CONCEPTUAL	12
1.1 Los activos intangibles como ventaja competitiva.....	13
1.2 La gestión del capital humano como valor estratégico.....	16
1.3 La relevancia de la interconexión de conceptos clave	22
1.4 La planificación estratégica en las organizaciones	25
1.5 Los niveles estratégicos en las organizaciones	26
1.6 Las etapas de la planificación estratégica	26
1.7 Los principios de la planificación estratégica	27
1.8 La planificación estratégica de los recursos humanos	29
1.9 La ejecución de la estrategia	30
1.9.1 El Cuadro de Mando Integral	30
1.9.2 Las perspectivas del CMI	33
CAPÍTULO 2: LA ORGANIZACIÓN	35
2.1 Descripción del contexto de la compañía	36
2.2 Historia.....	38
2.3 Misión.....	39
2.4 Visión	39
2.5 Productos	39
2.6 Principios Corporativos.....	41
2.7 Objetivos estratégicos	42
2.8 Cultura	44
2.9 Estructura organizacional	45
2.10 Estilo de liderazgo	47
2.11 Grupos de interés.....	48
2.12 Indicadores de negocio	50
2.13 Entorno competitivo.....	51
2.14 Matriz FODA para Soluciones Uruguay	53
CAPÍTULO 3: EL VALOR ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO.....	54
3.1 El posicionamiento del área de Talento Humano.....	56
3.2 Descripciones de cargo	60
3.3 Inventario de los puestos de trabajo	66
3.4 Las áreas de gestión de Talento Humano	68

3.4.1 Cultura organizacional	70
3.4.2 Comunicación interna	76
3.4.3 Gestión del clima organizacional.....	79
3.4.4 Gestión del cambio	81
3.4.5 Atracción y selección	83
3.4.6 <i>On boarding</i>	86
3.4.7 Inducción	87
3.4.8 Formación y desarrollo.....	89
3.4.9 Gestión del talento	93
3.4.10 Gestión del desempeño	94
3.4.11 Gestión de la salud y la seguridad ocupacional.....	97
3.4.12 Gestión de las relaciones laborales.....	99
3.4.13 Compensación total	99
3.4.14 Planificación de la sucesión	101
3.5 Análisis FODA del área de Talento Humano	103
3.6 <i>Employee Journey Mapping</i>	104
CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN SOBRE MARCA EMPLEADORA.....	106
4.1 ¿Por qué investigar sobre Marca Empleadora?.....	107
4.2 Relevancia de Marca Empleadora para Soluciones Uruguay	107
4.3 ¿A quiénes fue dirigida la investigación?.....	109
4.4 Características del universo de estudio	109
4.5 ¿Cómo se elaboró la investigación?.....	110
4.6 ¿Cómo se elaboró el cuestionario?	113
4.7 Resultados generales.....	115
4.8 Análisis general de resultados.....	118
4.9 Análisis de resultados cuantitativos	119
4.9.1 Resultados por cargo.....	119
4.9.2 Resultados por naturaleza de la actividad que desempeña	122
4.9.4 Resultados por antigüedad	125
4.9.5 Resultados por nivel académico	127
4.10 Análisis de resultados cualitativos	129
4.11 Conclusiones.....	130
CAPÍTULO 5:	132
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH	132
5.1 La planificación estratégica de RRHH para Soluciones Uruguay	133
5.1.1 Objetivos estratégicos generales	137
5.1.2 Objetivos estratégicos específicos	138

5.2 Monitoreo del plan de acción.....	154
CONCLUSIONES GENERALES	159
BIBLIOGRAFÍA.....	162
ANEXOS	164
Anexo 1 – Formulario utilizado para relevamiento de información en Investigación sobre Marca Empleadora.	164
Anexo 2 – Matriz “Nine Box”.....	167
Anexo 3 – Atributos deseados.....	170
Anexo 4 – Experiencia de trabajar en Soluciones Uruguay	171

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1- Roles de RRHH.</i>	17
Figura 2- Propuesta de Valor de RRHH.....	21
Figura 3- Pirámide de valores y objetivos	22
Figura 4- Cuadro de Mando como sistema de gestión.....	32
Figura 5- Estructura organizacional.	37
Figura 6- Oferta de productos en función del ciclo de vida de los clientes.	41
Figura 7- Lineamientos estratégicos de General Management.	43
Figura 8- Modelo D.A.C.	47
Figura 9- FODA de la compañía Soluciones Uruguay.....	53
Figura 10- Esquema organizacional.....	57
Figura 11- Estructura de Talento Humano.	59
<i>Figura 12- Organigrama de Talento Humano.....</i>	60
<i>Figura 13- Ciclo de vida del colaborador desde el punto de vista de los procesos de Talento Humano.</i>	69
Figura 14- Modelo Giftwork.....	80
Figura 15- Análisis FODA del área de Talento Humano.....	103
Figura 16- Employee Journey Mapping.....	105
Figura 17- Cuadro de Mando Integral (CMI) para Soluciones Uruguay.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Principales cifras de la compañía.....	38
Tabla 2- Niveles de cargos de Soluciones Uruguay.....	46

Tabla 3- Modelo de competencias transversales para colaboradores de Soluciones Uruguay.....	62
<i>Tabla 4- Modelo de competencias transversales para líderes de Soluciones Uruguay.</i>	64
Tabla 5- Inventario de puestos de trabajo de Soluciones Uruguay.....	67
Tabla 6- Distribución del total de las respuestas.	110
Tabla 7- Tabla de materiales oficiales y no oficiales para análisis documental.	112
Tabla 8- Dimensiones que componen la encuesta (institucionales, vinculares o higiénicos), predefinidos para la encuesta.	114
Tabla 9- Ranking de atributos con impacto en posicionamiento de marca (Sentencia 1).	115
Tabla 10- Ranking de atributos con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2). ..	116
<i>Tabla 11- Ranking de atributos de colaboradores con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 3).</i>	117
<i>Tabla 12- Ranking de los cinco atributos más y menos valorados con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).</i>	118
Tabla 13- Plan Estratégico de Talento Humano.....	156

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Composición de la muestra.	109
Gráfico 2- Cinco atributos más seleccionados por los colaboradores con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).....	120
Gráfico 3- Cinco atributos más seleccionados por los líderes con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).	120
Gráfico 4- Comparativo de los cinco atributos más seleccionados por colaboradores y líderes con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).	121
Gráfico 5- Comparativo de los cinco atributos más seleccionados por colaboradores comerciales y backoffice con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).	123
Gráfico 6- Comparativo de los cinco atributos más seleccionados en función de la edad con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).....	124
Gráfico 7- Composición de la muestra por antigüedad.....	125
Gráfico 8- Comparativo de los cinco atributos más seleccionados en función de la antigüedad con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).	126
Gráfico 9- Composición de la muestra por nivel académico.....	127

Gráfico 10- Comparativo de los cinco atributos más seleccionados en función del nivel académico con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2)..... 128

INTRODUCCIÓN

La presente tesis de maestría consiste en la elaboración de una planificación estratégica de recursos humanos aplicada a una compañía de servicios financieros.

En un primer capítulo se analizan, a partir de un marco teórico, diferentes autores en temáticas relacionadas a recursos humanos y gestión estratégica, así como publicaciones académicas que dan soporte a la elaboración de la posterior planificación estratégica.

En un segundo capítulo, se realiza la descripción de la compañía objeto de estudio y se destacan aspectos relevantes, incluido el contexto regional y nacional de la organización, su historia, estructura, líneas de negocio, entre otros.

Seguidamente, en un tercer capítulo se estudia el posicionamiento del área de Talento Humano, a través del lugar que ocupa en la compañía, su estructura interna y áreas de gestión; arribando a un inventario de los puestos de trabajo y al perfil del colaborador.

Se describen, observan y analizan los diferentes procesos inherentes al área de Talento Humano, tales como: Atracción y Selección, *On Boarding* e Inducción, Formación y Desarrollo, Gestión del Desempeño, Gestión de Talentos, Seguridad y Salud Ocupacional, Compensaciones, Relaciones Laborales y Sucesión; permitiendo concluir el estado de situación de los mismos y de los aspectos transversales a toda la organización como: Cultura Organizacional, Comunicación Interna, Gestión del Clima y Gestión del Cambio.

Para el análisis se considera una visión integral de todos los procesos de gestión de recursos humanos humano, desde la convicción que dichos procesos deben interactuar entre sí buscando sinergizar para alcanzar resultados sistémicos.

En un cuarto capítulo se incluye un estudio de campo dentro de la compañía con un enfoque de investigación sobre la temática de Marca Empleadora. En este apartado se detalla: el público objetivo, la muestra impactada, el instrumento de recogida de información, la metodología utilizada y los resultados obtenidos. A partir de ellos, se elaboran conclusiones relativas a la temática investigada.

En el último capítulo y a partir de lo anterior, se concluye con el diseño y desarrollo de una planeación estratégica de recursos humanos para la compañía.

El plan estratégico incluye: los objetivos estratégicos generales, los objetivos estratégicos específicos, el plan de acción con foco en las oportunidades de mejora, las personas

responsables de su ejecución, los indicadores de medición y monitoreo de cumplimiento. Para finalizar la presente tesis de maestría, se explicitan conclusiones generales.

**CAPÍTULO 1:
REALIDAD EN EL MUNDO DEL TRABAJO Y
MARCO CONCEPTUAL**

El vínculo de las personas con el mundo del trabajo ha estado en constantes cambios debido a los avances tecnológicos y las características demográficas actuales. Esto ha devenido en la revisión de los modelos de negocios y prácticas organizacionales, por parte de las compañías; las cuales se separan en las que logran visualizar una oportunidad para redefinir y evolucionar las estrategias de gestión de personas, y las que no.

Las compañías que logran capitalizar y adaptarse a los cambios propuestos por el contexto, son las que tendrán más probabilidades de lograr ventaja competitiva y sobrevivir.

1.1 Los activos intangibles como ventaja competitiva

Los activos intangibles constituyen una poderosa fuente de competitividad sostenible en una organización por ser difíciles de imitar por los competidores, lo que los convierte en esenciales a los efectos de implementar cualquier estrategia (Cascio, 1991).

El capital humano que comprende las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados sumado al capital organizacional, que comprende la estructura de la empresa, su liderazgo, la alineación de su personal con los objetivos estratégicos y la habilidad de los colaboradores para comunicarse y compartir información; se convierten en un diferencial que agrega valor a una compañía e incrementa su rentabilidad.

“Las empresas con una estrategia de recursos humanos bien diseñada e implementada lograron un 35% más de ingresos por empleado y un 12% menos de ausentismo” fue la conclusión arribada por *Price Waterhouse Coopers* (2002) a partir de una encuesta realizada a más de 1000 organizaciones en 47 países luego de analizar diversas prácticas de gestión humana.

Las áreas de recursos humanos (en adelante RRHH) adquieren por tanto mayor relevancia y se posicionan como socios estratégicos indiscutidos. Para su gestión, la escasez de talento se presenta como uno de los mayores desafíos, que a su vez, genera interrogantes acerca del futuro del trabajo.

Por tal motivo, entender el contexto es esencial. De acuerdo a las cifras aportadas por el sociólogo y director fundador de Staffing América Latina, Martín Padulla¹, en Latinoamérica existen 160 millones de jóvenes menores de 30 años, de los cuales, de cada seis, uno de ellos no estudia ni trabaja; uno se encuentra desempleado; cuatro trabajan, sin embargo, dos trabajan en el mercado informal.

¹ Padulla, M., es argentino, Sociólogo y MBA. Founder de Staffing América latina.

Sin perjuicio de ello, existe una ventana de oportunidad demográfica (Padulla, 2017) dado que en la actualidad hay más personas en edad de trabajar que población dependiente (adultos mayores y niños). La oportunidad está dada por concretar el desafío de que las personas en edad de trabajar, no solo se incorporen al mercado laboral sino también en crear talento.

Estas cifras se enfrentan con la realidad de las empresas, ya que el 33% de las compañías latinoamericanas tienen dificultades para cubrir sus puestos claves, superando la media mundial que se encuentra en un 31%. Esto se debe a que existe una brecha considerable entre las necesidades empresariales y las capacidades de los recursos humanos disponibles en el mercado laboral.

La evolución tecnológica que se ha dado a conocer como la Cuarta Revolución, ha conducido a lo que se denomina a nivel mundial como la guerra de talento. Ciertos países, como los del sudeste asiático, se han esforzado por mitigar esta realidad, capacitando y desarrollando a sus nuevas generaciones para lograr mayor competitividad.²

En este aspecto Latinoamérica se ubica en amplia desventaja. El desafío que se presenta entonces, es transformar la fuerza laboral disponible -en términos de población laboral activa- en talento. La apuesta consiste en trabajar en la empleabilidad de los trabajadores para poder generar mercados laborales más inclusivos.

Para comprender cómo se ha llegado a esta situación resulta fundamental mencionar las principales características del proceso evolutivo con impacto en el mundo del trabajo.

En la Primera Revolución se utilizó la energía del agua y el vapor para mecanizar la producción; una Segunda Revolución utilizó la fuerza eléctrica que permitió producir en serie; y una Tercera Revolución introdujo la electrónica y la tecnología de la información, lo que impactó fuertemente en los procesos y en las organizaciones.

Actualmente se transita una Cuarta Revolución, sumamente disruptiva que implica una transformación digital, en donde convergen múltiples tecnologías generando un efecto transversal en todos los sectores económicos y disciplinas. En tal sentido, las fronteras entre lo digital, lo físico y lo biológico se vuelven difusas.

Se revierte la ecuación predominante en el siglo XX cuando el talento seguía al capital productivo para conseguir empleo, siendo que en este nuevo contexto el capital productivo va

² La experiencia demostrada por Corea del Sur, la cual en los últimos 30 años pasó de ser uno de los países más pobres a ubicarse entre los más ricos (de 8 mil dólares a 30 mil dólares de PBI per cápita). Un país relativamente chico que apostó a una estrategia bien definida de educación. Una estrategia simple que se basó en el desarrollo de competencias relacionadas con las tecnologías, las denominadas "STEM" (en español ciencia, tecnología, ingeniería y matemática), y a las habilidades socio emocionales, habilidades blandas e inglés. Eso implicó que cerca de 60 mil estudiantes universitarios coreanos estén en las principales universidades de E.E.U.U. Y el dato que parece más importante es que hoy Corea del Sur es el país con más cantidad de robot por cantidad de habitantes y tiene un nivel de desempleo de 2,8.

hacia donde están las oportunidades de negocio y el talento con las competencias adecuadas para llevarlo adelante.

Se estima que en las próximas dos décadas se experimentarán más transformaciones que en los últimos dos siglos.

Las organizaciones jóvenes, relacionadas con las nuevas tecnologías son aquellas que están generando mayores y mejores oportunidades de trabajo. Estas empresas en el año 2017 generaron más del 50% de los puestos de trabajo ocasionando un cambio en el modelo de negocio, en donde las economías colaborativas se posicionan fuertemente.

Muchas empresas que no existían hace 10 años hoy son las grandes generadoras de empleo que hacen emerger un nuevo talento *millennial* que pretende trabajar y desarrollarse, sin fragmentarse, haciendo la frontera más lábil entre trabajo y vida personal. Ellos buscan trabajar en empresas con propósito social o crean empresas con tal fin porque les cuesta encontrar este tipo de organizaciones para trabajar. Estas organizaciones son las que están empujando a las demás a cambiar, adaptarse e incluso a desaparecer.

El presidente ejecutivo de *BlackRock* -empresa líder mundial del mercado de inversiones financieras-, Laurence Fink³ señaló que las personas cada vez más *"recurren al sector privado y piden que las organizaciones respondan a desafíos sociales más amplios"* y exigen que las organizaciones *"cumplan un propósito social"*⁴.

*"La gente de hoy tiene menos confianza en sus instituciones políticas y sociales que en años anteriores; muchos esperan que los líderes empresariales llenen el vacío"*⁵, afirma Fink. Tanto es así que, el ejecutivo declaró recientemente que los accionistas comienzan a evaluar a las compañías basándose en este estándar. Este podría ser un *"momento decisivo en Wall Street"*, tal como enfatiza el periódico *The New York Times*, que hace reflexionar al mundo sobre la propia naturaleza del capitalismo.

El trabajo se está transformando y está siendo cada vez menos un lugar al que ir y más una tarea que hacer, por lo cual el espacio físico se está reconfigurando.

La creciente interacción entre lo puramente humano y las tecnologías se presenta como un gran desafío que hace necesario trabajar desde edades tempranas e interpelar el concepto de educación. Los sistemas educativos deben conectarse con esta realidad abandonando el

³ Laurence D., empresario y financiero estadounidense que desde 1992 es presidente y consejero delegado de *BlackRock*, la empresa de gestión de activos más grande del mundo.

⁴ Deloitte Insights. (2018). El auge de la organización social Estudio "Tendencias Globales de Capital Humano 2018" Resumen ejecutivo. Accedido el 07 de marzo, 2018, desde [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/180412-cr-Resumen-](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/180412-cr-Resumen-Tendencias-Globales-de-Capital-Humano-2018.pdf)

⁵ Ídem.

esquema individualista y orientándose al trabajo en equipo, con foco en las experiencias y emociones, utilizando los recursos disponibles con los que cuentan los jóvenes.

En esta línea, resulta trascendente consolidar el concepto de aprendizaje continuo y tratar de prospectar cuáles van a ser las competencias que va a demandar el sector productivo en los próximos años. El concepto de trabajo que se necesita, tiene que estar integrado con la idea de educación y formación continua, y fundamentalmente, con la idea de marcos regulatorios para el trabajo 4.0.

Lo que las organizaciones necesitan para ser competitivas es talento y no simplemente recursos humanos.

Precisamente uno de los objetivos planteados para el presente trabajo de maestría consiste en hacer foco en la estrategia de marca empleadora como distintivo para lograr atraer y fidelizar al talento humano; a partir de experiencias de trabajo que aporten al desarrollo personal y profesional en una relación positiva de ganar-ganar.

1.2 La gestión del capital humano como valor estratégico

Las prácticas y funciones de RRHH son elementos clave para obtener ventajas competitivas en este entorno dinámico y cambiante, y así superar los obstáculos que se presentan cotidianamente en las empresas.

“Estos desafíos requieren que las prácticas de RRHH agreguen valor mensurable, que las funciones de RRHH aporten resultados en los negocios y que los profesionales de RRHH desarrollen la disciplina de una profesión, cumplan nuevos papeles y demuestren nuevas capacidades”⁶.

A los efectos de lograr que la organización adquiera carácter competitivo, los profesionales de RRHH deben desarrollar cuatro roles, según la distinción que realiza Ulrich (1997) y tal como se plasma en la figura detallada a continuación.

⁶ Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos, Champions*. Ediciones Granica SA., 20.

Figura 1- Roles de RRHH.



Fuente: Dave Ulrich (1997). *Recursos Humanos, Champions*. Ediciones Granica S.A.,55

A través de dos ejes representa:

a) por una parte los centros de atención que abarcan tanto el largo plazo o también denominado estratégico, como el corto plazo u operativo; con la implicancia de que los profesionales de RRHH deben conciliar ambas actividades.

b) por otra parte las actividades que oscilan entre manejar procesos (herramientas y sistemas de RRHH) a manejar personas.

Ambos ejes son los que determinan la existencia de los cuatro roles fundamentales que deben coexistir en las funciones de RRHH:

El rol de experto administrativo, o también llamado administración de la infraestructura -que figura en el cuadrante inferior izquierdo- adquiere relevancia al potenciar los procesos de RRHH y de negocios. La fórmula de hacer más con menos es esencial para el logro de esta función, ya que la finalidad es la eficiencia y la reducción de costos con el consiguiente diseño de procesos que faciliten la consecución de estos objetivos.

Un segundo rol denominado líder de efectividad y socio de los trabajadores, abarca esencialmente el involucramiento y la participación de RRHH en todas aquellas necesidades y problemáticas que los trabajadores puedan presentar tendiendo a brindar respuestas a estos

requerimientos. Esta gestión se traduce indefectiblemente en un mayor compromiso, productividad y resultados económicos para la organización.

La administración de la transformación y el cambio -agente de cambio- es otro de los roles, a través de los cuales RRHH agrega valor a la empresa; ya que es el encargado de acompañar los cambios culturales e implementar estos procesos de cambio promoviendo la transición que permite ayudar a los empleados a abandonar prácticas antiguas y adaptarse a una nueva cultura de trabajo.

El cuarto rol refiere a la administración de los recursos estratégicos -socio estratégico- rol que se profundiza seguidamente por su especial trascendencia y evidente vinculación con la planificación estratégica de toda organización.

En lo que respecta a este último rol, Gimbert (2010) proporciona una perspectiva complementaria en la cual distingue la gestión operativa de la gestión estratégica.

Sin perjuicio de que esta dualidad, no determina claramente la frontera entre una y otra, evidencia que la más explícita es la que tiene que ver con el enfoque del tiempo de visualización y ejecución.

Cuando el autor hace mención a gestionar el día a día, refiere a la gestión operativa, en donde el enfoque es a corto plazo y necesita resolución inmediata para que no impacte en la organización.

La gestión estratégica en cambio, tiene una visión a largo plazo, ya que se enfoca en lograr que la organización, a pesar del paso de los años, se mantenga vigente y adaptada al mercado. El tiempo o el plazo determinan el tipo de decisión.

Esta misma condición establece que para la gestión operativa se cuente con datos cuantitativos, los cuales proporcionan exactitud. Por su parte, las decisiones estratégicas inevitablemente están basadas en datos cualitativos, o con datos cuantitativos estimados o aproximados.

Otra de las diferencias refiere a la direccionalidad de la visión. La gestión operativa está dirigida hacia el interior de la organización y está enfocada hacia lo funcional. En el caso de la gestión estratégica, se encuentra enfocada en lo global e incorpora el entorno, por lo tanto no solo contempla el enfoque funcional sino que integra múltiples dimensiones.

Existen dos actores estratégicos clave que se encuentran en el entorno, uno de ellos es el cliente -punto final de la estrategia- y el otro, los competidores. Ambos actores son complejos y

cambiantes. Estos dos son quienes determinan y condicionan la estrategia acompañados de factores como los componentes económicos, legales, políticos y tecnológicos.

Este aspecto determina otra de las características de la gestión estratégica, que refiere a que las decisiones no pueden repetirse, teniendo en cuenta que el entorno se encuentra en constante cambio. A diferencia de las decisiones que se producen en la gestión operativa, las cuales pueden reproducirse una y otra vez ante una misma dificultad considerando su resultado.

Lo anteriormente mencionado permite remitir a las conceptualizaciones de Hanna, Romo y De Valverde (1990) y realizar un paralelismo con su teoría sobre los sistemas abiertos, la cual explica que las organizaciones tienen características similares a los sistemas vivos, dado que en ambos casos se trata de un ordenamiento de partes interrelacionadas. Es decir, conforman un todo con partes individuales y diferenciadas en constante relacionamiento entre sí.

Definen a las organizaciones como sistemas abiertos *“esto quiere decir que dependen de su medio externo para sobrevivir, y por tanto, están abiertos a influencias y transacciones con el mundo exterior mientras existan.”*⁷

Ambas características, permiten pensar a las organizaciones en dos planos fundamentales para su estudio. Un plano interior, que se desarrolla desde los límites hacia dentro del respectivo sistema, en el cual se interrelacionan distintas partes. Y un plano exterior, que se desarrolla fuera pero que conecta, en mayor o menor medida, con el interior del sistema porque este depende de él, y viceversa.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones deben considerarse hacia adentro pero en armonía y perfecto equilibrio con su exterior, el cual condiciona sus posibilidades reales de subsistir como tal.

Retomando lo expuesto por Gimbert (2010), ambos tipos de gestión tienen un impacto relevante en la organización y necesitan de la participación activa de sus responsables. Sin embargo, la gestión operativa tiene gran ventaja ya que las dificultades son fáciles de identificar y por lo tanto es reactiva. Al contrario, en la gestión estratégica los problemas son visibles a través de sus consecuencias o resultados, por lo cual se requiere que sea proactiva.

Mencionadas las diferencias esenciales que existen entre los aspectos de gestión operativa y estratégica, que precisamente determinan los ejes centrales de los cuadrantes de Ulrich

⁷ Hanna, D. P., Romo, M. E. H., & de Valverde, B. D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Addison-Wesley Iberoamericana, 9

(1997), se retoma el análisis de uno de los roles que adquiere mayor importancia, el de socio estratégico.

*“El rol estratégico de RRHH se centra en alinear las estrategias y prácticas de RRHH con la estrategia de los negocios. (...) Cuando cumple este rol, el profesional de RRHH aumenta la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de RRHH, se ayuda a la empresa de tres maneras. Primero, la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. Segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia”.*⁸

RRHH se convierte en socio estratégico cuando se involucra en la creación de la estrategia de la empresa y logra alinear sus prácticas a ésta, promoviendo aquellas que conducen a que la estrategia se efectivice.

Asimismo el autor propone cinco factores clave para la consolidación real de la proposición de valor en las organizaciones, destacando la premisa que *“los profesionales de RRHH deben comenzar a crear valor para la organización si quieren convertirse en socio estratégico”.*⁹

El primer factor refiere a las realidades externas del negocio. Promueve que es necesario comprender el mundo y el contexto externo en el que se desenvuelven tanto los clientes, como todos aquellos grupos o individuos que de alguna manera manifiestan interés por la organización.

Los profesionales de RRHH para generar valor y ayudar a la organización a sobrevivir en un entorno tan desafiante y cambiante deben ser capaces de discutir esas realidades externas con argumentos firmes -realidades como la tecnología, factores económicos, normativos, sociales, de mercado y demográficos del entorno global de negocio-, y vincular esas realidades con el trabajo generado día a día.

El segundo factor que es necesario a los efectos de crear valor, es el que viene definido por aquellos sujetos fuera del ámbito de RRHH. Este factor refiere a la importancia de conocer en profundidad a los inversores, clientes, ejecutivos y directivos y también a los empleados de la empresa.

⁸ Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos, Champions*. Ediciones Granica SA., 57

⁹ Ulrich, D. (2005). “La propuesta de valor de Recursos Humanos. La próxima agenda de RRHH.” *Capital Humano*, N°193 *Suplemento Selección de Personal*, 60.

Como tercer factor relevante el autor menciona a las prácticas de RRHH, dado que éstas reflejan valores, creencias y cultura, remitiendo información sobre qué se considera más importante. Ulrich (1997) refiere a prácticas de RRHH sobre personas, rendimiento, información y trabajo.

El factor número cuatro refiere a la función de RRHH dentro de la empresa y su visión como un negocio que también requiere de una estrategia y estructura que aporte valor.

Finalmente el último factor que incide en la generación de valor es el que respecta a la profesionalidad de RRHH. La formación continua es esencial, así como, determinadas competencias y roles definidos que deben ostentar los profesionales de esta área.

Estos cinco factores usualmente son graficados de forma entrelazada con el fin de facilitar la comprensión de los elementos que generan valor en RRHH, tal cual lo muestra la siguiente figura:

Figura 2- Propuesta de Valor de RRHH.



Fuente: Ulrich, D. (2005). "La propuesta de valor de Recursos Humanos. La próxima agenda de RRHH." *Capital Humano*, N° 193 Suplemento Selección de Personal, 64.

"RRHH se transforma en un socio estratégico al contar con equipos que aporten experiencia, con líderes focalizados en las unidades del negocio e involucrados en las líneas de toma de decisiones,

generando indicadores que hagan mensurable el impacto de los programas y procesos, así como, los costos asociados.”¹⁰

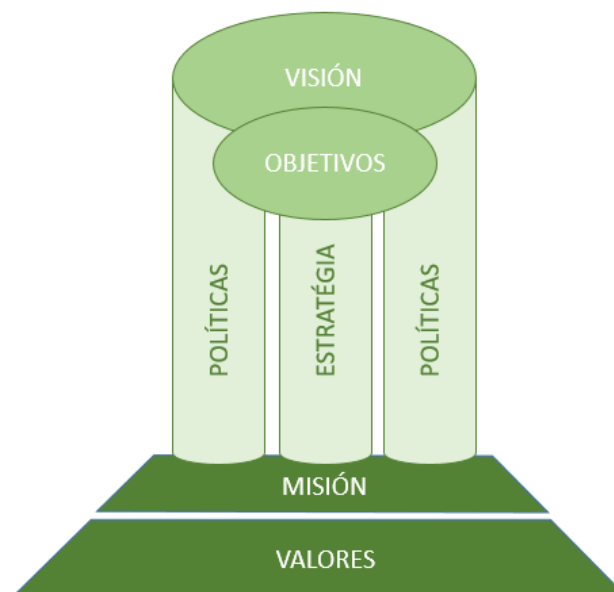
El capital humano marca la diferencia estratégica y los líderes son los encargados de promover esta perspectiva.

Por su parte, los autores Ulrich, Brockbank, y Johnson (2009), hacen hincapié en la importancia de alcanzar el rol de arquitecto estratégico por parte de los profesionales de RRHH para el logro de la efectividad organizacional.

1.3 La relevancia de la interconexión de conceptos clave

Según Gimbert (2010), existen algunos conceptos clave a considerar al momento de entender las organizaciones. Las presenta en forma de una escultura, tal como lo muestra la siguiente figura:

Figura 3- Pirámide de valores y objetivos



Fuente: Gimbert (2010). "Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones", Editorial Deusto, 42.

El orden en el que se encuentra ubicado cada concepto está determinado por la importancia y la función, así como por la relación con el resto de los conceptos.

¹⁰ Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. (2009). What makes HR a strategic partner? *People and Strategy*, 32(1), 14.

Los valores establecen cómo actuar, determinan las relaciones entre los miembros de la organización y cómo estos se vinculan con sus clientes y proveedores, así como también con el entorno. Para lograr esto, los valores deben ser conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización.

Los valores son determinados por los propietarios o accionistas, no por sus directivos y estos no cambian en un proceso de planificación estratégica; solo pueden ser modificados si la compañía cambia de propietarios. En la figura de la escultura los valores se encuentran en la base, dado que es un concepto estratégico que determina el camino de los demás y los delimita.

Los valores de la compañía determinan la manera en que se interpreta la realidad y se analiza la misma, y por lo tanto, en cómo se decida sobre la estrategia, influyendo profundamente en los dos procesos claves: en el análisis y en la decisión.

La misión es lo que delimita a qué se dedica la compañía. Abell (1980) logra concretar la misión en tres preguntas:

1. ¿Qué necesidad trata de satisfacer? (Tipo de necesidad)
2. ¿A quién se dirige? (Segmento del mercado)
3. ¿Cómo lo realiza? (Tecnología o Know-how)

Esta forma de conceptualizar la misión permite basar su visión no únicamente en un producto, permitiendo tener mayor flexibilidad estratégica.

En tal sentido, no se puede pensar en una planificación estratégica, sin antes tener presente a qué se dedica la compañía. Es por ello, que se encuentra en segundo lugar en la estructura de conceptos.

En línea con lo que menciona Hanna (1990), el propósito, o también llamada misión, tiene que ver con *“la finalidad de la organización de satisfacer tanto sus propias necesidades como las del medio. Como tal el propósito es un acuerdo o contrato implícito entre el sistema y su medio, que garantiza la supervivencia del primero”*¹¹. En tal sentido, el propósito se encuentra fuera del sistema, y por ende, es el entorno el que mide la contribución de valor que la organización aporta para su consecución.

El concepto de visión surge con el objetivo de darle continuidad y dimensión de futuro a la misión, lo cual habilita a pensar qué es lo que quiere ser y aún no ha logrado ser; y es por ello que se encuentra en la cima de la estructura, marcando la meta que se busca alcanzar.

¹¹ Hanna, D. P., Romo, M. E. H., & de Valverde, B. D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Addison-Wesley Iberoamericana, 10.

Los objetivos al igual que la visión, marcan el camino hacia donde se quiere ir pero estos tienen la cualidad de ser cuantificables en sus metas y tiempos para alcanzarlos. Se encuentran en la estructura por debajo de la visión, ya que se consideran como los medios para alcanzarla, estableciendo metas y tiempos con tal fin.

En términos de Hanna (1990), la misión o propósito del sistema, proporciona un punto de referencia para la definición de los objetivos específicos y las tareas medulares a la interna de la organización.

La organización toma del medio externo insumos y energía para posteriormente realizar un proceso de transformación a la interna y devolver un producto alineado al propósito.

Esta transformación es exitosa, de acuerdo con el autor, si se logran equilibrar tres procesos centrales a la interna de la organización: proceso medular individual, proceso medular de grupos y proceso medular de tareas.

La clave del equilibrio está dada en cómo se estructura el trabajo para alcanzar resultados parciales alineados y encadenados al propósito final.

Para medir el aporte de valor que la organización entrega al medio, es imprescindible desplegar herramientas de retroalimentación que devuelvan a la organización información sobre la calidad del *delivery* de producto o servicio.

Por su parte, la estrategia es la forma en la que la compañía consigue concretar su visión y objetivos tomando en cuenta sus valores y la misión. Es por ello, que en la figura de la escultura conecta ambos extremos y las políticas juegan un papel de guía de comportamiento que determina la estrategia.

En definitiva lo importante a tener en cuenta, según conceptualiza Gimbert (2010), es aquello que es imprescindible a la compañía, más allá de la etiqueta o el nombre que se le asigne.

Toda empresa debe *“saber en lo que cree (valores), ser consciente de a qué se dedica (misión), marcarse que quiere conseguir ser en un futuro (visión), tener esta meta cuantificada (objetivos), saber cómo la va a conseguir (estrategia) y tener guías de actuación (políticas)”*.¹²

¹² Gimbert, X.G. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. Deusto, 55.

1.4 La planificación estratégica en las organizaciones

Gimbert (2010), define planificación “como el proceso por el cual se decide la estrategia, a través del análisis (...) y de la evaluación de las alternativas que del mismo aparecen.”¹³

Esta definición permite pensar la estrategia como un proceso planificado y sistemático a diferencia de lo que plantea Mintzberg (2001), el cual considera que la estrategia podría implementarse de forma espontánea, lo que denomina estrategia emergente, marcada por procesos informales no planificados constituida por constantes decisiones en respuesta a los diferentes cambios del entorno.

Mintzberg (2001) es uno de los autores más destacados en relación al concepto de estrategia. Mintzberg (1987a, 1987b, 1990, 1994, 1997, 2001 y Mintzberg & Lampel, 1999) considera que “algunos planes, intenciones o maniobras pueden ser intencionalmente pretendidos, y sus pretensiones realizadas o no.”¹⁴

El autor plantea la idea de estrategias pretendidas y estrategias realizadas. Las primeras pueden ser realizadas o no, y las estrategias realizadas pueden ser pretendidas como no.

Para entender la idea de estrategia realizada, expone que existen estrategias que fueron realizadas y pretendidas, por lo que hubo una o más personas que realizaron el esfuerzo de planificar y ejecutar dicha estrategia de forma intencional.

Sin embargo, también pueden sucederse estrategias realizadas que no fueron pretendidas, sino que surgieron de forma espontánea, o a través de una sucesión de actos sin intencionalidad, a los que denomina emergentes.

Aquellas estrategias que no llegaron a realizarse cuentan con la posibilidad de retornar en algún momento como estrategias pretendidas o en su defecto ser desechadas.

“Una iniciativa no realizada puede convertirse en una estrategia emergente, inicialmente, por dos vías: en primer lugar, la iniciativa puede ser reconocida y acumulada tal como fue expresada por medio de un dispositivo de aprendizaje y con una intención deliberada por parte del estratega, sin una intencionalidad diferente a la de ampliar su base de experiencia y cognición; en segundo, la iniciativa puede ser incorporada de manera no consciente al patrón de

¹³ Gimbert, X.G. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. Deusto, 35.

¹⁴ Restrepo, I. A. M. (2013). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista EAN*, (53), 84-93.

*comportamientos del estrategia, de manera que resulta como un proceso emergente puro.*¹⁵

El autor toma la estrategia enfocada hacia la acción, ya que la estrategia para él puede tomar forma y ocurrir aún en ausencia de intenciones formalmente definidas.

1.5 Los niveles estratégicos en las organizaciones

Existen, según Gimbert (2010), los siguientes niveles estratégicos:

1. Corporativo, el cual tiene incidencia sobre la estrategia de los diferentes negocios, en el cómo debe hacer o no las cosas, así como en qué o cuáles áreas o sectores tendrá participación la compañía y cuánto o cómo invertirá en ellos.

Otro aspecto que incluye este nivel es alcanzar la unión y coordinación entre las diferentes áreas de negocio para agregar valor a la compañía.

2. De negocio, tiene el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva considerable frente a sus competidores.

3. Funcional, este tiene un enfoque focalizado y concreto determinado por el área que se trate.

Cada uno de los niveles mencionados debe estar alineado con la estrategia de negocio.

1.6 Las etapas de la planificación estratégica

En lo que refiere a las fases o etapas que son típicas en la administración estratégica, se toma a Thompson y Strickland (2004) como autores referentes en este aspecto.

El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta, se compone de un conjunto de tareas que se encuentran interconectadas. Los autores mencionan que es necesario definir en primera instancia una visión estratégica de lo que será la empresa y hacia dónde se dirige la organización con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo.

En un segundo momento es determinante fijar objetivos, convirtiendo esa visión estratégica en resultados concretos del desempeño que deberá alcanzar la organización. Luego, en un tercer momento, crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.

¹⁵ Restrepo, I. A. M. (2013). *Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas*. Revista EAN, (53), 84-93.

“Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva. Y finalmente evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades”¹⁶

Las etapas anteriormente mencionadas, constituyen un proceso. Aun cuando la formación de una visión estratégica, la determinación de objetivos, la creación de una estrategia, la puesta en práctica y ejecución del plan estratégico y la evaluación del desempeño, describen lo que implica la administración estratégica, el desempeño real de estas cinco tareas no se encuentra dividido en una forma clara y diferenciada con una secuencia concatenada. Existe en cambio una gran interacción y retroalimentación entre las cinco tareas.

En la historia de los negocios se muestra que las empresas con un elevado desempeño usualmente inician y guían, no solo reaccionan y se defienden. Es decir, inician ofensivas estratégicas para superar las innovaciones y las maniobras de sus rivales para asegurar una ventaja competitiva, y después utilizan su ventaja de mercado para lograr un desempeño financiero superior.

En esta línea, se plantea la necesidad de una búsqueda agresiva de una estrategia creativa y oportuna para impulsar a la empresa hacia una posición de liderazgo, allanando el camino para que sus productos/servicios se conviertan en líderes de la industria.

Las empresas que alcanzan el éxito en tal sentido usualmente son el resultado de una administración creativa y proactiva, más que el resultado de coyunturas afortunadas o de la consecución de hechos fortuitos.

1.7 Los principios de la planificación estratégica

La planificación estratégica, siguiendo las ideas de Kaplan y Norton (1996) entendida como una competencia organizacional, es decir, una capacidad desarrollada y aprehendida, colabora en el enfoque y alineamiento de las partes para la consecución de resultados.

Para adquirir esta competencia, los autores han definido cinco principios que deben estar presentes:

¹⁶ Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. McGraw-Hill, 72.

1. Traducir la estrategia a términos operativos. Este principio tiene que ver con la importancia de definir y comunicar cómo se efectivizará la estrategia en un plano táctico, en función de las capacidades y recursos con los cuales cuenta la organización.

De este ejercicio es que surgirá el Mapa Estratégico, una construcción que permite visualizar los vínculos de los activos intangibles entre sí, el cual proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral que es la piedra angular de un *“nuevo sistema de gestión estratégica”*.¹⁷

2. Alinear a la organización con la estrategia. Como se menciona anteriormente, todo sistema se encuentra conformado por partes en constante relacionamiento. La calidad del relacionamiento que se produzca entre las partes, también llamada sinergia, condicionará el éxito de la estrategia.

Este es uno de los aspectos que afectan de forma negativa a las organizaciones, la tendencia a trabajar en silos, perdiendo de vista la visión concatenada y estratégica. Los objetivos comunes y compartidos por distintos equipos de trabajo contribuyen a primar el todo sobre las partes.

3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario. Una vez alineados los equipos directivos y las unidades funcionales, el siguiente paso clave está determinado por la comunicación clara, en cascada descendente, de la contribución activa que cada miembro de la organización hace a la consecución de la estrategia.

De asegurarse el entendimiento, los propios colaboradores están más dispuestos y comprometidos con identificar mejoras en sus actividades diarias en pro de alcanzar los objetivos comunes.

Si a esto se le suma un sistema de compensación variable, basado en el logro de los objetivos (individuales y/o grupales), el ciclo se vuelve más virtuoso, llenando de sentido y propósito la actividad diaria de los colaboradores.

4. Hacer de la estrategia un proceso continuo. Resulta imprescindible hacer de la revisión de la estrategia un hábito continuo, de la mano de la revisión táctica (presupuestos, planes, recursos).

En tal sentido, se vinculan permanentemente las iniciativas de largo plazo con los planes de corto plazo, permitiendo la toma de decisiones basada en el rumbo del negocio.

¹⁷ Kaplan, R. S., Norton, D. P. R. S., & David, P. N. (2000). Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia. Gestión 2000,7.

Esta capacidad organizacional, es crucial para hacer frente a los cambios (oportunidades y amenazas) que propone el entorno competitivo, adaptando y capitalizando aprendizajes de manera ágil.

5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo. Por último, la ejecución de la estrategia implica movimiento y cambios a todo nivel de la organización, para lo cual, es necesario el compromiso de la alta dirección.

Es por ello que la gobernabilidad, también entendida como patrocinio y sponsoreo de la estrategia, resulta clave durante el proceso de ejecución.

Este rol estará concentrado en los líderes, quienes son los principales agentes de cambio. A través de ellos, se genera sentido de urgencia y se desarrollarán los equipos alineados a la visión estratégica.

En suma, la planificación estratégica resulta un proceso continuo, de equilibrio entre estabilidad y cambio, que moviliza elementos culturales de cada organización.

1.8 La planificación estratégica de los recursos humanos

Una visión tradicionalista define la planificación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal y la consiguiente implementación de actividades para responder a los mismos, según sea el contexto de la organización.

Sin embargo la planificación de RRHH va más allá de evaluar si “faltan” o “sobran” personas, implica un análisis sobre lo que algunos autores denominan “Cuatro Rs” (expresada por sus siglas en inglés); es decir, disponer de las personas apropiadas en las posiciones correctas con las habilidades y competencias suficientes en los momentos correctos.

Porter (1982) en su obra “La Competitividad de las Naciones” argumenta que el personal puede aportar ventajas superiores, distintas y propias para cada organización.

En tal sentido, el autor estima que lleva alrededor de siete años duplicar una ventaja competitiva basada en los recursos humanos. Asimismo, cuanto más difícil o costoso sea imitar esta ventaja, más durable será la misma.

Cabe señalar, que al igual que otros recursos productivos, los recursos humanos pueden degradarse volviéndose obsoletas sus habilidades y conocimientos, por lo cual, es necesario que las organizaciones enfoquen sus inversiones en la actualización de conocimientos y en el desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda su potencial ni valor.

Adicionalmente, el esfuerzo debe estar dado en lograr que ese valor trascienda la organización, sea percibido como real y añadido a la oferta de valor de los clientes. El Plan Estratégico de RRHH es el instrumento que responde y articula estos esfuerzos para que se traduzcan en valores económicos para la organización.

1.9 La ejecución de la estrategia

1.9.1 El Cuadro de Mando Integral

Bajo la premisa de que *“La ejecución de la estrategia es más importante que la estrategia en sí”*¹⁸, es clave definir una estrategia de ejecución que permita operativizar lo definido.

La herramienta denominada Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) abre un enfoque diferente de análisis de las organizaciones. Evoluciona la idea de medir únicamente *“KPI’s”*¹⁹ basados en elementos financieros con una visión acotada de la organización, la cual no consideraba la medición del aporte de los activos intangibles a la organización.

Los cambios en el mercado y lo que es considerado como una ventaja competitiva ha obligado a las empresas a modificar el foco. El impacto de la era de la información va mucho más allá del hecho de acceder rápidamente a las nuevas tecnologías y de llevar una buena gestión financiera; la destreza para gestionar sus activos intangibles se convirtió en algo mucho más decisivo.

La tarea de gestionar los intangibles le permite a la compañía desarrollar relaciones de lealtad con los clientes y conquistar nuevos segmentos, generar productos de alta calidad a bajo costo, innovar en productos y servicios, motivar y movilizar a sus trabajadores y aplicar la tecnología y sistemas de información en la misma.

Las organizaciones en la nueva era de la información se construyen bajo una serie de configuraciones en donde las funciones tradicionales se conjugan con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos.

Los vínculos con los clientes y proveedores se construyen a través de transacciones de igualdad, lo que permite que todos los segmentos de la cadena de valor logren mejoras en costos, calidad y tiempos.

¹⁸ Kaplan, R. S., Norton, D. P. R. S., & David, P. N. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000,7.

¹⁹ En Inglés KPI (*Key Performance Indicator*) Indicador de desempeño clave: métrica que ayuda a identificar el rendimiento de una determinada acción y/o proceso.

La segmentación de los clientes para ofrecer productos individualizados es una exigencia para las organizaciones. Las fronteras geográficas ya no son una limitante para la competencia; la innovación constante es una exigencia básica e incorporar trabajadores que aporten valor a la tarea que realizan es fundamental para alcanzar el éxito.

El Mapa Estratégico propuesto por Kaplan y Norton (2000), provee un marco para vincular los activos intangibles a la creación de valor para el accionista mediante cuatro perspectivas interrelacionadas (financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y conocimiento).

De esta manera, el CMI logra proporcionar a la compañía una herramienta que le permite medir cómo *“sus unidades de negocio crean valor para sus clientes”*²⁰ incorporando e integrando las dimensiones de presente y futuro. El CMI permite identificar los puntos críticos para la creación de valor, vinculándolos con una perspectiva financiera.

Uno de los aspectos en los que pone énfasis la herramienta es en la importancia de que los indicadores deben estar claramente comunicados para todos los empleados, independientemente del nivel en el que se encuentren dentro de la organización.

No es solo un sistema de medición, es un sistema de gestión estratégica que le permite a la compañía llevar adelante procesos de gestión, tales como:

1. Consensuar y traducir la visión de la alta dirección en objetivos estratégicos, determinando los objetivos financieros y los de clientes, para luego identificar los correspondientes indicadores de los procesos internos que los harán posible. Por último, relacionar todo esto con los objetivos e indicadores de formación y crecimiento.
2. Comunicar los objetivos e indicadores estratégicos, con el fin de que todos los empleados conozcan los objetivos críticos para lograr que la estrategia de la organización tenga éxito.
3. Alinear las iniciativas estratégicas por parte de los altos ejecutivos quienes deben establecer objetivos para los indicadores del CMI en sus cuatro perspectivas.

“El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización: cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar; identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados; y establecer

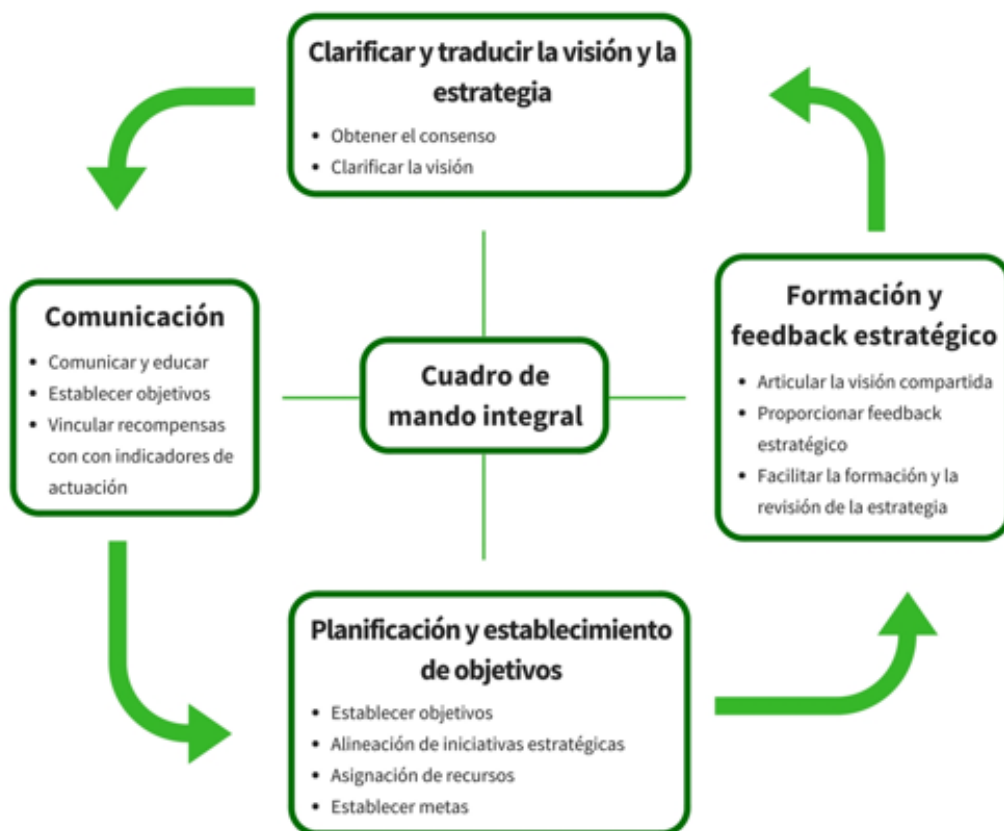
²⁰ Kaplan, R. S., Norton, D. P. R. S., & David, P. N. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000,21.

metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando".²¹

4. Fortalecer la comunicación y la formación continua. Una de las ventajas más importantes con la que cuenta el CMI es que le permite hacer seguimiento y ajustar la ejecución de la estrategia, si fuera necesario.

La siguiente figura ilustra el CMI como sistema de gestión:

Figura 4- Cuadro de Mando como sistema de gestión



Fuente: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, 77.

²¹ Kaplan, R. S., Norton, D. P. R. S., & David, P. N. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000,28.

1.9.2 Las perspectivas del CMI

El CMI permite traducir la misión y la estrategia en un grupo de medidas para poder gestionarla y las agrupa en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, tales como el "ROI"²², valor del accionista, rentabilidad, crecimiento de los ingresos y menores costos por unidad.

La perspectiva del cliente define la proposición de valor que la organización pretende usar para generar ventas y lealtad entre los clientes. Esta proposición de valor moldea el contexto en el que los activos intangibles crean valor.

La perspectiva de procesos internos identifica los procesos clave que generan y entregan una propuesta de valor diferenciada al cliente.

En la base del mapa se ubica la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, que identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué tipo de clima (el capital organizacional) se necesitan para sustentar los procesos internos de creación de valor. Estos activos intangibles deben estar integrados y alineados a los procesos internos críticos.

En definitiva tomando a Thompson y Strickland (2004):

"El desarrollo de una visión y una misión estratégicas, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia son tareas básicas para determinar la dirección. Delinean el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo y las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción que se utilizarán para lograr los propósitos (...) las revisiones del progreso, las constantes búsquedas de formas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos son aspectos normales de todo desarrollo".²³

²² ROI: Índice de retorno sobre la inversión, indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión.

²³ Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill.

De igual forma, considerando las perspectivas mencionadas (de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, del cliente y financiera) los mapas estratégicos de RRHH permiten traducir la estrategia en objetivos, mostrar la interconexión que existe entre ellas y por tanto visibilizar el impacto de esta área en la generación de valor.

CAPÍTULO 2: LA ORGANIZACIÓN

La organización objeto de estudio de la presente tesis de maestría es Soluciones Uruguay, pertenece al rubro financiero y se especializa en el mercado de gestión y administración de activos.

Es propiedad de la compañía multilatinas General Management, filial del Grupo Latinoamericana y dada la condición de la compañía de pertenecer a un grupo empresarial, a lo largo del presente trabajo se hará mención no solo a elementos locales propios y distintivos, sino también, a elementos corporativos que aplican para todas las compañías subsidiarias del grupo económico.

En tal sentido, se diferencian dos niveles organizacionales: el nivel corporativo (regional) y el nivel compañía (local).

2.1 Descripción del contexto de la compañía

General Management único accionista de Soluciones Uruguay, tiene presencia en seis países de Latinoamérica: México, Perú, Colombia, El Salvador, Chile y Uruguay, empleando a más de 10.000 colaboradores de forma directa.

A diciembre de 2016 (de acuerdo al último informe de gestión publicado por la compañía), General Management contaba con USD 131 mil millones de *AUM*²⁴ y 19.1 millones de clientes, colocándose en la primera ubicación en el mercado de la administración de fondos previsionales en Latinoamérica y referente consolidado en el mercado de ahorro, inversiones y seguros.

En nuestro país, Soluciones Uruguay cuenta con USD 2.299 millones bajo manejo, 331 mil clientes, con un 17,8% de participación de mercado, lo cual la posiciona como la segunda compañía en su rubro.

Soluciones Uruguay, opera en Uruguay a través de tres compañías:

- a) Soluciones de Ahorro - Nacida en 1996 y adquirida por Soluciones Uruguay en 2011, es una compañía dedicada a la administración de fondos previsionales. A setiembre de 2017, contaba con 317.800 afiliados y 3.1 millones de *AUM*.
- b) Soluciones de Inversión - Nacida en 2012, es una compañía dedicada a la administración de fondos de inversión locales de oferta pública, regulados por el Banco Central del Uruguay, así como fideicomisos financieros y generales. A setiembre de 2017, contaba con 8.600 clientes

²⁴ Hace referencia al término en idioma inglés “*Assets Under Management*” que significa Activos Bajo Gestión, el cual es de uso frecuente en rubro financiero.

- c) Soluciones Profesionales - Nacida en el año 2014, es una compañía dedicada a las inversiones personalizadas de los clientes, a través de la actuación en la Bolsa de Valores de Montevideo. A setiembre de 2017, contaba con 4.800 clientes.

A efectos de facilitar la comprensión de la estructura organizativa se presenta la siguiente figura.

Figura 5- Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la compañía.

A continuación se presentan las principales cifras de la compañía a efectos de facilitar la visualización de lo anteriormente expuesto.

Tabla 1- Principales cifras de la compañía.

	Presencia	Experiencia	AUM (USD)	Clientes	Colaboradores	Productos
Grupo Latinoamericana	10 países	70 años	200.000 millones	47 millones	59 mil	Gestión de Riesgos, Ahorro e Inversión, Banca Universal
General Management	6 países	30 años	131.000 millones	19 millones	10 mil	Ahorro e Inversión
Soluciones Uruguay	1 país	20 años	1.950 millones	322.000	140	Ahorro e Inversión

Fuente: Creación propia a partir de información proporcionada por la compañía.

2.2 Historia

Grupo Latinoamericana es un holding de compañías que cotiza en una de las bolsas de valores más importantes de Latinoamérica y tiene 30 años de trayectoria en la industria de la gestión de activos.

Asimismo, es la única entidad latinoamericana del sector servicios financieros diversos, que forma parte del principal indicador de sostenibilidad global, el Índice de Sostenibilidad *Dow Jones*²⁵. Este índice reconoce a las compañías que cotizan en la Bolsa de Valores y a su vez, se destacan a nivel mundial por sus buenas prácticas en materia económica, ambiental y social.

En la misma línea, en el año 2012, Grupo Latinoamericana elabora el primer informe de gestión como compañía multinacional bajo el compromiso de transparencia y desarrollo sostenible.

El referido informe obtuvo la certificación nivel B por parte del *Global Reporting Initiative (GRI)*²⁶, marcando un punto de referencia en la estrategia de responsabilidad corporativa promovida por la compañía para todas sus filiales, destacándose en el mercado Latinoamericano, como una compañía económicamente sólida, responsable y comprometida.

²⁵ En 2017, 3500 empresas fueron invitadas a participar del Índice de Sostenibilidad Dow Jones, de las cuales 320 ingresaron al índice por sus prácticas destacadas.

²⁶ GRI es una organización internacional e independiente pionera en promover estándares globales y lineamientos para la elaboración de reportes de sustentabilidad en las organizaciones, desde 1997. Los reportes incluyen evaluaciones del estado de situación de las organizaciones en materia de responsabilidad social, desempeño económico y compromiso con el medio ambiente. GRI trabaja mancomunadamente con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Fuente sitio oficial web: www.globalreporting.org. Accedido el día 13 de marzo de 2018.

2.3 Misión

La misión declarada por General Management y replicada por Soluciones Uruguay es la siguiente:

*“Acompañar a nuestros clientes a alcanzar sus sueños, brindándoles asesoría financiera confiable, fomentando el acceso a alternativas rentables de ahorro e inversión para cada etapa de su vida, asegurando la generación de valor y crecimiento sostenible para nuestros grupos de interés”.*²⁷

2.4 Visión

Asimismo, General Management y Soluciones Uruguay promueve como visión:

*“Seremos la empresa líder de Ahorro en Latinoamérica. Seremos los mejores, reconocidos y preferidos en cada uno de nuestros mercados”.*²⁸

2.5 Productos

Soluciones Uruguay divide sus negocios en dos líneas internamente conocidas como negocio mandatorio y negocio voluntario.

El negocio mandatorio es operado por la compañía Soluciones de Ahorro. Se denomina mandatorio porque es regulado por la reglamentación del Banco Central del Uruguay, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 16.713.

Esta ley se encuentra vigente desde el año 1996 a partir de la cual se crea un sistema previsional basado en un régimen mixto que recibe las contribuciones y otorga las prestaciones en forma combinada, una parte por el régimen de jubilación por solidaridad intergeneracional y otra por el régimen de jubilación por ahorro individual obligatorio; ley que da nacimiento a las Administradoras de Fondos de Ahorro Previsional (AFAP) y al denominado Sistema Previsional Mixto en Uruguay.

El negocio voluntario puede ser operado por las compañías Soluciones de Inversión y Soluciones Profesionales, dependiendo del producto que se comercialice. Esta línea de

²⁷ Extraído de página web oficial de la compañía.

²⁸ Extraído de página web oficial de la compañía.

negocio se denomina así dado que los clientes (personas físicas o jurídicas) eligen de forma voluntaria entre los productos que ofrece Soluciones Uruguay.

Los productos que ofrece a sus clientes la línea del negocio voluntario son:

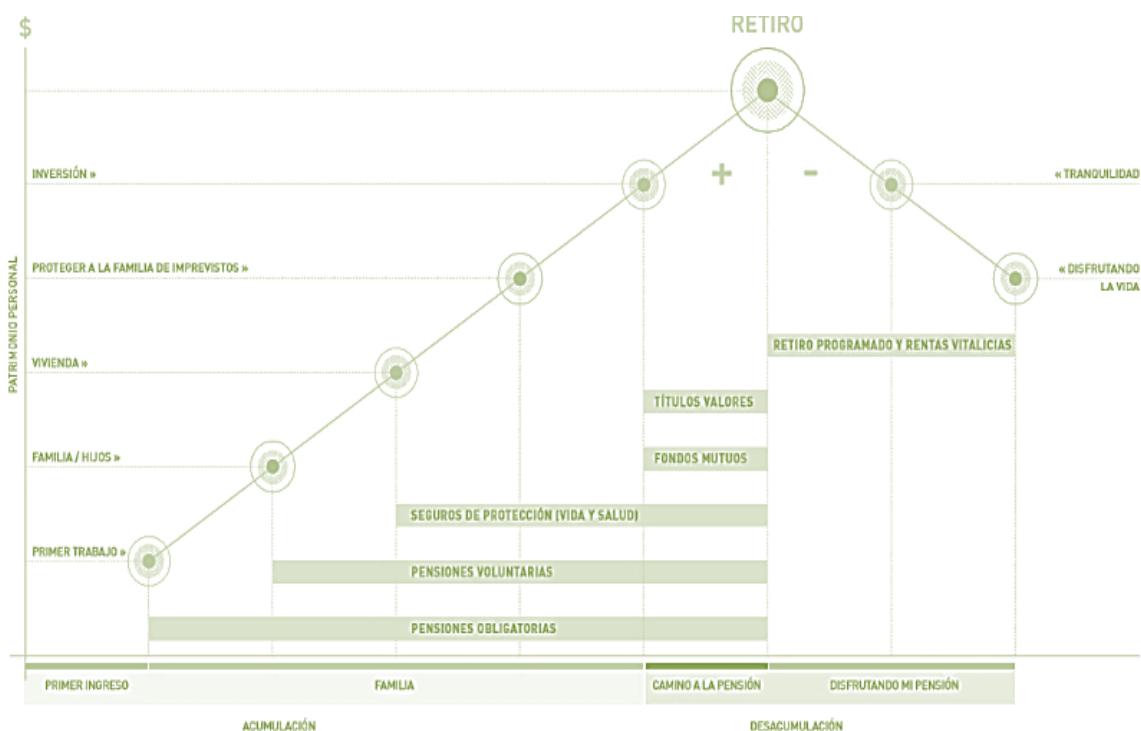
- Fondos de inversión, cuatro fondos con características distintas que se ajustan al perfil de cliente. Las características particulares de cada fondo tienen que ver básicamente con el horizonte temporal de su rendimiento y el tipo de moneda en la cual se ahorra. Estos son comercializados por la compañía Soluciones de Inversión.
- Portafolios de inversión adaptados a las necesidades y objetivos financieros del cliente a través de una variedad de instrumentos de inversión. Estos se comercializan a través de Soluciones Profesionales.

La compañía, en lo que respecta a la oferta de productos, ofrece opciones diversificadas y adaptadas a las necesidades de sus clientes, buscando *“desarrollar permanentemente nuevas opciones de productos que complementen nuestra oferta, ajustándose a las características o al ciclo de vida de los clientes.”*²⁹

Asimismo en función del ciclo de vida de los clientes, se puede visualizar en la siguiente figura la gama de productos que ofrece.

²⁹ Extraído de página web oficial de la compañía.

Figura 6- Oferta de productos en función del ciclo de vida de los clientes.



Fuente: Extraído de material proporcionado por la compañía.

2.6 Principios Corporativos

En virtud de lo sostenido por la compañía en su página web: *“una cultura basada en principios y valores éticos contribuye, entre otros aspectos, a incrementar y fomentar la generación de valor con sus grupos de interés.”*

General Management cuenta con Principios Corporativos claramente definidos que rigen las normas internas y disposiciones básicas sobre la forma en que cada uno de sus colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico, deben orientar sus actuaciones hacia una gestión sostenible. Asimismo, ofician como base de la cultura corporativa.

Estos son:

“EQUIDAD: *Entendida como el trato justo y equilibrado con nuestros colaboradores, asesores, accionistas, clientes, proveedores y la comunidad en general, independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales, sexuales y de género.*

RESPECTO: *Reconocimiento y aceptación del otro tal y como es. Inclusión de los puntos de vista, necesidades y opiniones de colaboradores, asesores, accionistas, clientes, proveedores y la comunidad en general.*

TRANSPARENCIA: *Entendida como la claridad y rectitud con que la Compañía actúa y maneja sus relaciones con colaboradores, asesores, accionistas, clientes, proveedores y comunidad en general. Es ser consecuentes entre el decir y el hacer.*

RESPONSABILIDAD: *Es actuar de acuerdo con las leyes y normas, velando por los bienes tanto de la Compañía como de nuestros accionistas, clientes, proveedores y la comunidad en general. También se evidencia en el cumplimiento de nuestros compromisos, haciéndonos cargo de nuestras acciones y sus consecuencias.*³⁰

Estos principios pretenden prevalecer por encima de las estrategias, proyectos y planes de trabajo de la organización.

2.7 Objetivos estratégicos

La compañía (nivel corporativo) basa en tres pilares su estrategia para liderar la industria del ahorro en Latinoamérica:

1. Compromiso con la sostenibilidad del negocio
2. Cultura
3. Altos estándares de Gobierno Corporativo

1. El compromiso con la sostenibilidad del negocio se sustenta en dos atributos, innovación y gestión de riesgos. Innovación para responder a las necesidades del cliente a lo largo de su ciclo de vida. En tanto, la gestión de riesgos, es el marco de actuación que permite fortalecer los procesos de toma de decisiones, evaluando constantemente las amenazas y oportunidades a sus operaciones.

2. Una cultura organizacional basada en los principios corporativos, respeto, responsabilidad, equidad y transparencia.

3. Altos estándares de gobierno corporativo entendido como el conjunto de responsabilidades, principios, políticas, prácticas y medidas de dirección, administración y control encaminadas a crear, fomentar, fortalecer, consolidar y preservar una cultura basada en la transparencia empresarial.

³⁰ Extraído de material proporcionado por la compañía.

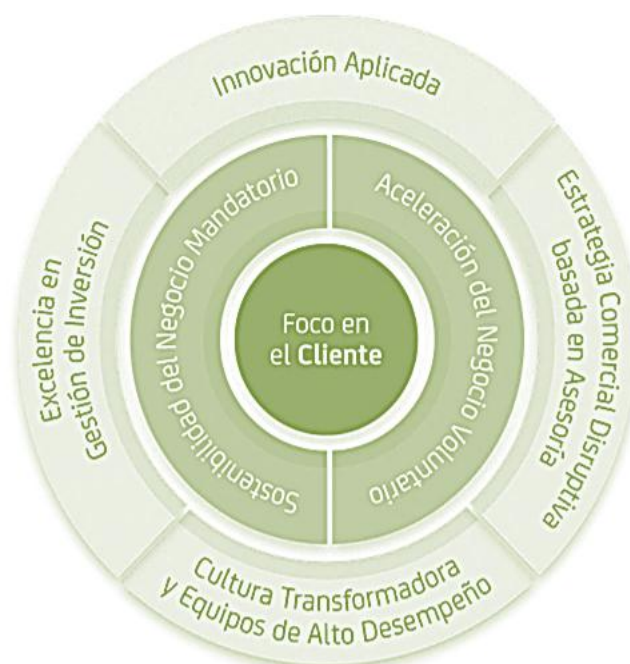
Con los pilares estratégicos como marco de actuación, General Management define lineamientos estratégicos para la consecución exitosa de los objetivos, a mediano y largo plazo, lo cual marca un único rumbo para los seis países.

El esquema de los lineamientos estratégicos definidos para el año 2018 es el siguiente:

1. Foco en el cliente
2. Sostenibilidad del Negocio Mandatario
3. Aceleración del Negocio Voluntario
4. Innovación aplicada
5. Estrategia comercial disruptiva basada en asesoría
6. Cultura transformadora y equipos de alto desempeño
7. Excelencia en la gestión de la inversión

En la siguiente figura se pueden visualizar dichos lineamientos.

Figura 7- Lineamientos estratégicos de General Management.



Fuente: Extraído de material proporcionado por la compañía.

En el centro de la estrategia de negocio se ubica el foco en el cliente, el cual se pretende que guíe y articule los esfuerzos por entregar una oferta de valor diferenciadora para cada

segmento, desde interacciones digitales 24/7 a asesorías integrales y personalizadas para clientes de alto patrimonio.

Los principales lineamientos estratégicos para las dos líneas de negocio son: la sostenibilidad del Negocio Mandatorio y la aceleración del Negocio Voluntario; los cuales se sostienen de forma transversal por estrategias comerciales a través de canales disruptivos que tienen que ver con la forma en que la compañía se contacta con sus clientes; innovación aplicada que busca la transformación digital de la experiencia de los clientes; excelencia en la gestión de inversiones y una cultura transformadora y equipos de alto desempeño que permitan generar las capacidades necesarias para llevar adelante la estrategia definida.

Para poder alcanzar a toda la organización con la comunicación de los desafíos, General Management implementa un proceso de direccionamiento estratégico homologado en todos los países que asegura el despliegue alineado a todo nivel de la compañía.

Debido a los cambios vertiginosos que plantea el contexto y los desafíos propios para los negocios en cada país, los lineamientos estratégicos son adaptados, materializándose a través de la gestión de proyectos estratégicos definidos para cada operación.

Asimismo, la compañía revisa periódicamente su estrategia, la cual evoluciona y se ajusta en función de estos cambios.

2.8 Cultura

A nivel regional, General Management cuenta con la siguiente declaración formal de la cultura deseada para su modelo de negocio en los países que opera:

“Nuestra cultura está enfocada en las personas, orientada desde el cliente, tiene mirada a largo plazo, está sustentada en la confianza y basada en principios”.³¹

“Esencia” es la marca insignia que abarca las acciones vinculadas a la gestión de la cultura organizacional a nivel regional. Bajo el lema “*Dejamos huella para mejorar vidas*” se trabajan conceptos relacionados a los elementos culturales tales como propósito, foco en el cliente, principios corporativos, entre otros.

Los líderes son identificados como el principal motor de la cultura deseada, por lo cual, la compañía trabaja en su alineación de forma permanente, estableciendo metodologías de

³¹ Extraído de página web oficial de la compañía.

trabajo, actividades junto a sus equipos, a través del seguimiento y apoyo del área de Talento Humano.

Como parte de la gestión del fortalecimiento de la cultura, General Management estableció su medición cada dos años, a través de una herramienta común para toda la región denominada Encuesta Denison.

Esta encuesta es aplicada a una muestra representativa y aleatoria de colaboradores, entregando resultados segmentados por país en sus cuatro dimensiones: misión, adaptabilidad, participación y consistencia.

A partir de este insumo cuantitativo, se establecen planes de acción que son nutridos por información cualitativa surgida de *focus groups* y entrevistas para potenciar los elementos que se destacan y mejorar los que surgen como oportunidad de mejora en cada una de las mediciones.

Durante el año 2017, Soluciones Uruguay definió como uno de sus cinco Proyectos Estratégicos al “Fortalecimiento de la Cultura de Soluciones Uruguay”, a partir de una notoria baja en las puntuaciones que arrojó la encuesta aplicada a finales del año 2016.

En concordancia con la cultura con foco en las personas es que en la presente tesis de maestría se profundiza en la consolidación de la marca empleadora como uno de los aspectos clave detectados para la compañía.

2.9 Estructura organizacional

A nivel local, la estructura de Soluciones Uruguay está dividida en dos grandes vicepresidencias asociadas a las dos líneas de negocio: mandatorio y voluntario.

A su vez, otra marcada división en la estructura organizativa está dada por la distinción entre áreas *core* del negocio y áreas transversales a ambos negocios.

Las áreas *core* del negocio son Comercial e Inversiones. Y por su parte, las áreas transversales a los negocios son las áreas de: Producto e Investigación, Operaciones y Tecnología de la Información, Clientes (incluye Experiencia al Cliente, Marca, *Business Intelligence* y Servicio al Cliente), Finanzas y Administración, Legal, Cumplimiento y Riesgos, y el área de Talento Humano.

La estructura de Soluciones Uruguay fija siete niveles organizacionales, con los siguientes cargos jerárquicos, ver tabla 2.

Tabla 2- Niveles de cargos de Soluciones Uruguay.

	criterio	Cargo
Nivel 1	Cargos que definen y orientan la estrategia global organizacional, determinando las prioridades y asignando recursos para el cumplimiento de las metas empresariales. Reporta al CEO Corporativo.	CEO
Nivel 2	Cargos que en conjunto con el nivel anterior determinan los resultados empresariales a alcanzar en el largo plazo Son de alto nivel en la toma de decisiones de la organización Pertenece al Comité Ejecutivo Local.	Gerente General
Nivel 3	Cargos que definen políticas funcionales generales, integrando varios procesos u objetivos específicos. Traduce los objetivos estratégicos en acciones de tipo táctico que garantizan la consecución de resultados globales con dirección	Gerente
Nivel 4	Cargos que definen políticas funcionales específicas, con dirección gerencial específica.	Sub Gerente
Nivel 5	Cargos que definen procedimientos específicos, con supervisión de equipos.	Jefe Coordinador Responsable
Nivel 6	Cargos que ejecutan procedimientos específicos dentro de un proceso.	Analista Asistente Ejecutivos Comerciales
Nivel 7	Cargos que ejecutan tareas de naturaleza operativa	Auxiliares Asesores Ejecutivos Comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la compañía.

En cuanto al modelo de organización y gobierno, Soluciones Uruguay cuenta con un Comité Ejecutivo integrado por el CEO, los Vicepresidentes de los negocios y los Gerentes de las siguientes áreas transversales: Finanzas y Administración, Legal, Cumplimiento y Riesgos, y Talento Humano. El Comité Ejecutivo sesiona cada quince días sobre temáticas de índole estratégico.

Asimismo, la compañía cuenta con Comités específicos para cada línea de negocio, los cuales se integran por los líderes de las áreas *core* y de las áreas transversales. A estos se suman los Comités de Clientes y de Canales que tratan temáticas conformes a ambas perspectivas.

2.10 Estilo de liderazgo

General Management pretende desarrollar competencias de liderazgo estratégico en sus líderes, con el objetivo de aumentar la conciencia de cada ejecutivo en el rol que juega en la transformación de la cultura organizacional y en el alineamiento estratégico, como miembro de un equipo directivo y como modelo para su propio equipo de trabajo.

Para la compañía el liderazgo estratégico es percibido como un proceso continuo, más que como una acción concreta, ya que refiere a una capacidad posible de desarrollar con el tiempo.

En tal sentido, adopta el Modelo D.A.C el cual requiere que el referido proceso logre consenso en tres dimensiones: Dirección, Alineación y Compromiso.

Figura 8- Modelo D.A.C.



Fuente: Creación propia a partir de información proporcionada por la compañía.

Este modelo brinda claridad a los líderes de la compañía respecto al estilo de liderazgo que se pretende desarrollar para potenciar sus negocios.

D (Dirección): Esta dimensión tiene que ver con cómo la compañía decidirá, a partir de sus líderes, respecto a una dirección compartida.

A (Alineación): Esta dimensión indaga sobre cómo los líderes de la compañía coordinarán su trabajo individual para lograr que sea mancomunado entre todos los líderes.

C (Compromiso): Refiere a cómo la compañía mantiene el compromiso entre su equipo de líderes.

En línea con lo anterior, la compañía declara que un líder General Management tiene conocimientos de sí mismo, de sus fortalezas y áreas de oportunidad, influye en otros y se adapta a los cambios de manera exitosa.

Dos pilares en los que se funda el liderazgo estratégico de la compañía son el entusiasmo y la integridad de quienes lo ejercen. Entusiasmo por los desafíos y los retos del día a día, e integridad en su actuar para alcanzar los objetivos.

A partir de la declaración del estilo de liderazgo que se desea y los pilares sobre los cuales la funda, la compañía define acciones, a nivel regional y local para habilitar el desarrollo de habilidades alineadas a la referida declaración.

Una de las acciones definidas tiene que ver con el Programa de Liderazgo para la transformación cultural, el cual está dirigido a los Comités Ejecutivos de todos los países, con el acompañamiento profesional del *Center for Creative Leadership* con base en la ciudad de San Francisco, Estados Unidos.

Este Programa de Liderazgo tiene como propósito contribuir, a través de la influencia de la Alta Gerencia, en la transformación hacia una cultura interdependiente como una única compañía en seis países.

Alineado al recién mencionado Programa de Liderazgo, los líderes intermedios con perfiles de alto potencial, también reciben formación enfocada en el desarrollo de competencias de liderazgo.

2.11 Grupos de interés

A nivel corporativo, la compañía identifica los siguientes grupos de interés y establece el tipo de vínculo que desea construir con cada uno de ellos.

Estos son:

1. Clientes
2. Proveedores
3. Comunidad
4. Gobierno y gremios
5. Competencia

1. Clientes - Se entiende que la información suministrada al mercado debe ser clara, suficiente y verídica, sin utilizar publicidad que genere confusión o decisiones sin el conocimiento necesario.

Apuesta a desarrollar productos y servicios ajustados a las expectativas y necesidades de los clientes, partiendo del análisis y reconocimiento del contexto, contando con canales que faciliten la comunicación, garantizando la protección de la información y respetando los derechos de los clientes.

2. Proveedores - Considera proveedores a las personas naturales o jurídicas que suministran bienes o servicios a las compañías en desarrollo de los propósitos organizacionales. Las negociaciones tienen como marco los principios corporativos, atendiendo a criterios éticos, ambientales y sociales, cuidando que se respeten los derechos y deberes de las partes.

En tal sentido, las compañías cuentan con políticas internas para la gestión de sus proveedores, coherentes con los lineamientos del Código Buen Gobierno del grupo.

3. Comunidad - Se parte de la consciencia sobre el impacto de la gestión y la capacidad de incidir en el desarrollo de los territorios donde se tiene presencia, por lo que se considera de suma importancia estar comprometidos con una gestión responsable y una participación activa en los procesos de transformación social mediante aportes institucionales o donaciones, así como el voluntariado corporativo.

Dichos aportes son canalizados o coordinados a través de la Fundación General Management y se sujetan a las disposiciones legales vigentes en cada país.

4. Gobierno y gremios - Las convicciones políticas son respetadas y son imparciales en los procesos electorales de los países. Es facultad de las compañías realizar aportes a los procesos electorales de los países en los que se tiene presencia, de acuerdo con la normativa establecida en cada país. En dichos casos, las compañías informan públicamente el monto destinado para tal efecto.
5. Competencia - Se apuesta a una competencia transparente y no son admisibles prácticas ilegales, tales como obtención de información de los competidores que no ha sido publicada oficialmente o que no ha sido autorizada para su entrega, acuerdos de precios, manipulación de la oferta y publicidad contra los competidores, por lo que dichas prácticas son sancionadas conforme a lo estipulado en la ley.

2.12 Indicadores de negocio

Grupo Management realiza esfuerzos por homogeneizar sus principales indicadores del negocio para todas sus filiales, con el objetivo de medir de forma equitativa el desempeño de cada operación. Esto le ha permitido también generar comparaciones estableciendo *benchmarking*³² para cada área de gestión.

Estos indicadores de negocio son los siguientes:

*NPS (Net Promoter Score)*³³: Es un indicador que busca considerar la opinión de los clientes, bajo la premisa de que conociendo su opinión, a lo largo de las distintas etapas de su ciclo de vida, la compañía puede actuar y transformar sus operaciones y así, mejorar la experiencia que le brinda.

A partir de este instrumento de medición, la compañía identifica planes de acción para mantener y aumentar la cantidad de clientes promotores (clientes altamente leales y que recomiendan la marca), y reducir el número de clientes pasivos y detractores (clientes que no tienen lealtad y recomiendan negativamente la marca).

Posicionamiento de marca: Complementario a esto, la compañía trabaja enfocada en consolidar el conocimiento de la marca y el posicionamiento de sus productos de ahorro e inversión.

Para ello, aborda el tema de manera transversal a través de un trabajo coordinado entre acciones y campañas desarrolladas localmente en cada país e iniciativas regionales, que le permiten consistencia en la comunicación como también importantes eficiencias en costos. Esta gestión es medida a través de estudios de posicionamiento de marca durante los últimos cinco años, llegando a niveles del 53% promedio de todos los países.

Clima Laboral: Basada en que un buen clima laboral influye en la productividad de sus trabajadores, la compañía mide de manera bianual la percepción de sus colaboradores a través de la aplicación de una misma encuesta.

La encuesta utilizada es la que desarrolla *Great Place to Work Institute*, consultor especializado en la temática y mide la percepción de los colaboradores, a partir de la evaluación de 58

³² Término utilizado en finanzas para hacer referencia a comparaciones. Según Casadesús (2005), "es una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes".

³³ Término en inglés que significa "Puntuación Neta de Promotores" es un indicador que adoptan las compañías para medir la lealtad de clientes y así calificar la calidad del servicio que brindan.

sentencias que tienen que ver con cinco dimensiones relacionadas: credibilidad, imparcialidad, respeto, orgullo y camaradería.

2.13 Entorno competitivo

El mercado en el que opera Soluciones Uruguay es altamente demandante de transformaciones tecnológicas e innovación debido a la exigencia de las nuevas generaciones en la forma de relacionarse con la compañía, siendo este uno de los grandes desafíos a nivel local.

Es una firme tendencia que el consumidor busca cada vez más experiencias personalizadas y soluciones digitales sin restricciones de tiempo, lo que promueve omnicanalidad e hiperconexión.

Asimismo, el entorno a nivel social, económico y político prevé grandes desafíos para el año 2018, principalmente en el negocio de pensiones. De hecho, en los últimos meses del año 2017, la compañía fue afectada directamente por las decisiones exógenas, lo cual generó redefiniciones inesperadas en el curso del negocio.

En diciembre de 2017 mediante la Ley N° 19.590 y su decreto reglamentario N° 71/018 se modifica el régimen jubilatorio previsto por la Ley N° 16.713. A ello se suma la posterior limitación de las comisiones que cobran las administradoras para gestionar los aportes de sus clientes.

Estas modificaciones dadas en el ámbito normativo generan un alto impacto en la estructura y decisiones estratégicas adoptadas por la compañía tanto a nivel corporativo como local.

En lo que refiere al entorno cultural, a nivel regional, la compañía ha generado múltiples alianzas, formalizando un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que busca analizar las tendencias de ahorro e instrumentar acciones tendientes a aumentar el ahorro previsional que garantice el acceso a una mejor vejez en los países latinoamericanos. Mediante la educación financiera se busca lograr el cambio hacia una cultura de ahorro.

A nivel local, Soluciones Uruguay se alinea a la necesidad de mejorar la educación financiera en las nuevas generaciones para lo cual, firmó un acuerdo con una de las universidades privadas del país y una firma de servicios profesionales de investigación social aplicada. El convenio busca fortalecer las actividades que desarrolla el Departamento de Economía de dicha universidad y Equipos Consultores desde el año 2009, surgiendo así la llamada Cátedra Soluciones de Confianza Económica³⁴.

³⁴ Este nombre fue modificado para mantener la confidencialidad de la organización objeto de estudio.

La Cátedra Soluciones de Confianza Económica tiene como objetivo generar un espacio de colaboración entre la academia y la empresa para promover el desarrollo de investigación científica y la difusión del conocimiento aplicado en materia de percepciones y expectativas de los consumidores sobre las principales variables económicas y sus respuestas, en particular en materia de decisiones de gasto y ahorro, con foco en la realidad nacional y regional.

A partir de este acuerdo se amplía la información que se difunde sobre el Índice de Confianza del Consumidor (ICC), publicando a través de este medio los datos de las series históricas de los subíndices que conforman el ICC, tales como el de Situación Económica del País, Situación Económica Personal y Predisposición a la Compra de Bienes Durables.

Del mismo modo, la “Cátedra Soluciones de Confianza Económica a través de la investigación aplicada en el área de la confianza económica, su difusión, y actividades de docencia, contribuirá al desarrollo y mejora de los sectores vinculados al ahorro y consumo, generando conocimiento para la solución de problemas concretos.”

En línea con el sentido de crear conciencia acerca de la importancia del ahorro para los latinoamericanos, General Management desarrolló a nivel regional el programa “Hablemos de Pensiones”.

Este programa está dirigido a diversos públicos, y su propósito se centra en informar sobre “la importancia del ahorro como mecanismo de protección para la vejez, la disminución de la brecha pensional y la integración de los tres pilares que componen el sistema, haciendo énfasis en el pilar de ahorro obligatorio privado y las principales tendencias que hoy enfrentan los sistemas de pensiones.”³⁵

En cuanto a las tendencias del mercado, la compañía monitorea ciertos indicadores que afectan sus negocios, tales como el índice de desempleo, el índice de ingresos, el índice de confianza al consumidor.

Asimismo, la compañía utiliza la información volcada por estudios técnicos de relevancia, como *input* para la toma de decisiones estratégicas; como son Estudio de Ahorro Latam 360°, Estudio de Ahorro en Uruguay, Informe de mercados financieros globales (*Focus Economics*), entre otros.

³⁵ Extraído del “Informe Anual” de gestión (Año 2016). Publicado por “Soluciones Management” en su página web.

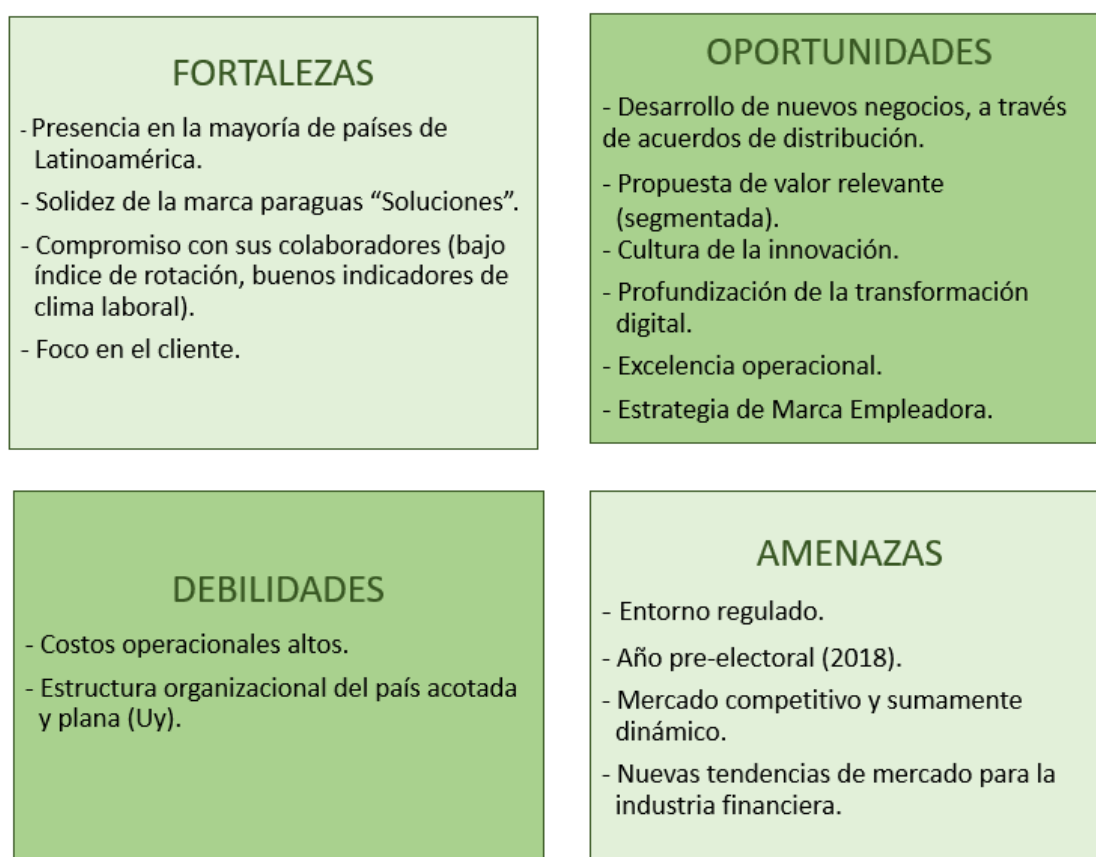
2.14 Matriz FODA para Soluciones Uruguay

A partir de la información recabada y descrita anteriormente, se elabora una matriz FODA de la compañía que permite visualizar los principales aspectos, tanto internos como externos, que inciden en ella.

Los puntos positivos que se destacan como fortalezas apalancan los puntos críticos aún inexistentes en la compañía que se presentan como áreas de oportunidad.

Por otra parte, se detallan los factores críticos y negativos que debería minimizar y/o eliminar la compañía que hacen a sus debilidades, para hacer frente de mejor manera a los factores negativos del entorno que tienen que ver con las amenazas.

Figura 9- FODA de la compañía Soluciones Uruguay.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3: EL VALOR ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

La compañía materializa a través de la gestión del área de Talento Humano la importancia que tiene el desarrollo, el crecimiento profesional y el bienestar de los colaboradores como estrategia que facilita el logro de los objetivos organizacionales.

La planificación de la gestión le permite la articulación de todos los procesos del área, con el objetivo de conformar equipos de trabajo competentes y comprometidos, desarrollando de forma integral a los colaboradores y fortaleciendo una cultura basada en los principios corporativos.

Es un área estratégica y socia del negocio dado que participa del diseño de la estrategia con una mirada sistémica de los procesos organizacionales, desde la gestión del cambio hasta el acompañamiento y empoderamiento de los líderes y sus equipos.

La industria en la cual se desarrolla el negocio de Soluciones Uruguay, implica y requiere que los trabajadores estén en contacto directo con los clientes, impactando en el resultado del negocio a través de su satisfacción con el servicio brindado.

A esto se suma que las características del mercado laboral actual, establecen múltiples desafíos para la captación y fidelización de talentos, por lo cual, el valor de la gestión del área se torna aún más significativa para el éxito del negocio.

De acuerdo a un reciente estudio realizado por la consultora organizacional *Gallup*, solo el 29% de los *millennials*³⁶ que se encuentran activos en el mercado laboral dicen sentir *engagement*³⁷ en su lugar de trabajo.

Esta tendencia del mercado laboral condiciona no solo el mundo del trabajo actual, sino que marcará la realidad de los próximos años.

*“Si no están comprometidos con sus trabajos, la productividad, rentabilidad y la innovación de las compañías sufrirá. Y si no persiguen su bienestar, tendrán dificultades en su vida, afectando su desempeño como ciudadanos, consumidores y empleados”.*³⁸

A raíz de su condición de empresa de servicio compuesta principalmente por personas de la generación *millennials*, Soluciones Uruguay identifica la necesidad de hacer foco,

³⁶ Término del idioma inglés que es utilizado como tal para referir a la “generación del milenio” que comprende a las personas nacidas entre los años 1980 y 2000.

³⁷ Término del idioma inglés que es utilizado como tal para referir al compromiso afectivo o implicación de las personas en el ámbito laboral.

³⁸ GALLUP (2016). “*How Millennials Want to Work and Live*”. Accedido el 20 de marzo, 2018, desde <http://www.gallup.com>.

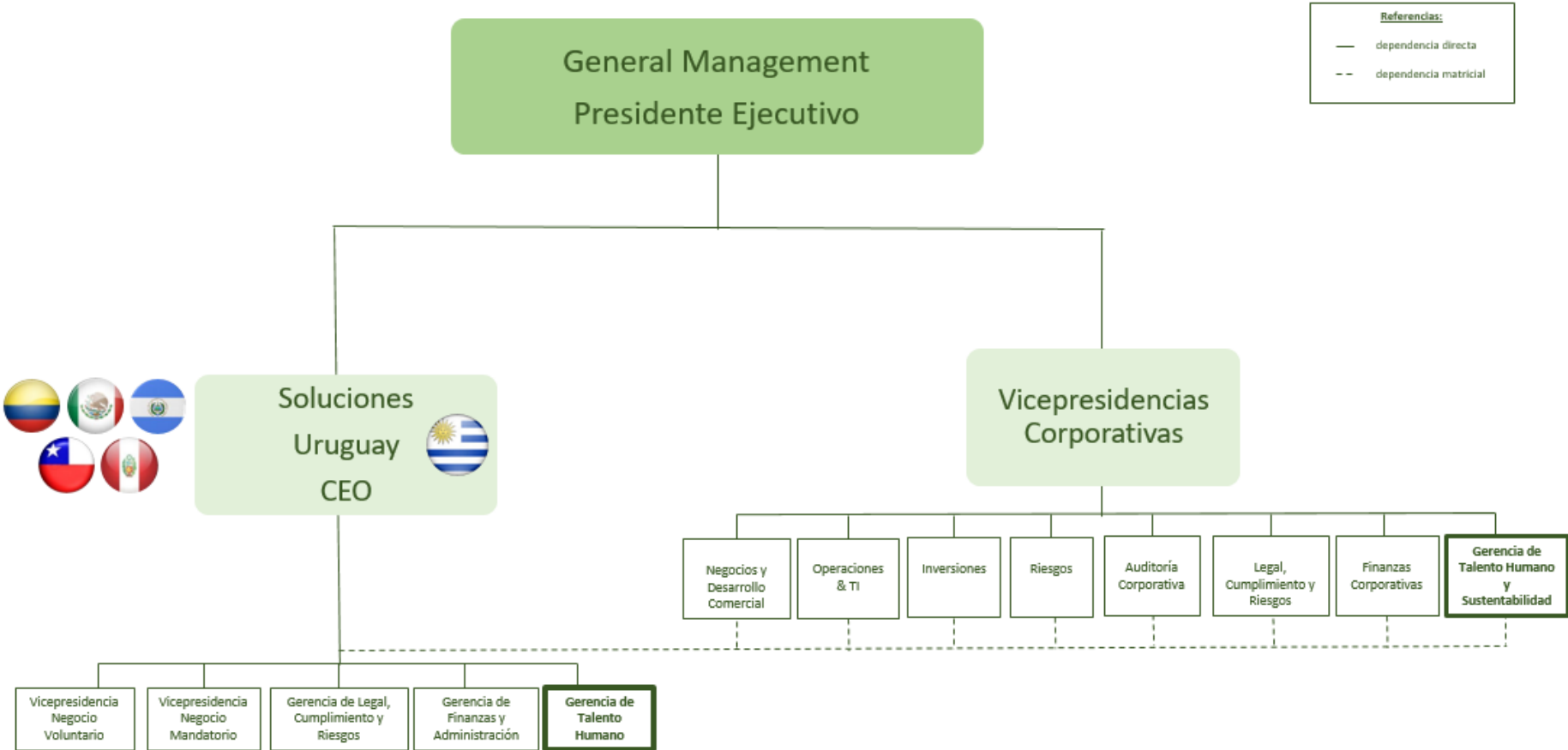
a corto plazo, en el diseño de estrategias de Marca Empleadora con el objetivo de atraer y fidelizar los talentos.

3.1 El posicionamiento del área de Talento Humano

La compañía posiciona al área de Talento Humano como socio estratégico, ubicándola en el equipo de la alta dirección tanto a nivel corporativo como local.

La figura 10 permite visualizar el lugar que ocupa el área en la estructura organizativa de la compañía a nivel regional y local.

Figura 10- Esquema organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la Figura 10, al CEO³⁹ de General Management reportan directamente las vicepresidencias estratégicas, las cuales conforman en su conjunto el Comité Directivo Corporativo. El área de Talento Humano tiene su representante con la figura de la Vicepresidencia de Talento Humano. Asimismo, reportan directamente al CEO de General Management los CEO's de cada país.

La estructura local replica, en gran medida, la estructura corporativa. Al CEO de Soluciones Uruguay reportan directamente cinco áreas estratégicas (tanto áreas *core* del negocio, como transversales al mismo), conformando un Comité Ejecutivo. Este es el principal organismo de toma de decisiones de la operación local, del cual Talento Humano forma parte.

De acuerdo a la estructura organizacional definida, el área de Talento Humano de Soluciones Uruguay tiene doble reporte, uno matricial hacia la Vicepresidencia de Talento Humano Corporativo y un reporte local hacia el *CEO* de Soluciones Uruguay.

El objetivo del reporte matricial hacia el área de Talento Humano Corporativo, de acuerdo a lo expresado por fuentes de la propia compañía es, velar por la alineación de la estrategia de gestión de Talento Humano en todos países, así como, por la definición de estándares mínimos en términos de implementación local.

A nivel local, el propósito que declara la Gerencia de Talento Humano de Soluciones Uruguay es:

“Lograr día a día que la experiencia de trabajar en Soluciones Uruguay sea positiva para los colaboradores; acompañándolos en su desarrollo para alcanzar sus propósitos personales y laborales en un marco de respeto y profesionalismo.

*De esta manera, como área, contribuimos al cumplimiento del propósito de la compañía”*⁴⁰

La visión que hace explícita el área, se alinea con el -ya mencionado- foco en las personas que promueve la compañía desde su casa matriz. Asimismo, brinda un marco de referencia, a nivel local, para el diseño e implementación de las políticas y prácticas en materia de gestión del Talento Humano.

³⁹ CEO (*Chief Executive Officer*): Sigla en inglés que se traduce como Director Ejecutivo.

⁴⁰ Cita de material proporcionado por la compañía.

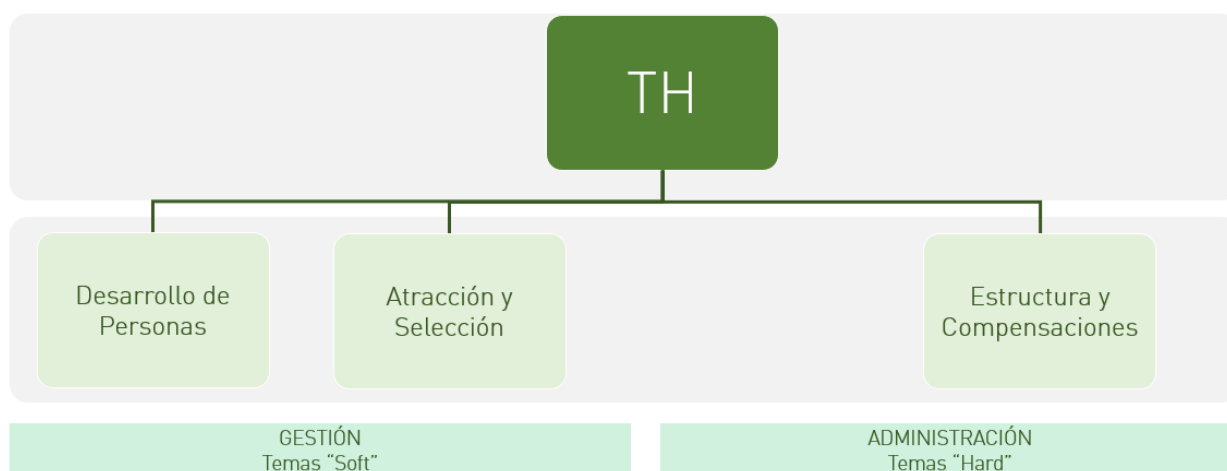
La estructura organizativa de la Gerencia de Talento Humano plantea dos áreas de gestión, un área destinada a la gestión integrada a la cual compete el desarrollo de personas y atracción y selección y un área de administración destinada al análisis de estructura y compensación total.

El equipo de profesionales que la integran está conformado por seis personas, quienes se desempeñan en los siguientes cargos:

- Gerente de Talento Humano
- Jefe de Desarrollo Organizacional
- Coordinador de Estructura y Compensaciones
- Asistente de Desarrollo
- Asistente de Reclutamiento y Selección
- Auxiliar de Liquidación de Haberes

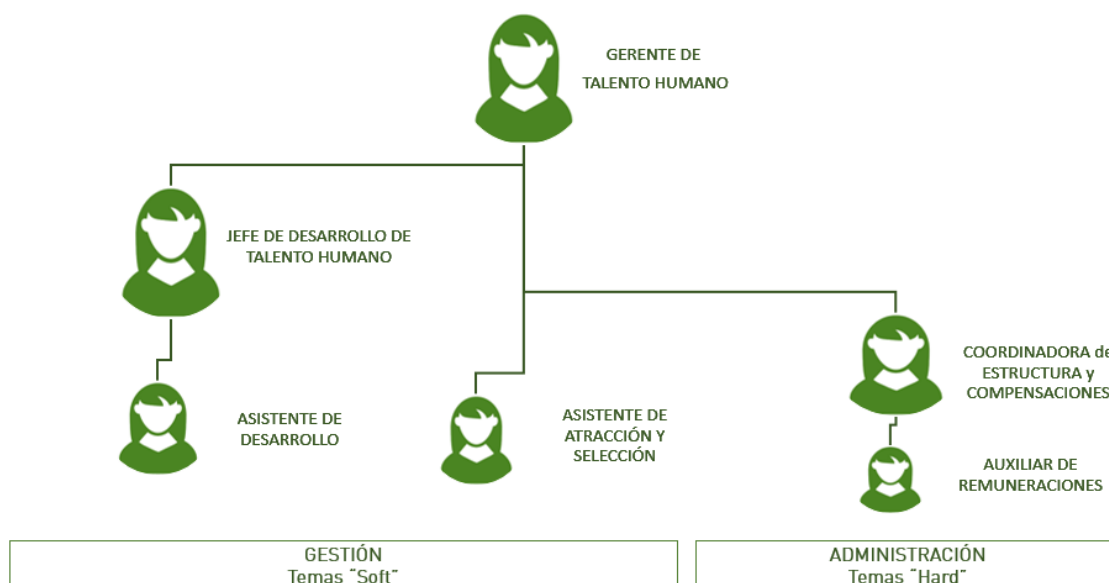
La estructura del área se visualiza en las siguientes figuras:

Figura 11- Estructura de Talento Humano.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12- Organigrama de Talento Humano.



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Descripciones de cargo

Soluciones Uruguay cuenta con descripciones de todos los cargos que conforman su estructura organizativa. Estos documentos determinan las principales responsabilidades de cada cargo y el perfil requerido para ocuparlo. Se diseñan en base a la formación y conocimientos previos, experiencia y competencias específicas requeridas a fin de alcanzar el desempeño exitoso de los mismos.

Asimismo, determinan sobre qué cargo/s ejerce supervisión y a quién/es reporta, determinando la posición de cada cargo en el organigrama de la compañía.

Se constata que las descripciones de cargo se actualizan en función de la demanda; actualmente no existe un procedimiento que determine su revisión periódica.

3.2.1 El modelo de competencias

General Management define cinco competencias *core* que aplican a todos los colaboradores en sus diferentes operaciones y países, independientemente del cargo jerárquico que ocupen.

Estas son:

- Contexto del Negocio
- Orientación al cliente
- Colaboración
- Innovación
- Gestión y desarrollo de personas

En la siguiente tabla se muestran las definiciones conceptuales de las cinco competencias transversales y las conductas observables asociadas a cada una de ellas que hacen visible el grado de desarrollo de las mismas en las personas.

Si bien las competencias son las mismas para todos los colaboradores, la compañía exige distinto desarrollo para los cargos de liderazgo.

Tabla 3- Modelo de competencias transversales para colaboradores de Soluciones Uruguay.

COLABORADORES		
Competencia	Concepto	Conductas observables
1. CONTEXTO DEL NEGOCIO	Se hace cargo de los resultados por los que responde desde el entendimiento de las conexiones e impacto de su labor en la estrategia, en los resultados y en el trabajo de otros.	Entiende la relación de su rol con la estrategia de la compañía.
		Planea, actúa y toma decisiones en su cargo teniendo en cuenta el impacto en procesos y personas relacionadas con su gestión.
		Ajusta planes y acciones a partir de señales de su entorno de gestión.
		Toma decisiones en su cargo teniendo en cuenta su impacto en los resultados de negocio y las variables claves, tanto en el corto como en el largo plazo
		Ejecuta acciones sin perder de vista el impacto en procesos y personas relacionadas con su gestión.
2. ORIENTACIÓN DESDE EL CLIENTE	Conoce las motivaciones y necesidades tanto del cliente externo como del interno, y a partir de esto planea, ejecuta, verifica y ajusta sus actividades, buscando espacios para validar su satisfacción, fidelidad y nuevas expectativas.	Entiende el rol que cumple su área y su cargo como parte de la cadena de valor de la organización y el impacto que tiene en el cliente.
		Busca anticiparse a necesidades y sorprender con nuevas formas de cumplir y exceder expectativas que realmente representen valor agregado para clientes internos y externos y para la organización misma.
		Cumple sus compromisos y promesas a clientes internos y externos con calidad y oportunidad (impecabilidad).
		Prioriza y ajusta la ejecución de sus actividades en función de su impacto en cliente externo y procesos previos relacionados.
		Actúa en sus interacciones con el cliente interno o externo con vocación de servicio, siempre pensando en la creación de relaciones de confianza y largo plazo.

3. COLABORACIÓN	Construye relaciones cercanas con los principales actores con quienes interactúa en su trabajo (pares, jefe, clientes etc.), basado en la confianza, el respeto y la transparencia, demostrando un interés genuino en los asuntos y actividades de los demás para facilitar el logro individual y colectivo de los resultados por los que responde.	Comprende y es sensible a las diferencias sociales y culturales dentro de la organización.
		Brinda colaboración a otros teniendo en cuenta tanto el resultado a lograr como las opiniones y necesidades de las personas.
		Escucha y respeta diferentes puntos de vista y participa activamente en construcciones colectivas (acuerdos, acciones, soluciones o decisiones.).
		Genera confianza y credibilidad con la gente a través de su actuación ajustada a los principios y su ejemplo de compromiso y cumplimiento. Se interesa de forma auténtica por escuchar y apoyar a otros (personal y profesionalmente), respeta sus opiniones y puntos de vista.
4. INNOVACIÓN	Tiene la capacidad de pensar de forma creativa, diseña e implementa acciones que responden acertadamente a las necesidades de mejoramiento del área, se adapta con facilidad e incorpora los cambios en su hacer rápidamente.	Es flexible, está dispuesto a cambiar y probar cosas nuevas para generar mayor valor.
		Piensa de forma creativa y toma la iniciativa para completar sus tareas, incluso si enfrenta dificultades busca apoyo proactivamente.
		Propone ideas creativas para cambiar los productos, procesos o servicios dentro y fuera de su área.
		Busca entender ideas diferentes a las propias, se muestra abierto a que cada individuo contribuya con nuevas ideas y soluciones creativas. Incorpora rápidamente en su quehacer diferentes ajustes a planes o procesos.
5. GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS	Continuamente y proactivamente se enfoca en su propio desarrollo, mejorando sus capacidades personales y profesionales, para una mayor autonomía y empoderamiento en su rol y cumplir condiciones para nuevas asignaciones o retos futuros.	Conoce sus fortalezas y áreas de mejoramiento, aprovecha las oportunidades de aprendizaje para mejorar
		Demuestra responsabilidad por su propio desarrollo y se esfuerza por promover acciones de crecimiento
		Reconoce sus fortalezas, áreas de mejoramiento y motivaciones, y las comparte con su jefe.
		Acepta y responde de manera positiva la retroalimentación, analiza su desempeño y concluye aprendizajes concretos.
		Construye conjuntamente con su líder acciones de desarrollo y se hace responsable de su ejecución. Ante errores se hace cargo y aprende de ellos para su propio desarrollo y el de otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de material proporcionado por la compañía.

Tabla 4- Modelo de competencias transversales para líderes de Soluciones Uruguay.

LÍDERES		
Competencia	Concepto	Conductas observables
1. CONTEXTO DEL NEGOCIO	Habilidad para leer e interactuar con el entorno y grupos de interés basado en el entendimiento del negocio y en información que le permite establecer conexiones, tomar decisiones y emprender acciones alineadas con la estrategia y la cultura General Management para asegurar el logro de resultados en el corto y largo plazo.	Motiva y promueve en su equipo la interacción y la toma de decisiones (entorno, grupos de interés) basadas en los principios de la organización.
		Ajusta planes y acciones propios y de sus colaboradores a partir de señales de su entorno de gestión.
		Explica, hace entendible y motiva a los miembros de su equipo a involucrarse activamente en el modelo de negocio y en la estrategia, con lenguaje y acciones acorde al público que lidera.
		Define objetivos, indicadores y metas para sus colaboradores, alineados con los del área y negocio.
		Define y hace seguimiento a planes de trabajo específicos para el equipo y las personas, en relación con los resultados esperados de negocio (corto plazo), estrategia y cultura (largo plazo).
2. ORIENTACIÓN DESDE EL CLIENTE	Apertura para comprender y habilidad para identificar las necesidades del cliente, entendiendo la complejidad y variabilidad en el tiempo de estas, para desde allí construir soluciones transversales generadoras de valor entregadas con excelencia (calidad y oportunidad) que generen satisfacción, fidelidad, deleite y relaciones gana - gana, de confianza, largo plazo basadas en principios de respeto y transparencia.	Promueve en sus colaboradores la apertura para entender al cliente, diferenciar sus segmentos y mantener la sensibilidad hacia sus necesidades y motivaciones.
		Cumple con calidad y oportunidad (impecabilidad) sus compromisos y promesas con clientes internos y externos y hace seguimiento a su equipo del cumplimiento de los suyos.
		Entiende y promueve en su equipo el rol que cumple su área, tanto la que lidera como a la que pertenece, como parte de la cadena de valor de la organización y el impacto que tiene en el cliente.
		Busca anticiparse a necesidades y sorprender con nuevas formas de cumplir y exceder expectativas que realmente representen valor agregado para clientes internos y externos y para la organización misma.
		Interactúa de manera periódica con el cliente interno y/o externo para evaluar satisfacción, pertinencia de las actividades y definir y ajustar planes o acciones en función de los hallazgos.

3. COLABORACIÓN	Habilidad para construir, mantener y fomentar relaciones de calidez dentro y fuera de la Organización, basadas en los principios de la organización, cuidando e incrementando la colaboración y la confianza de los miembros de los equipos y la compañía en general, y a través de ello lograr los objetivos y sostenibilidad de los resultados.	Construye relaciones personales y de trabajo efectivas con personas de toda la organización y diferentes grupos de interés.
		Apoya y alienta a su equipo de trabajo para la resolución de conflictos y construcción de relaciones con otras áreas.
		Brinda colaboración a otros teniendo en cuenta tanto el resultado a lograr como las opiniones y necesidades de las personas.
		Comprende y es sensible a las diferencias sociales y culturales dentro de la organización.
		Adapta su propio enfoque interpersonal a los diferentes estilos de sus colaboradores y otras personas con las que interactúa.
4. INNOVACIÓN	Capacidad para adaptarse ágilmente a las condiciones cambiantes del entorno, generando nuevas ideas, soluciones y mejoras que contribuyan a la excelencia operacional y desarrollo de las capacidades organizacionales, y así lograr una implementación más efectiva de la estrategia para el logro de los resultados.	Alienta y valora las nuevas ideas y sugerencias para el mejoramiento de procesos, productos y soluciones que dan respuesta a los desafíos del área.
		Explora el entorno para incorporar y transmitir mejores prácticas o responder proactivamente a las señales de este.
		Promueve en su equipo la generación de ideas y el asumir riesgos que deriven en soluciones creativas de los retos que enfrentan.
		Cuestiona, desafía ideas y enfoques tradicionales para obtener mejores resultados en el equipo.
		Aplica su experticia técnica ó profesional para generar ideas creativas que mejoren los productos, procesos y sistemas de trabajo.
5. GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS	Habilidad para reconocer que el desarrollo continuo es esencial para el éxito en cualquier rol y tomar las acciones para su autodesarrollo y apoyar a otros en el suyo propio para crecer y logren destacarse por lo que son y por lo que hacen . Buscar y crear oportunidades de aprendizaje y mejoramiento para sí mismos y para otros que permitan desarrollar habilidades y generar un entendimiento más profundo de los procesos, planes o proyectos creados para aumentar la efectividad del negocio.	Brinda oportunidades de desarrollo a los miembros del equipo, evita el favoritismo.
		Apoya a los miembros de su equipo en la construcción de acciones de desarrollo necesarias para los roles actuales y futuros.
		Utiliza la retroalimentación constante como herramienta para mejorar el desempeño propio y del equipo.
		Conoce sus fortalezas y áreas de mejoramiento, aprovecha las oportunidades de aprendizaje para mejorar.
		Promueve el intercambio y aplicación de experiencias y aprendizajes en los equipos a los que pertenece y lidera.
		Identifica necesidades de desarrollo propias y del equipo.

Fuente: Elaboración propia a partir de material proporcionado por la compañía.

3.3 Inventario de los puestos de trabajo

Soluciones Uruguay cuenta con 140 colaboradores en nómina al cierre del mes de marzo del año 2018, con un promedio de antigüedad en la compañía de 5 años. Tomado en cuenta la edad promedio, en el caso de los colaboradores es de 34 años y el de líderes es de 37.

Estas características evidencian que Soluciones Uruguay es una organización de composición joven, y en tal sentido, la generación denominada *millennials* predomina entre sus colaboradores.

Desde una perspectiva de género, el 49% de los colaboradores son mujeres, lo cual marca una igualdad de género en la conformación de la plantilla. Esta tendencia se reitera en los cargos con toma de decisiones, siendo el 58% de sus líderes mujeres.

Un dato de referencia de la tendencia del mercado global en relación a la igualdad de género en las organizaciones, es que recientemente la Fundación Rockefeller⁴¹, fijó el objetivo de alcanzar cien mujeres en posiciones de CEO en empresas *Fortune 500*. Este objetivo se contextualiza en el mercado laboral estadounidense, que se compone por un 47% de mujeres y, al día de hoy, solo el 6% de los CEO's de ese conglomerado de empresas referentes de mercado son mujeres.

Varias instituciones que han comenzado a profundizar el análisis de este tema, como por ejemplo *McKinsey Global Institute* y *Peterson Institute for International Economics*, han logrado establecer una relación directa entre la “representación adecuada de género y el desempeño del negocio, y entre la paridad de género y el crecimiento económico en general. El objetivo de cien mujeres CEO en empresas *Fortune 500* es necesario y a la vez realizable.”⁴²

En la tabla 5, se muestra la cantidad de personas por sexo, edad y antigüedad por cada nivel organizacional.

⁴¹ Robin, J. (2016) “It’s Time for 100 Women CEOs in the Fortune 500”. Accedido el día 24 de marzo de 2018. www.rockefellerfoundation.org.

⁴² Korn Ferry Institute (2017). *Las mujeres CEO hablan. Estrategias para la próxima generación de mujeres ejecutivas: qué pueden hacer las compañías para ir preparando el terreno*. Accedido el 24 de marzo, 2018, desde <http://infokf.kornferry.com/rs/>

Tabla 5- Inventario de puestos de trabajo de Soluciones Uruguay.

Puestos	Nº de Personas	Sexo Masculino	Sexo Femenino	Edad promedio	Media antigüedad
CEO	1	1	0	42	18
Vicepresidentes	2	2	0	35	10
Gerentes	4	1	3	40	10
Subgerentes	1	0	1	36	12
Jefes	8	5	3	35	5
Coordinadores	8	1	7	34	6
Responsable	2	1	1	31	5
Analistas	22	14	8	31	3
Asistentes	17	5	12	31	4
Auxiliares	8	4	4	28	1
Asesores Comerciales	43	35	8	34	3
Ejecutivos de Servicio	24	3	21	32	2
TOTAL	140	72	68	34	5

Referencia:

- Alta Gerencia
- Líderes Medios (Comerciales y Back Office)
- Comerciales
- Back Office

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la compañía.

Al considerar e interpretar las cifras promedio de la Tabla 5 “Inventario de puestos de trabajo de Soluciones Uruguay”, desde las perspectivas de desarrollo humano y generacional, se puede concluir el siguiente perfil de colaborador:

El colaborador de Soluciones Uruguay es un adulto joven que se encuentra transitando la etapa de madurez en términos de desarrollo humano.

En el plano laboral, se encuentra en plena actividad, habiendo transitado solo un tercio de su historia laboral, restándole en el entorno de 26 años para su retiro.

Ingresó a trabajar en Soluciones Uruguay cuando la compañía iniciaba el negocio voluntario, en el año 2013. La historia que conoce sobre la compañía se relaciona con el crecimiento abrupto y la oportunidad. Su jefe directo tiene su misma edad, comparten intereses y probablemente, amigos en común.

En el plano personal, su foco de atención está puesto en la acumulación de capital para hacer posible proyectos de pareja o familia (casamiento, hijos, vivienda); de todas formas, valora el tiempo que pueda dedicarle a estos, pretendiendo un equilibrio entre ambos planos: laboral y personal.

Entender el perfil del colaborador resulta clave para alinear las prácticas de recursos humanos a las expectativas, gustos e intereses de la media poblacional de la organización. Por

consiguiente, a lo largo del diagnóstico se hace referencia al perfil de colaborador de Soluciones Uruguay de forma reiterada.

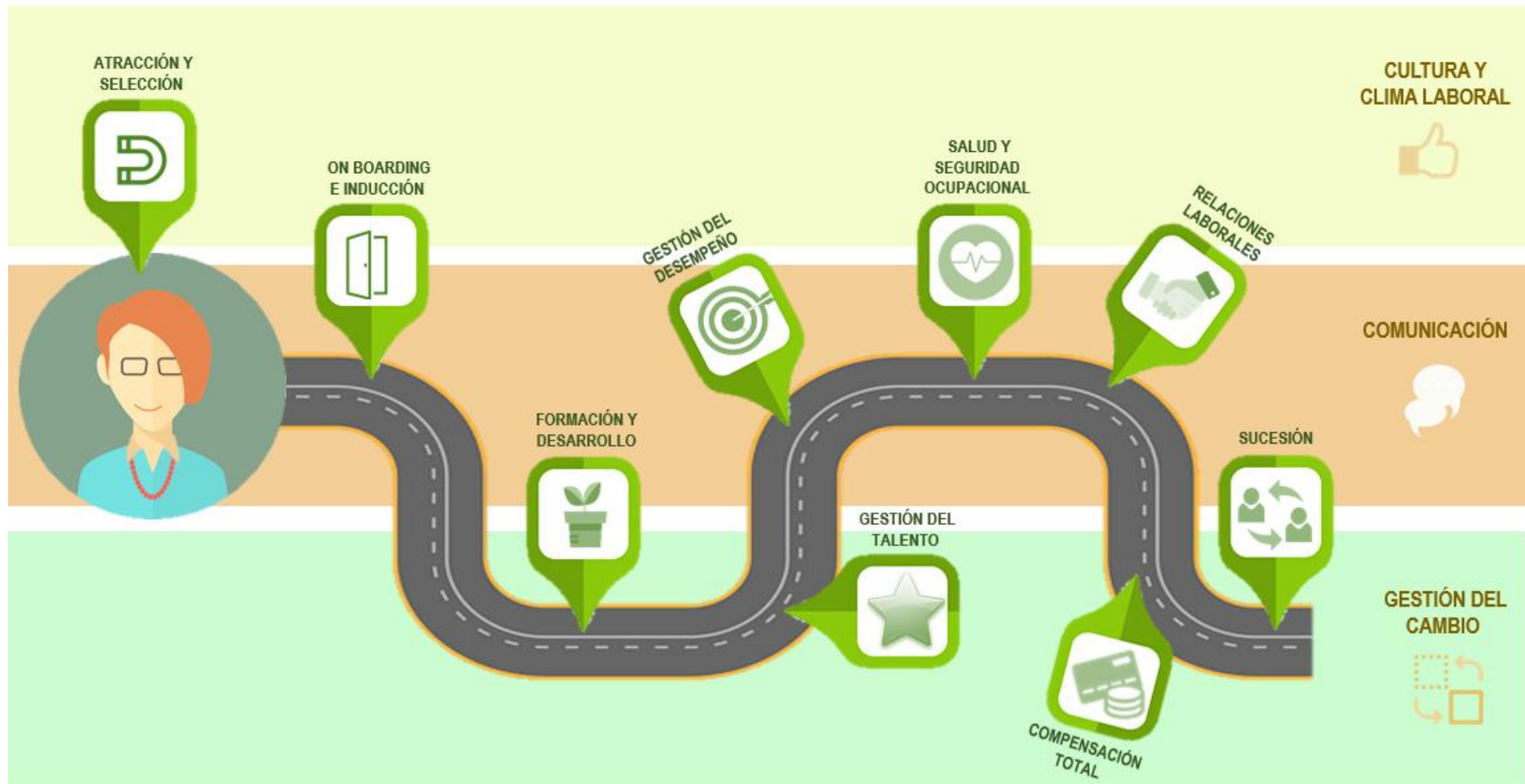
3.4 Las áreas de gestión de Talento Humano

En el presente apartado se describen y analizan los distintos procesos que lidera el área de Talento Humano de Soluciones Uruguay para seguidamente elaborar un diagnóstico y dar paso a la planificación estratégica.

En primera instancia se analizan cuatro aspectos transversales que condicionan -facilitando o entorpeciendo- la efectividad empresarial y encuadran los demás procesos que gestiona Talento Humano; estos son: cultura organizacional, comunicación interna, gestión del clima organizacional y gestión del cambio.

Con el objetivo de visualizar los procesos de forma integrada se elabora la siguiente figura, que esquematiza el “ciclo de vida” del colaborador en la compañía:

Figura 13- Ciclo de vida del colaborador desde el punto de vista de los procesos de Talento Humano.



Fuente: Elaboración propia.

3.4.1 Cultura organizacional

La Cultura Organizacional requiere un abordaje interdisciplinario, en el cual es importante considerar perspectivas antropológicas, sociológicas y psicológicas.

En términos de Schein (1988), cultura es:

*“(...) modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.*⁴³

Esta definición deja entrever la complejidad del concepto cultura. En tal sentido todo lo que se pueda exponer sobre esta es una mera aproximación, dado su carácter vivencial en el entendido de que la cultura se vive.

En el ámbito organizacional, se entiende por cultura la forma en cómo las personas actúan o dejan de actuar en el día a día. Es el conjunto de comportamientos, creencias e ideas y los significados que la gente les da a los mismos. “Al final de cuentas, es “la manera cómo se hacen las cosas aquí””⁴⁴.

En línea con lo que plantea Schein (1988), es crucial el entendimiento de sus múltiples variables para, no solo identificar lo que ocurre en las organizaciones, sino también individualizar las prioridades para los líderes y el liderazgo. Los cambios culturales deberían marcar la agenda de sus directivos como parte de su estrategia de negocio.

*“La cultura y el liderazgo, son dos caras de una misma moneda que no pueden ser entendidas por separado (...) Si el concepto de liderazgo, como algo distinto de la dirección y administración, tiene algún significado, habrá que reconocer la importancia de esta función de conducción de la cultura en el concepto de liderazgo.”*⁴⁵

Para aproximar un diagnóstico de la cultura organizacional que prevalece en Soluciones Uruguay se estudian, de acuerdo al modelo de análisis cultural que propone Schein (1988), tres niveles: artefactos, valor y supuestos.

⁴³ Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Janés. 26.

⁴⁴ Baliño, E. “4 Claves de la Cultura Organizacional de una Organización Ganadora”. Accedido el día 14 de marzo, 2018, desde <http://www.xnpartners.com>

⁴⁵ Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Janés. 20.

Este análisis es posible a partir de la triangulación que implica la confrontación de información con otra información hasta que se revelen y alcancen a identificar aspectos culturales por sí mismos.

De esta forma, se coteja la información documental con información obtenida de instancias de entrevistas, y la observación directa. No obstante, se deja expreso que el diagnóstico resulta ser una aproximación dado que la cultura de las organizaciones no se devela con facilidad, su articulación y descripción exigen conocimiento profundo.

Nivel 1 (artefactos): En este nivel se describen los artefactos visibles que fueron detectados en instancias de visita a la organización.

Ubicación geográfica: Actualmente las oficinas de Soluciones Uruguay -sin considerar las sucursales de atención al cliente- se ubican en uno de los puntos de mayor auge financiero de la capital, siendo este un lugar privilegiado por su accesibilidad y servicios.

Si bien la ubicación geográfica responde a una estrategia de posicionamiento de marca con foco en la atracción de clientes del negocio voluntario, se constata que esta condición le ha servido a la organización como factor de atracción de talentos por la imagen de status y profesionalismo que denota.

La inminente mudanza locativa hacia el centro de la ciudad, de parte de los equipos de Soluciones Uruguay, podría generar impacto negativo en los colaboradores quienes podrían percibirlo como una pérdida. Se profundiza este impacto teniendo en cuenta que con la mudanza, además se separan físicamente las líneas de negocio, poniendo en riesgo la cultura única que fomenta la compañía.

Espacios físicos: Por medio de la observación se constata que los espacios físicos de Soluciones Uruguay se caracterizan por ser luminosos, amplios e integrados, siendo que varias áreas de trabajo comparten el mismo ambiente. El concepto de “*open office*” prevalece, de forma tal que, los escritorios de trabajo se disponen juntos, conformando grandes bloques, sin separaciones, ni formatos de oficinas.

Se observa que el mobiliario y equipamiento de oficina es moderno, destacándose el orden y la limpieza de los escritorios. Los papeles y muebles de archivo son escasos, lo cual denota cuidado en el manejo de la información ya que ésta no se exhibe a la vista, exigencia propia del rubro financiero y, que al mismo tiempo, se orienta hacia lo digital.

Los líderes medios comparten el espacio físico con sus equipos. En tal sentido, el uso del espacio físico no es utilizado para marcar jerarquías y/o niveles de poder sino que, simboliza la cultura de trabajo interdependiente que promueve la compañía.

Las gerencias son los únicos cargos que cuentan con oficinas propias, siendo éstas vidriadas permitiendo la vista hacia su interior. Este aspecto podría alinearse con la transparencia que promueve la compañía.

Se observa que las oficinas permanecen abiertas permitiendo el fácil acceso de los colaboradores a estos cargos jerárquicos. Asimismo, las oficinas suelen quedar a disposición para su uso como sala de reunión cuando no están siendo ocupadas por los gerentes.

El espacio físico no es utilizado como un canal de comunicación como tal. Los valores y principios corporativos no se ven plasmados gráficamente en sus paredes. Se constató únicamente un mensaje puntual haciendo referencia al concepto "Esencia", marca a través de la cual se trabajan temas de cultura.

Presencia e imagen: Los colaboradores de Soluciones Uruguay visten formalmente, siendo su imagen cuidada y de aspecto profesional.

Ambiente laboral: Se percibe un ambiente de trabajo tranquilo y cálido, sin mayores distorsiones sonoras, permitiendo la concentración de las personas en sus actividades.

Se observa un trato cercano e informal entre pares que se fomenta desde la organización a través de generar hábitos de integración y camaradería como ser desayunos en conjunto un día a la semana y la celebración de los cumpleaños del mes.

En instancia de entrevista con integrantes de Talento Humano se corrobora el estilo directo y cercano en su comunicación.

En este nivel de análisis se incluye también la revisión de artefactos explícitos (documentados) por la organización como ser: misión, principios, políticas, procesos y procedimientos.

Misión: Como se ha mencionado anteriormente la compañía cuenta con una definición de misión y visión, que ponen énfasis en su responsabilidad por acompañar los sueños de sus clientes y alcanzar el liderazgo en el mercado que operan sus negocios; determinando un estándar de exigencia alto hacia la interna de la organización.

Políticas, procesos y procedimientos: En lo que refiere a las políticas, procesos y procedimientos se constata que Soluciones Uruguay es una compañía con un alto nivel de

estructuración y establecimientos. El rubro financiero así lo exige. El ente regulatorio (Banco Central del Uruguay) fija altos estándares de gobierno corporativo para asegurar su línea de actuación y ética. Esto determina una cultura de mejora continua de los procesos en ciclos de: auditoría, revisión, control y cambios.

En lo que refiere a políticas que impactan en la cultura organizacional, se cuenta con una política marco de gestión de Talento Humano que pone foco en las personas, brindando parámetros de referencia para otras políticas tales como la denominada: Conoce a tu Empleado.

Esta política establece como principal premisa que, los colaboradores son por encima de todo personas y que por ello, la compañía les debe máximo respeto, trato digno, valoración de sus diferencias, y todas las consideraciones humanas de esa interacción.

Asimismo, esta política brinda un marco de referencia, a nivel local, para el diseño de políticas y prácticas de gestión de Talento Humano, alineando éstas a los principios corporativos.

Es de responsabilidad del líder el conocimiento continuo e integral de los integrantes de su equipo de trabajo, durante toda la vida activa en la organización. El conocimiento de los empleados se consigue día a día, del relacionamiento cercano de los líderes con sus equipos y tiene como finalidad la toma de decisiones justas, oportunas y acertadas en materia de gestión del personal.

La política destaca el valor de conocer en profundidad cuatro aspectos de las personas que trabajan en Soluciones Uruguay: el aspecto personal, el aspecto laboral, el aspecto social y el aspecto económico.

En tal sentido, el área de Desarrollo de Talento Humano asegura que los líderes desarrollen competencias necesarias a los efectos de garantizar los resultados deseados de esta práctica. Asimismo, les facilita la asesoría necesaria y el acompañamiento que requieren.

No obstante, la política fija determinados criterios para asegurar que la implementación por parte de los líderes se encuadre dentro del marco legal, respeto de la intimidad y privacidad de los empleados, y sobre todo, que el conocimiento relevado sea utilizado con fines exclusivamente organizacionales.

Nivel 2 (valores): En este nivel se identifican formas de hacer y pensar que se observan en la organización, tales como: comportamientos, principios sociales, filosofías, entre otros.

En relación a este nivel, se puede inferir que Soluciones Uruguay es una organización dinámica marcada por un estilo gerencial innovador que asume riesgos y toma decisiones de forma ágil. En tal sentido, se concluye que está orientada al futuro.

La base sobre la cual se estructuran las relaciones humanas está marcada por la cooperación; tal es así que, la organización busca el bienestar grupal y la interdependencia. Esto delinea un ambiente de trabajo en equipo y de colaboración (competencia *core*), donde la competitividad individual no está bien vista.

Los colaboradores de Soluciones Uruguay comparten actividades e intereses así como valores, por lo cual, las relaciones interpersonales se extienden al ámbito personal en algunos casos, contribuyendo al trabajo en equipo y al buen clima laboral.

En Soluciones Uruguay prevalecen relaciones empresariales - en términos de Schein (1988)- de tipo participativas. Esto es así dado que la compañía expresa el convencimiento de que todos los niveles organizacionales contribuyen al desempeño del negocio desde el conocimiento especializado y el manejo de información específica. En tal sentido, el poder está descentralizado y se determina por la apropiación (*accountability*⁴⁶) y el empoderamiento de los colaboradores en la consecución de los resultados.

Estas características se alinean al perfil del colaborador de Soluciones Uruguay, cuyas motivaciones tienen que ver con el aprendizaje continuo, por lo cual buscan en la compañía experiencias de trabajo que le permitan aprender y ganar seguridad técnica al tiempo que forjan su personalidad profesional.

No obstante las características positivas mencionadas anteriormente, la compañía presenta rasgos de tipo paternalista. Esto se basa en la presunción y creencia autocrática que determina que quienes ocupan cargos de liderazgo deben ocuparse de quienes no, fijando un vínculo unidireccional en tal sentido. Este aspecto puede estar incentivado por la orientación hacia las personas que tiene la compañía que, en algún punto, puede ser malentendida.

Se considera este rasgo cultural un aspecto que debe ser atendido por la compañía. Se sugiere que la compañía enfatice el involucramiento de los colaboradores en temas y actividades de su interés para consolidar el empoderamiento que se espera de ellos.

Para ello, la práctica de promover la figura de Embajadores de Cultura, la cual se amplía más adelante en el Plan Estratégico de RRHH (capítulo 5), es una estrategia acertada; además de

⁴⁶ Término del idioma inglés que es utilizado como tal para referir a "responder por", tiene que ver con el compromiso y la apropiación de los temas con actitud positiva por parte de las personas.

empoderar a los colaboradores permite lograr mayor adhesión. Se entiende que, las personas tienden a seguir y creer en quienes conocen y tienen afinidad. Estos colaboradores seleccionados especialmente oficiarán de canal de comunicación informal con sus pares de los mensajes de la compañía.

Por su parte, el estilo de liderazgo que promueve la compañía es de tipo estratégico, el cual implica desarrollar capacidades vinculadas a administrar el negocio a través de sus equipos de trabajo, previendo oportunidades, limitaciones y analizando proactivamente el contexto.

Este estilo de conducción promueve equipos interconectados, lo que se hace visible a través de un instrumento de medición que utiliza la compañía como es la encuesta de Satisfacción de Cliente Interno para las áreas que brindan servicios internamente. Por otra parte, el liderazgo estratégico determina una organización preocupada por alinear la dirección y la acción, dedicando esfuerzos a la adaptación a los cambios.

Más adelante se profundiza sobre las prácticas de desarrollo del liderazgo que promueve la compañía como forma de alcanzar el estilo de liderazgo que se propone para el direccionamiento del negocio.

Nivel 3 (supuestos): Este nivel de análisis busca conocer las presunciones básicas e inconscientes que se dan en la organización tras la repetición exitosa de comportamientos. Es decir, reconocer qué paradigmas son asimilados en la compañía como ciertos y verdaderos, fruto de la experiencia, quedando marcados como supuestos que determinan las formas de hacer, en muchos casos habilitando y en otros tantos, limitando posibilidades.

De esta forma, según Schein (1988), los supuestos son la fuente de los valores adoptados y los valores y artefactos representan su forma más visible, más superficial. Estos son muy difíciles de cambiar, dado que, existe una resistencia basada en la idea de que siempre ha funcionado así.

De acuerdo al autor, la cultura de las organizaciones evoluciona según el estado de desarrollo de sus negocios. Por lo cual, resulta interesante identificar en qué etapa del proceso de madurez organizacional se encuentra Soluciones Uruguay, para definir características culturales propias a la etapa que esté transitando como organización.

Habiendo pasado por la primera etapa de “nacimiento y primeros años” en la cual la cultura es la fuente de identidad y unifica a los integrantes con fuerte énfasis en la socialización y el compromiso; Soluciones Uruguay se encuentra en la etapa de “adolescencia de la empresa”.

Esta etapa está marcada por los cambios que demanda la consolidación del negocio, a través de -por ejemplo- ampliación y/o diversificación de productos, fusiones y/o adquisiciones.

En el caso de Soluciones Uruguay los cambios que demanda el negocio tienen que ver con alcanzar la excelencia operacional que permita mejorar la ecuación económica innovando en canales y productos para atraer y fidelizar clientes.

Esto ha supuesto la revisión y optimización de la estructura de costos que ha decantado en definiciones que impactan directamente en los colaboradores, como ejemplo la inminente mudanza locativa de equipos y la automatización de procesos a través de la robótica.

El pasaje de una etapa marcada por el crecimiento y los logros a una etapa de control y prudencia con los costos, determina decisiones que requieren ser gestionadas desde el punto de vista cultural, dado que podrían poner en riesgo la cultura única que hasta el momento marca una identidad y dar paso a la creación de nuevas subculturas.

Estos elementos también podrían enfocarse desde una perspectiva de aprendizaje, entendiendo que si bien los cambios traen aparejado incertidumbre y miedo, son también una fuente de oportunidad.

La mencionada mudanza podría permitir la posibilidad de redefinir los espacios físicos, generando espacios de recreación e integración o la generación de nuevas formas de trabajo flexible como ser el *home office*; así como la implementación de la robótica permitiría optimizar los tiempos, minimizando las tareas operativas y permitiéndole al colaborador agregar real valor.

3.4.2 Comunicación interna

La comunicación además de ser un proceso social permanente, forma parte de los procesos que se desarrollan día a día en una organización. Las organizaciones son un sistema donde interactúan diferentes individuos en pos de un fin común, por lo que la comunicación se vuelve esencial. *“La comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del mensaje”*⁴⁷.

Desde un enfoque de gestión empresarial se entiende que la comunicación organizacional es parte de la estrategia de competitividad de las organizaciones. La comunicación se encuentra entre los elementos que posibilita la supervivencia y el desarrollo de las mismas.

⁴⁷ Robbins, Stephen P. (1991). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. México. 310.

*“Como todo sistema social, una organización se construye mediante las comunicaciones. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque a partir de él podrán conocerse los principales problemas de ésta”.*⁴⁸

Para diagnosticar el sistema comunicacional de Soluciones Uruguay, se indaga en cómo y en qué dirección ocurren los flujos de comunicación interna en la compañía, qué tan formalizados están sus canales de difusión y el contenido de los mensajes que se emiten.

En lo que refiere a su coordinación y gestión, la compañía centraliza en el área de Talento Humano este rol. El canal de difusión de los mensajes es, por excelencia, el correo electrónico. Todos los colaboradores de Soluciones Uruguay tienen acceso a casillas de correo electrónico siendo esta una herramienta de comunicación utilizada permanentemente.

Hasta el momento, la compañía no ha visto necesario ampliar el espectro de canales para hacer difundir sus mensajes. En este sentido, la última encuesta de satisfacción interna reflejó buenos resultados en el apartado que alude a: *“Considero estar bien comunicado de las novedades importantes que refieren a eventos, actividades, cambios organizacionales, entre otras”*, el 89% de las respuestas se ubicaron en “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”.

Además Soluciones Uruguay cuenta con prácticas comunicacionales instaladas y formalizadas. Algunas de las prácticas que lleva adelante la compañía en materia de comunicación interna son las siguientes:

1. Gira de divulgación estratégica: Este ámbito de comunicación está liderado por Talento Humano Corporativo, y dirigido a todos los colaboradores de General Management.

El formato de comunicación implica una reunión presencial, por cada país, del CEO de General Management y sus Vicepresidencias Corporativas.

En esta instancia se comunican los lineamientos estratégicos y las principales iniciativas y proyectos para cada operación. Se realiza anualmente al iniciar el año, y sirve como marco para el diseño de planes de acción local.

⁴⁸ Rodríguez. D. (1995) *Diagnóstico organizacional*, Santiago de Chile, Universidad Católica de Chile, Segunda Edición, cap. 3.

2. Desayunos de líderes: Este espacio de comunicación está liderado por el *CEO* y el área de Talento Humano de Soluciones Uruguay, y dirigido a los líderes medios.

Con formato de desayunos se comunica el rumbo del negocio, avances de proyectos estratégicos y se intercambian novedades. Su periodicidad es bimensual.

3. Puesta a Punto con *CEO*: Esta instancia de comunicación está liderada por el *CEO* y el área de Talento Humano de Soluciones Uruguay, y es dirigida a todos los colaboradores de la compañía.

El formato de comunicación establece una reunión presencial fuera de las instalaciones de la compañía, en la cual el *CEO* y los integrantes del Comité Ejecutivo comunican los principales *KPI* del negocio y cómo se plantea el negocio en el mediano plazo. Su periodicidad es cuatrimestral.

Se entiende que las prácticas de comunicación interna gira de divulgación estratégica y la puesta a punto con *CEO*, generan valor para la compañía. Se observa como oportunidad, medir el impacto y la repercusión en los colaboradores, a través de por ejemplo: encuestas o entrevistas semiestructuradas para relevar el *feedback* de la audiencia objetivo, monitorear la interpretación de los mensajes recibidos y el efecto en la satisfacción y motivación.

Por otra parte, si bien ambas prácticas constan de un momento de intercambio que brinda la posibilidad a los colaboradores de realizar preguntas y ser atendidas, no se constata que exista alguna práctica formal y exclusiva de comunicación ascendente. Se entiende por éstas, espacios de comunicación articulados que coloquen al colaborador en el centro -como protagonista- habilitando así, un canal ascendente de comunicación directa con la alta dirección.

Teniendo en cuenta el perfil del colaborador de Soluciones Uruguay, se puede afirmar que, la compañía tiene el terreno allanado para implementar nuevas tecnologías y/o herramientas de comunicación e innovar el formato de los contenidos. En línea con esto, se recomienda iniciar un camino de análisis y evaluación de canales alternativos para alcanzar contenidos más atractivos con efectos colaterales en públicos externos.

Asimismo, planificar campañas de comunicación interna con foco en revalorizar atributos y prácticas organizacionales, es una gran oportunidad para la organización. Esto implica un cambio en el *mindset*: pasar de la comunicación reactiva de eventos, novedades e hitos a una planificación estratégica de la comunicación considerando los hitos del negocio.

El área de Talento Humano deberá considerar este punto para visibilizar a la interna de la organización su estrategia de gestión de personas, así como profundizar en el conocimiento del entorno.

Es sabido que las compañías que dan importancia estratégica a la comunicación interna, incorporando un departamento especializado para esta gestión, son reconocidas por tener un mayor nivel de *engagement* y reputación entre sus colaboradores. (Chong, 2007).

Por su parte, la comunicación interpersonal se alinea a la cultura predominando la cercanía y la transparencia. Sus líderes resultan accesibles y directos en su comunicación, rompiendo así con las barreras jerárquicas.

La experiencia vivida durante la de instancia de observación, constata este hecho. Desde el primer contacto con la organización, sus integrantes se mostraron disponibles, priorizando nuestras necesidades para la elaboración de la tesis de maestría. Las entrevistas resultaron instancias cómodas y amenas para ambas parte y no se percibió ocultamiento o evasión de información o temáticas.

3.4.3 Gestión del clima organizacional

El clima organizacional se entiende como la forma en cómo las personas establecen procesos de interacción social, los cuales a su vez están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias.

Es un conjunto de características permanentes que diferencian una organización de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la integran. Contar con realidades de trabajo positivas, favorables y valiosas para los colaboradores de una organización, contribuye al logro de los objetivos de negocios.

La compañía establece un ciclo para la gestión del clima organizacional que consta de cuatro etapas:

1. Medición del clima: En esta etapa la compañía aplica una encuesta -desarrollada por *Great Place To Work Institute*- para valorar las percepciones (sentimientos, pensamientos y expectativas) que los colaboradores tienen acerca de las realidades que se viven en la organización, con el fin de construir políticas tendientes a mejorar el bienestar y compromiso de todos los colaboradores de la compañía.

2. Difusión y profundización de resultados: En esta etapa la compañía socializa los resultados a través de la comunicación en cascada de los líderes. Asimismo, los resultados cuantitativos que arroja la encuesta son complementados con análisis cualitativos recogidos a través de instancias de *focus groups*.
3. Implementación de planes de acción: El análisis de los resultados ofrece un diagnóstico que permite diseñar planes de acción con el objetivo de consolidar las áreas que arrojaron fortalezas y repensar las áreas de oportunidad.
4. Monitoreo permanente: La compañía cuenta con instancias permanentes de escucha a los equipos y de revisión constante del efecto de los planes de acción en las personas.

Basado en el modelo de *Great Place To Work Institute* la compañía recientemente comenzó a construir en conjunto con las demás filiales, lo que se denomina Nueve Prácticas de Oro. Estas prácticas pretenden impactar en las nueve dimensiones establecidas por el modelo *Giftwork* desarrollado por *Great Place To Work* para alcanzar un excelente clima laboral: contratar, acoger, inspirar, comunicar, escuchar, agradecer, desarrollar, cuidar, celebrar y compartir.

En la siguiente figura se observan las nueve dimensiones del referido modelo:

Figura 14- Modelo Giftwork.



Fuente: *Great Place To Work Institute*. www.greatplacetowork.com.uy/mejores-empresas. Accedido el día 11 de marzo de 2018.

Respecto a la gestión del clima laboral, Soluciones Uruguay tiene un camino recorrido, el cual se evidencia en el hecho de haberse posicionado en los primeros lugares del ranking de las

mejores empresas para trabajar en Uruguay en el año 2015 y en los resultados de la investigación en Marca Empleadora que se profundizan en más adelante (capítulo 4).

No obstante, se observa como oportunidad la posibilidad de implementar herramientas instantáneas de sondeo del clima para obtener *feedback* inmediato y tomar el pulso a la organización de forma constante.

Un ejemplo de estas herramientas son los tótems de satisfacción de clientes (internos en este caso) que comienzan a observarse en las empresas. A través de estos, las personas hacen visible fácilmente su grado de satisfacción, con solo pulsar emoticones que van de contentos a no contentos.

De acuerdo a la información proporcionada por proveedores de esta herramienta, los tótems físicos entregan *feedback* de un promedio del 20% de las personas que lo transitan; pudiéndose por ejemplo, observar la correlación entre una decisión y un descenso en la satisfacción, y actuar en consecuencia o identificar cuál es un buen día para realizar un lanzamiento o notificar alguna información.

Esta inmediatez sumada al mensaje implícito de tu opinión vale, se alinea con el interés de los *millennials* de *feedback* constante de ida y vuelta (bidireccional), reforzando la cultura de comunicación abierta y transparente que promueve la compañía.

Otra oportunidad de mejora visualizada en este apartado es la de crear instancias de participación e involucramiento de los colaboradores en la organización de jornadas de integración y recreativas, tales como actividades deportivas, *family & pet day*, entre otras, generando impacto también en el fortalecimiento de una cultura única.

3.4.4 Gestión del cambio

Se ha mencionado la importancia que juega el cambio en el mundo actual ya sea para los negocios como para las organizaciones. La velocidad e imprevisibilidad creciente de los cambios en el entorno impactan en la demanda de adaptación y resiliencia, lo cual hace que la gestión de los procesos de cambio se encuentre cada vez más presente en la práctica organizacional.

En la literatura sobre gerencia y desarrollo organizacional, el cambio es constantemente referenciado como medio para sobrevivir, mejorar la competitividad y el desempeño.

Gestionar el cambio es posible, entendiendo el cambio como una modificación que se produce en el entorno laboral y que representa un aspecto importante en la posibilidad y capacidad de adaptación que tienen las organizaciones para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo.

General Management no escapa a esta realidad, la compañía ha sido impactada por numerosos cambios: estratégicos, culturales, organizativos, entre otros. Es por ello que, identifica la necesidad de abordar los cambios desde un enfoque sistematizado y metodológico.

“(...) una metodología que propicia la implementación de estrategias y acciones de sensibilización, patrocinio, comunicación, formación, entrenamiento y manejo de resistencias para facilitar el entendimiento, asimilación y compromiso de los empleados ante situaciones que presenten un cambio organizacional”.⁴⁹

En relación a este frente de actuación, el área de Talento Humano tiene bajo su responsabilidad centralizar su aplicación. En tal sentido, ha iniciado un camino de profesionalización y desarrollo de la Gestión del Cambio como capacidad organizacional para atender el factor humano en los procesos de cambio, facilitando la adaptabilidad de las personas.

El Modelo *ADKAR*, base de la metodología que adhiere la compañía para la gestión de los cambios, describe cinco etapas que deben superar las personas en un proceso de cambio para que este sea exitoso.

Las etapas son: *awareness* (conciencia de la necesidad del cambio), *desire* (deseo de participar y apoyar el cambio), *knowledge* (conocimiento en cómo cambiar), *ability* (habilidad para implementar habilidades y comportamientos requeridos) y *reinforcement* (reforzamiento para sostener el cambio).

En cada una de las etapas, el área de Talento Humano acompaña a los roles de *sponsor* y a los líderes de los proyectos de cambio. Su orientación está enfocada en aplicar instrumentos específicos para diagnosticar cada una de las etapas, el tipo de cambio, mapear las audiencias impactadas (*stakeholders*) y evaluar el riesgo del mismo. Asimismo, apoya la construcción de los planes de cambio, los planes de comunicación y los planes de formación (en caso necesario) de cada proceso.

⁴⁹ Extraído de Política Marco de Gestión del Talento Humano en General Management.

Se observa que la compañía ha sabido posicionar el tema entre sus líderes, principales gestores de los cambios. Sin embargo, se alerta por parte del área de Talento Humano, la necesidad de homologar el entendimiento acerca del alcance y del resultado de esta gestión.

Por otra parte, resulta clave desarrollar en los líderes capacidades para gestionar los cambios de todos los días, desde un enfoque práctico y efectivo que potencie su liderazgo.

Luego de haber descrito los procesos transversales a la organización que gestiona el área de Talento Humano de Soluciones Uruguay, se continúa con los procesos clave de su *expertise*.

3.4.5 Atracción y selección

El proceso de atracción y selección es un conjunto de técnicas y procedimientos que las organizaciones llevan adelante con el objetivo de captar y atraer a candidatos calificados para ocupar puestos vacantes o nuevos. La gestión profesional de este proceso es clave para que la organización pueda garantizar la incorporación de las personas con las capacidades necesarias para el negocio y sobre todo, capaces de alinearse a los principios de la compañía.

Los procesos de atracción, selección e incorporación son instancias de carácter bidireccional entre la organización y las personas que, actúan de manera amalgamada, generando transformaciones en ambos sentidos. Esto condice con lo expuesto por Hanna (1990) en su teoría de las organizaciones como sistemas abiertos. Es fundamental que estos procesos adquieran relevancia estratégica en las organizaciones.

En Soluciones Uruguay el proceso de atracción y selección se presenta diseñado de forma tal que, garantiza la incorporación a la compañía de personas con las competencias requeridas. Asimismo, se centra en satisfacer tanto los objetivos estratégicos como los individuales del candidato seleccionado, dando cumplimiento a uno de los principios fundamentales de la compañía, el foco en las personas.

“Todo el proceso de selección se realiza teniendo en cuenta los lineamientos organizacionales y las definiciones fundamentadas en nuestros principios, de modo que se evidencie que tanto la compañía como el candidato actúan con transparencia, respeto, responsabilidad y equidad. Asimismo garantizamos un proceso libre de discriminaciones

*relacionadas con la edad, el género, la orientación sexual, la afiliación política o religiosa, raza y estado civil”.*⁵⁰

El proceso da comienzo con la solicitud formal, a través de la plataforma corporativa *Talentum*⁵¹, por parte del líder que tiene la necesidad de iniciar el proceso.

El área de Talento Humano, por medio del asistente de Atracción y Selección, conjuntamente con el jefe solicitante de la vacante ajusta detalles de la descripción del perfil requerido y definen la estrategia de selección (selección interna/externa, fuentes de reclutamiento). Acto seguido, el área de Talento Humano aprueba la solicitud, lo que da inicio al proceso de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento son definidas en función del perfil requerido. Las más utilizadas son los centros de estudio, referidos de otros colaboradores, bolsas de trabajo, publicaciones en plataformas digitales de búsqueda de empleo y redes profesionales.

En el caso de los perfiles comerciales, la fuente de reclutamiento de uso más frecuente y efectiva son las personas referidas de otros colaboradores, principalmente de colaboradores comerciales.

Asimismo, es de gran efectividad el reclutamiento en campo, el cual implica la observación y detección de potenciales talentos mediante la observación directa, durante una práctica real de ventas. Este tipo de reclutamiento se lleva adelante por los jefes comerciales, los cuales frecuentan diferentes eventos en donde se concentran profesionales del área comercial.

Una vez realizada la preselección de los candidatos, se da comienzo a las entrevistas preliminares a cargo de la persona referente de Atracción y Selección. Estas entrevistas tienen como objetivo detectar, entre los candidatos que integran la muestra preliminar, los perfiles que se ajusten mejor a los requerimientos del cargo, así como, a los valores y principios de la compañía.

⁵⁰ Extraído de Política Marco de Gestión del Talento Humano en General Management.

⁵¹ Talentum se denomina la herramienta tecnológica *Success Factors* (SAP) recientemente implementada en la compañía para la gestión y alineación de los procesos clave de Talento Humano. Esta implementación busca también conocer y acompañar de manera efectiva a los colaboradores. Al día de hoy se encuentran activos los módulos de atracción, ingreso y empleado central, que almacena la información de los colaboradores de todos los países, desde el momento en que ingresan hasta que se retiran de la compañía, permitiendo una vista transversal. La segunda fase de implementación contempla los módulos de formación y de gestión del desempeño.

Para ello, se indagan aspectos tales como: formación académica e historia laboral, aspiraciones salariales, disponibilidad horaria, motivaciones, visión personal futura y conocimiento previo de la compañía.

*“Como política general en General Management los procesos de selección, desarrollo y evaluación se realizan desde la individualidad de cada ser humano. Son basados en los principios corporativos, enfocados en la calidad de las personas y en su estructura de personalidad, diferenciándolos de los procesos tradicionales enfocados exclusivamente en la formación y el conocimiento”.*⁵²

A partir de esta primera instancia de entrevistas se conforma una terna de candidatos, los cuales participan de una entrevista con el líder solicitante de la vacante. Como siguiente etapa, se realiza una evaluación de los candidatos que avanzan en el proceso, a los cuales se le aplican pruebas psicotécnicas especialmente seleccionadas, según sean las competencias y rasgos de personalidad requeridos para el cargo.

Una vez definido el candidato finalista se concreta una entrevista en profundidad. La misma consta de una entrevista con un Licenciado en Psicología con un enfoque clínico que busca obtener un conocimiento profundo e integral de la persona, a partir del cual se elabora un informe clínico.

Esta instancia tiene su validez en la concepción de la persona como un ser integral, el cual se construye a través de su historia familiar, el vínculo con sus padres, el desarrollo de su infancia y desde allí, la construcción de su propia historia personal.

La información que se recoge del intercambio entre el entrevistador y el entrevistado permite prever si el candidato se adaptará a la tarea, a la organización, al equipo y al estilo de liderazgo de su jefe. Asimismo, proveerá de instrumentos que podrán ser considerados por el líder del equipo a fin de facilitar un alto nivel de motivación y de desempeño.

En entrevista realizada al Gerente de Talento Humano de Soluciones Uruguay, al referirse a la entrevista en profundidad afirma que, al momento que a nivel corporativo se le planteó la posibilidad de implementar esta práctica a nivel local, se cuestionó la efectividad de la herramienta, ya que se entendió sumamente disruptiva para el mercado local y que podría ser considerada invasiva por los candidatos.

⁵² Extraído de Política Marco de Gestión del Talento Humano en General Management.

Una vez comprendido el para qué y el cómo de la herramienta, y con una importante capacitación por parte de un psicólogo clínico a la persona que llevaría adelante la instancia en Uruguay, la práctica se concreta alcanzando buenos resultados de acuerdo a lo afirmado por la Gerente de Talento Humano en instancia de entrevista.

En dicho encuentro se indagan aspectos personales, que pueden generar ansiedad y angustia en una persona que aún no forma parte de la compañía además se lleva adelante en un encuadre que no es clínico. El lugar físico en que se concretan estas entrevistas es en un ámbito de oficinas con paredes totalmente transparentes.

Sin embargo, la experiencia ha confirmado que la posibilidad de mostrarse desde un lugar más personal e íntimo es valorada positivamente, ya que los candidatos lo perciben como un diferencial que la compañía tiene hacia ellos como personas más allá del aspecto estrictamente laboral. En la actualidad el 100% de los ingresos son evaluados con esta modalidad.

Se entiende que esta instancia es un importante diferencial en el proceso de selección de talentos con la que cuenta la compañía, la cual le aporta real valor a todo el proceso y facilita herramientas para poner foco en las personas.

Como última instancia se concreta una reunión en la que participa el área de Talento Humano, el jefe y el candidato finalista donde se realiza la oferta de valor (en términos económicos) y se coordina fecha de ingreso a la compañía.

Se considera que este proceso se encuentra saneado con un alto nivel de solidez. Sin perjuicio de ello, como oportunidad de mejora se señala la posibilidad de contar con indicadores de medición. Estos permitirán monitorear y realizar seguimiento de los tiempos para la búsqueda de los candidatos segmentada por cargos, posibilitando una mejor planificación de las necesidades.

3.4.6 On boarding

Una vez que la persona ingresa a la compañía se lleva adelante un Programa de Bienvenida con el objetivo de que la adaptación a la organización sea amigable fomentando la creación de relaciones de confianza con los colaboradores.

Este programa reúne diversos detalles dirigidos al nuevo colaborador que van desde el envío por mail de una tarjeta de bienvenida, en la cual se le detalla información relevante (nombre del área de la cual formará parte, la fecha de comienzo en la compañía, el horario y dirección), la

entrega de un kit de bienvenida que incluye un regalo y útiles de oficina, hasta la emisión de una comunicación de ingreso vía correo electrónico a toda la organización, incluyendo la foto, el nombre y el puesto en el que se desempeñará el nuevo colaborador, de manera que toda la compañía esté informada del nuevo ingreso.

Entre el primer y segundo mes de ingreso del colaborador, se concreta una primera entrevista de acompañamiento con el área de Talento Humano. Esta instancia sirve para relevar información sobre la adaptación del colaborador en la compañía y el *fit* cultural que haya logrado hasta ese momento.

Para ello, la compañía indaga sobre sus primeras percepciones del clima organizacional, su sentir respecto a sus pares y puesto de trabajo, y principalmente sobre el relacionamiento con su jefe. Posteriormente, el área de Talento Humano elabora un informe que entrega al jefe.

A partir del insumo surgido de la entrevista de acompañamiento, el líder directo -con asesoramiento del área de Talento Humano- prepara una instancia de *feedback* que deberá ser realizada antes de cumplidos los 90 días del ingreso del nuevo colaborador. Esta instancia tiene como objetivo devolver formalmente las impresiones primarias del desempeño durante los primeros días del colaborador, conversar sobre los puntos que se hayan destacado en la entrevista de acompañamiento, ajustar expectativas y comenzar a definir objetivos funcionales.

El Programa de Bienvenida cierra una vez cumplido el año del colaborador en la compañía, con el envío de una tarjeta electrónica de felicitaciones.

3.4.7 Inducción

El proceso de inducción es entendido como la manera a través de la cual, la organización transmite al nuevo integrante información clave del negocio, así como, los valores que la componen.

En Soluciones Uruguay todas las personas que ingresan forman parte de un proceso de inducción que se implementa durante los primeros días del nuevo colaborador dentro de la compañía.

La arquitectura de la inducción en Soluciones Uruguay establece módulos presenciales que están a cargo de formadores internos de las áreas sobre las que se capacita, respecto a sus principales tareas y responsabilidades.

El área de Talento Humano tiene a su cargo varios módulos, como ser: la presentación de la estructura corporativa y del área, la administración de redes sociales, el Código de Gobierno Corporativo y el Código de Ética y Buena Conducta, así como la oferta de beneficios y la firma de contratos.

Asimismo, el área de Talento Humano, cierra el proceso de inducción con un taller que se denomina Viviendo la Marca con un formato lúdico, en el cual el grupo de nuevos colaboradores plasma sus sueños y los socializa con el resto de los participantes.

En suma, este proceso aporta al desarrollo de los colaboradores, brindando herramientas claras y precisas acerca de procedimientos internos, conocimiento relativo a las líneas de negocio, la gestión de las distintas áreas, así como lineamientos de comportamiento, principios y valores organizacionales.

Se destaca que tanto el proceso de *on boarding* como el de inducción se encuentran maduros y con un alto nivel de desarrollo. Como observaciones o sugerencias a realizar se aporta la idea de participar -en ambos procesos- a colaboradores con características de personalidad vinculadas a la empatía o considerados como líderes espontáneos en la compañía, lo que en la actualidad se conoce como *influencers*. Esta práctica se integra con la ya mencionada -en la descripción de cultura organizacional, punto 3.4.1- vinculada al desarrollo de embajadores de cultura.

3.4.8 Formación y desarrollo

Cuando se menciona que el principal diferencial competitivo de las organizaciones son las personas, implícitamente se piensa en el conocimiento adquirido que ellas tienen, el saber cómo hacer las cosas. En la era actual del conocimiento y la información, uno de los factores estratégicos de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual y emocional.

El peso del capital intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente, por lo que es fundamental dirigir los esfuerzos en medirlo y gestionarlo. La generación *millennial* respeta especialmente a las personas por su conocimiento y estilo de relacionamiento más que por su posición jerárquica o antigüedad y valora la posibilidad de formarse, a través de sus referentes y el aprendizaje continuo.

Soluciones Uruguay alinea su estrategia de formación y desarrollo a las premisas establecidas por General Management respecto a esta área de gestión.

*“Consideramos el desarrollo de nuestros empleados como un proceso continuo e integral, que parte de la individualidad de cada uno (...) apunta también al fortalecimiento de nuestra cultura organizacional (...) contamos con diversas herramientas para maximizar sus talentos”.*⁵³

La estrategia de Formación tiene foco en los siguientes pilares:

- Foco en estrategia y sustentabilidad del negocio
- Alto desempeño y desarrollo
- Foco en el cliente y la calidad del servicio
- Perfeccionamiento y actualización permanente
- Responsabilidad del jefe directo
- Responsabilidad del colaborador

La compañía pone énfasis en el desarrollo de los colaboradores de acuerdo al modelo de aprendizaje 70/20/10, el cual define un 70 por ciento de foco en actividades de aprendizaje basadas en la experiencia *on the job*, un 20 por ciento de actividades de aprendizaje con foco en el intercambio profesional a través de mentorías *y/o coaching*, y un 10 por ciento de actividades de aprendizaje tradicional como ser capacitaciones, talleres y charlas.

⁵³ Extraído de Política Marco de Gestión del Talento Humano en General Management.

De esta forma, la asignación a proyectos, la mentoría en temas específicos y la experiencia activa forman parte de las posibilidades de desarrollo que la compañía brinda a los colaboradores.

Anualmente el área de Talento Humano elabora un Plan de Formación, con el propósito principal de desarrollar las competencias requeridas para el buen desempeño del cargo, así como, impactar en la productividad individual y colectiva, desarrollando a las personas y al negocio.

Para ello, Talento Humano releva con los líderes las diferentes necesidades del negocio y las cruza con los resultados individuales de las evaluaciones de desempeño anuales para priorizar y asignar los recursos anuales de formación.

Se pueden enumerar las siguientes etapas:

1. Detección de necesidades de formación (DNF): Este proceso permite identificar las necesidades de formación de los colaboradores asociadas a la gestión del negocio a través de entrevistas con los líderes. El objetivo es que las acciones de formación que conformen el plan anual, se focalicen en soluciones que se orienten a impactar en el negocio y entregar valor a los colaboradores que participen del proceso.
2. Diseño del Plan de Formación: La etapa de diseño, busca asegurar la operación eficaz y controlada de las diferentes actividades de formación. El foco es satisfacer los requerimientos del cliente interno y de la organización en general, relevados a través de la DNF.
3. Ejecución y seguimiento: Puesta en marcha de las diferentes actividades de formación, con foco en la calidad y la eficiencia.
4. Evaluación y cierre del plan anual: En esta etapa se revisa la sistematización de la información recabada y se generan informes para las áreas involucradas, los cuales ofician como evidencia para instancias de auditorías.

Otra de las prácticas de desarrollo que realiza la compañía es el Programa de Asignaciones Internacionales. Esta práctica consta de intercambios de colaboradores entre los países en los cuales General Management tiene operación. En los últimos 4 años, 44 colaboradores tuvieron movilidad en este marco. Se considera una estrategia organizacional que fortalece los

procesos de transferencia de conocimiento de la compañía y la construcción de una cultura común.

Por su parte la Beca General Management, otra práctica vinculada al desarrollo de talentos, pone a disposición en cada país la posibilidad de acceder a una beca para estudios de posgrado o maestría en el exterior.

El Programa de Asignaciones Internacionales y la Beca General Management se consideran dos prácticas diferenciales para el mercado uruguayo que suman positivamente a la propuesta de valor que brinda la compañía a sus colaboradores, dado que fomentan el desarrollo integral de quienes viven la experiencia.

Si bien la elaboración del plan de formación anual se encuentra estandarizado, resulta interesante contrastar esta evidencia con los resultados que arroja el apartado de investigación de la presente tesis de maestría, sobre Marca Empleadora, para analizar cómo los colaboradores de Soluciones Uruguay están percibiendo esta punto.

En lo que respecta al desarrollo del liderazgo, en Soluciones Uruguay adquiere relevancia significativa y se trabaja de forma diferenciada del resto de los colaboradores.

“Somos conscientes que los líderes ejercen un rol preponderante en la consolidación de la cultura organizacional y en la construcción de equipos cada vez más competentes, empoderados e innovadores”.⁵⁴

En este sentido se elaboran programas con foco en el desarrollo estratégico, de acuerdo al modelo de Liderazgo DAC⁵⁵. Este modelo define tres dimensiones de la gestión del líder: direccionamiento, alineación y compromiso, las cuales deben equilibrarse para asegurar un liderazgo estratégico.

Los programas de desarrollo para líderes se segmentan en función de la posición de liderazgo que ejercen, ya sean líderes de la alta dirección o líderes medios; como factor común comparten la visión estratégica y la transformación cultural.

Por otra parte, existen programas regionales de desarrollo para los colaboradores identificados como altos potenciales, quienes no necesariamente se desempeñan como líderes, no obstante podrían ser considerados próximos sucesores de líderes producto del relevo generacional. En

⁵⁴ Extraído de Política Marco de Gestión del Talento Humano en General Management.

⁵⁵ Ver capítulo 2, numeral 11 del presente trabajo.

muchos casos, ya se encuentran liderando funcionalmente proyectos y/o iniciativas estratégicas.

El foco de los programas definidos para altos potenciales es el desarrollo de habilidades de liderazgo a través del *coaching* y del autoconocimiento. Actualmente en Soluciones Uruguay, las personas identificadas como *Hi-Po*⁵⁶ son líderes medios.

Otro frente de desarrollo del liderazgo es el Programa Acelerado de Desarrollo (PAD) de líderes comerciales, el cual se posiciona desde la región con una vista de negocio, como forma de contribuir directamente con la productividad de los mismos.

En tal sentido, recientemente la compañía realizó una evaluación individualizada de todos sus líderes comerciales para medir el nivel de conocimiento en torno a la metodología comercial, así como, sus competencias (desempeño actual) y potencial de desarrollo (desempeño futuro). A partir de este diagnóstico individualizado, el área de Talento Humano brinda soporte a la construcción de planes de desarrollo individuales para cerrar las brechas identificadas en cada líder comercial.

A partir de las descripciones de los diferentes programas de liderazgo que implementa la compañía, se evidencia su real preocupación e intervención en el desarrollo de competencias de gestión y liderazgo de equipos.

Sin embargo, resulta interesante exponer una veta de oportunidad para los líderes de Soluciones Uruguay, en relación a la gestión del conocimiento de la compañía basada en el modelo *Middle-Up-Down* desarrollado por Nonaka y Takeuchi⁵⁷.

Este modelo expresa el proceso continuo y reiterativo, a través del cual, se crea conocimiento en las compañías. Los autores ubican a los líderes medios en el centro de la administración del conocimiento, producto del intercambio entre los altos directivos y el staff. Es así como, en los líderes recae la responsabilidad de tender puentes entre las ideas de los gerentes y las realidades de los colaboradores.

Dicho de otra forma, los llamados ingenieros de conocimiento tienen la difícil tarea de conducir las experiencias vividas por los colaboradores, muchas veces de forma caótica, hacia la creación de conocimiento. Esta conducción se basa en brindar marcos conceptuales concretos, entendibles y aplicables, que colaboren en la búsqueda de sentido a la experiencia.

⁵⁶ Abreviación de *High Potencial*, término del idioma inglés que se traduce como Altos Potenciales.

⁵⁷ Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. (1999), *La organización creadora de conocimiento, como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Editorial Oxford. México.

En suma, los autores consideran que los mandos medios son los principales actores para alcanzar el éxito en la innovación continua. Es por ello que se sugiere fomentar y gestionar la transmisión de conocimiento haciendo explícito lo tácito para que permanezca en la compañía y se potencie, a través de la socialización entre colaboradores.

Del análisis del proceso de formación y desarrollo, surge que el segmento de líderes y altos potenciales cuenta con un plan de formación y desarrollo definido de la mano de los lineamientos corporativos.

De todas maneras, como oportunidad de mejora, resulta pertinente revisar la existencia de brechas entre los lineamientos corporativos y las necesidades del negocio para adicionar y/o *customizar* la propuesta de formación y desarrollo local. Otra de los aspectos identificados es que el resto de los colaboradores – a excepción de líderes y altos potenciales- no encuentran tal nivel de desarrollo en este aspecto.

3.4.9 Gestión del talento

El proceso de gestión del talento es entendido por las compañías como la articulación de actividades con foco en la fidelización de los colaboradores identificados como talentos.

Esta perspectiva de los colaboradores implica hacer hincapié en el potencial de las personas; siendo que esta habla de futuro y por consiguiente hoy no existe (es una promesa), ha sido por largo tiempo motivo de intensos debates a la interna de las compañías.

Los estudios académicos en el tema demuestran que es crucial para alcanzar los resultados que se proponen las organizaciones con esta gestión, identificar los talentos potenciales y expresarlo abiertamente. La transparencia en tal sentido es una cualidad que valoran los propios talentos, siendo un punto de inflexión en su motivación.

“Las organizaciones deben comunicar a las personas (...) que ellas están en camino hacia el liderazgo más alto. También es muy importante ser transparente con respecto a qué habilidades, actitudes y experiencias son necesarias para llegar (y mantenerse) en ese camino (...) El silencio es el gran enemigo del progreso”⁵⁸.

Soluciones Uruguay evidencia contar con prácticas de formación destinadas a un segmento de sus colaboradores identificados como talentos altos potenciales y para los líderes de la alta

⁵⁸ Korn Ferry Institute (2017). Las mujeres CEO hablan. Estrategias para la próxima generación de mujeres ejecutivas: qué pueden hacer las compañías para ir preparando el terreno. Accedido el 24 de marzo, 2018, desde <http://infokf.kornferry.com>

gerencia. Sin duda, estos programas tienen un efecto positivo en ellos. Sin embargo, la gestión de talentos no debe agotarse allí.

Las compañías que presentan mayor desarrollo en la temática implementan programas de *mentoring* para reafirmar el talento de las personas que son identificadas y orientarlas en las habilidades y las experiencias necesarias para que progresen en su carrera interna dentro de la compañía. Este aspecto se observa como una oportunidad de mejora para la gestión de los talentos de Soluciones Uruguay.

Los mentores exponen y acercan a los talentos a las conversaciones de negocio, las estrategias y sus finanzas con altos ejecutivos e importantes contactos externos, no solamente de liderazgo, manteniendo así una dirección clara y definida por los *mentee*.

La clave está en identificar a los talentos y enfocar los esfuerzos de retención en estas personas. De todas maneras una tasa de rotación natural y sana es esperable para las organizaciones; esto permite asegurar que se cuente siempre con una inyección de nuevas ideas y pensamientos frescos, además de permitir la movilidad.

El 21% de los *millennials* en Estados Unidos, cambiaron de trabajo en el último año; esto significa que la mitad de los *millennials* no se visualizan en sus mismos empleos en el futuro próximo.

“Uno de los descubrimientos más importantes de Gallup es que todos en el mundo quieren un buen trabajo. Especialmente la generación millennial. Más que nunca en la historia de la cultura corporativa, los empleados están preguntando: “¿La organización está valorando mis fortalezas y contribución?”, “¿La organización me da la chance de hacer lo que mejor hago todos los días?”. Porque para los millennials, un trabajo ya no es solo un trabajo, también es su vida”⁵⁹.

3.4.10 Gestión del desempeño

El proceso de gestión del desempeño está orientado a identificar, medir y gestionar el rendimiento de los colaboradores en la organización, logrando la alineación de sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la compañía.

⁵⁹ GALLUP (2016). “How Millennials Want to Work and Live”. Accedido el 20 de marzo, 2018, desde <http://www.gallup.com>.

Para Soluciones Uruguay el seguimiento al desempeño promueve la generación de retroalimentación permanente, que permite ajustar de forma oportuna y proactiva aquellas posibles desviaciones en el desempeño individual, potenciando a la vez las fortalezas identificadas en cada uno de los colaboradores.

El 100% de los colaboradores cuentan con una medición por objetivos de desempeño que incluye indicadores individuales y transversales a la organización, facilitando la identificación de la contribución de cada uno a las metas organizacionales, la interdependencia y el trabajo colaborativo.

El modelo de evaluación de desempeño tiene dos componentes:

1. Las competencias que hacen referencia a los principios, valores y comportamientos corporativos (aspectos cualitativos). Ponderada con un 10% del total.
2. Los objetivos que se obtienen de los lineamientos estratégicos, metas corporativas y locales (aspectos cuantitativos). Ponderada con un 90% del total.

Llama la atención el bajo porcentaje de ponderación que le corresponde al componente cualitativo, teniendo en cuenta la incidencia que cada uno de ellos tiene sobre el total.

El proceso de gestión del desempeño está conformado por cuatro etapas:

1. Fijación de objetivos: En esta etapa el líder determina los objetivos de la función del colaborador, los cuales derivan de las metas definidas para el área, en base a los lineamientos estratégicos corporativos y la planificación estratégica local para el año.

2. Seguimiento del desempeño: Se origina una vez que los objetivos están fijados y existe un avance de aplicación de ellos, teniendo como fin mejorar el desempeño del colaborador y la satisfacción en el trabajo a través de una comunicación fluida entre este y el líder.

En esta etapa se llevan adelante los llamados Diálogos de Desempeño. Los mismos consisten en una conversación constructiva entre el líder y cada uno de sus colaboradores con el propósito de evaluar el estado de avance de los compromisos, detectar obstáculos y en forma conjunta buscar posibles alternativas de acción.

3. Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño se realiza por única vez a finales de cada año, para evaluar el desenvolvimiento del colaborador en el cargo. Esta etapa se inicia con una autoevaluación.

Para los líderes de la compañía se utiliza un modelo de evaluación 360° en la que participan como evaluadores los colaboradores directos, clientes internos, su jefe directo y su propia autoevaluación.

4. *Feedback* de cierre: El líder entrega al colaborador retroalimentación del desempeño anual, enfocándose en transmitir las oportunidades de mejora para el próximo período y las fortalezas a destacar. Considerando los resultados de las evaluaciones como *input* los líderes diseñan planes de desarrollo individuales.

El proceso de gestión de desempeño anual, está contemplado para todos los colaboradores que cumplan con al menos tres meses de antigüedad en la compañía al último día del mes de setiembre.

En el caso de los puestos comerciales (ejecutivos de venta), la evaluación anual de desempeño considera únicamente competencias (aspectos cualitativos) dado que ellos cuentan con objetivos cuantitativos mensuales.

Asociado a los resultados de la evaluación de desempeño, anualmente se adjudica un bono, denominado Incentivo a Corto Plazo (ICP) a cada colaborador en función del nivel de cumplimiento de las metas.

En relación a este proceso, se considera pertinente ajustar detalles de su operatividad para dejar de hacer foco únicamente en el cumplimiento de las fechas definidas para cada etapa en pos del propósito de la gestión en sí.

Este proceso es clave para la gestión estratégica de talentos por ser, no solo un insumo fundamental, sino también por su efecto en el direccionamiento y alineación de las personas. Por consiguiente, resulta relevante profundizar en los líderes este entendimiento para poder obtener resultados y efectos de calidad en ambos sentidos.

Otra oportunidad de mejora del proceso sería la pertinencia de implementar en las evaluaciones de desempeño objetivos grupales considerando la participación y evolución de los proyectos estratégicos, y no solo orientarse hacia una evaluación individual.

Otro aspecto que se considera relevante destacar es el hecho de que las evaluaciones de desempeño se encuentran en la actualidad estrechamente ligadas al pago del ICP. Por consiguiente, resulta esencial desarticular las conversaciones sobre remuneración de las

conversaciones acerca del rendimiento y desempeño que tienen que ver con el desarrollo de las personas.

3.4.11 Gestión de la salud y la seguridad ocupacional

Desde el área de Talento Humano se gestiona una serie de actividades que apuntan a la promoción de una salud integral, entendida como el estado de bienestar que se logra cuando existe un equilibrio entre los factores físicos, biológicos, emocionales, mentales, espirituales y sociales que permiten un adecuado crecimiento y desarrollo de las habilidades y capacidades que cada ser humano tiene.

*“A través del Programa Salud y Calidad de Vida, buscamos promover el bienestar integral de los colaboradores y sus familias mediante iniciativas que contribuyan al equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar y la promoción de la salud integral, contribuyendo a la retención y motivación de nuestros colaboradores”.*⁶⁰

Dentro de las acciones que se llevan a cabo para contribuir a la salud y el bienestar de los colaboradores se encuentran:

Gimnasia laboral: La compañía cuenta con la posibilidad de llevar a cabo un conjunto de ejercicios que desarrollan la flexibilidad, la tonicidad y la conciencia corporal, con el objetivo de prevenir y disminuir las dolencias osteomusculares, producto de la actividad laboral.

Esta actividad se lleva a cabo como curso regular, en el mismo puesto de trabajo, con una frecuencia semanal y una duración de 30 minutos.

Masajes relajantes: En sesiones de 10 a 15 minutos por persona, el servicio de masaje laboral busca entregar un beneficio regenerativo y recuperador a sus colaboradores. Su frecuencia es de dos veces por semana y los cupos son de 6 personas por área (cada área cuenta con un promedio de 20 personas).

Frutas en la oficina: Con el objetivo de incentivar una nutrición saludable la compañía brinda, dos veces por semana canastas de frutas de estación en las oficinas.

⁶⁰ Extraído de Política Marco de Gestión del Talento Humano en General Management.

Patrocinio de actividades deportivas: La compañía fomenta la actividad física de la mano del apoyo económico, por lo cual, reembolsa el 50% del costo de la mensualidad de un determinado club deportivo.

La evaluación del Programa de Salud y Calidad de Vida, se realiza con encuestas anuales sobre las actividades que lo integran. Asimismo, el área de Talento Humano, realiza seguimiento con los participantes de las actividades, tomando en cuenta los comentarios que ellos realizan para ajustar con los proveedores y generar mayor satisfacción.

Un indicador que se monitorea y se asocia a la satisfacción de los colaboradores con este Programa, es la sentencia *“Aquí tenemos beneficios especiales y únicos”* de la dimensión Orgullo de la Encuesta de Clima *Great Place to Work*.

Otros beneficios que brinda la compañía y se asocian a la salud y la calidad de vida son:

Happy friday: La jornada de trabajo de los colaboradores de Soluciones Uruguay se reduce los días viernes, pasando a trabajar cinco horas en lugar de ocho horas. Este beneficio impacta en el equilibrio entre la vida laboral y personal que promueve la compañía.

Día de cumpleaños: Los colaboradores de Soluciones Uruguay no trabajan el día de su cumpleaños si este cae un día hábil.

Día por mudanza: Los colaboradores cuentan un día libre por cambio de domicilio.

Horario flexible: La jornada de trabajo puede iniciarse de acuerdo a tres posibilidades de horario de ingreso, y de allí en más se extiende. De esta forma, la compañía es flexible con los horarios permitiendo que el colaborador elija de acuerdo a sus preferencias.

Seguro médico: Los colaboradores acceden a un plan bonificado para la cobertura médica privada, si se desea optar por este servicio de salud.

Seguro de vida: Todos los colaboradores cuentan con un seguro de vida a cargo de la compañía.

En línea con esta filosofía, la compañía otorga más días libres por estudio y matrimonio que lo que dispone la legislación. De igual manera, no considera los días sábado para contabilizar las licencias de los colaboradores.

En lo que respecta a seguridad ocupacional, la compañía gestiona los riesgos operacionales desde la Gerencia de Legal, Cumplimiento y Riesgos. A partir de una matriz de riesgos la cual comprende los riesgos edilicios, operacionales, entre otros, se elaboran planes de acción para mitigarlos. Algunas de las acciones identificadas tienen que ver con simulacros de evacuación, entrenamiento en primeros auxilios y curso de manejo de incendios.

Se entiende que los colaboradores de Soluciones Uruguay cuentan con una amplia gama de beneficios. De todas maneras resulta importante destacar los datos extraídos en el apartado de investigación de la presente tesis de maestría, en donde se identifica que los colaboradores -en línea con la tendencia generacional- prefieren optar libremente por diferentes beneficios en función de sus gustos y preferencias.

3.4.12 Gestión de las relaciones laborales

Es relevante para las organizaciones la gestión de las relaciones laborales para garantizar la discusión de asuntos de interés para los trabajadores y la compañía, asegurando el tratamiento profesional de los mismos.

En Soluciones Uruguay existe una organización sindical, a la cual están afiliadas únicamente tres personas. Actualmente, la gestión del vínculo con el sindicato recae tácitamente sobre el área de Talento Humano; sin embargo, esta área no cuenta con un plan formalizado para esta temática.

Este aspecto en la actualidad no es una prioridad dado el impacto que genera en la compañía.

3.4.13 Compensación total

De acuerdo a lo que establece la política de compensaciones de General Management que aplica a todos los países:

“(…) la compensación trasciende el enfoque meramente económico, y presenta una aproximación integral a los procesos de retribución del colaborador, tomando en consideración otros aspectos de su vida en el trabajo. Buscamos desarrollar esquemas de compensación orientados a atraer, motivar y retener el talento humano dentro de un

marco de referencia que permite prácticas de compensaciones equitativas, competitivas y homogéneas para la región”.⁶¹

La compañía cuenta con un sistema de compensación que se compone de: remuneración fija, remuneración variable y beneficios. Su principal foco es permitir la administración de la compensación de forma equitativa hacia el interior y competitiva frente al mercado.

Como parte de la política salarial se define una curva salarial que oscila entre el 80% y el 120% de la mediana para ubicar a los colaboradores. Anualmente se revisa la compensación de cada colaborador de acuerdo a las condiciones de mercado; para ello, se contratan encuestas salariales externas de reconocidas firmas.

El esquema de compensación por desempeño está asociado a indicadores corporativos de General Management e individuales de cada empleado, y se fundamenta en las siguientes premisas, de acuerdo a lo que establece la política:

“- Alineación de los intereses de General Management con el accionista.

- Modelos de Compensación flexibles y alineados de forma directa con la estrategia y resultados de todos los negocios.

- Modelos de compensación competitivos frente al mercado que se conviertan en elementos de retención para nuestros empleados.

- Auto sostenibilidad del esquema de compensación por desempeño.

- Reconocer y recompensar el desempeño “Excepcional”, no solo a nivel interno sino frente al mercado.

- Reconocer una visión como compañía más que como una sumatoria de países⁶².

De esta forma, la recompensa se hace efectiva si se alcanza el cumplimiento a nivel individual y colectivo, tanto en el país como en la región.

Resulta pertinente destacar que el atributo remuneración, se encuentra dentro de los factores higiénicos, por lo que sí está presente no tiene gran impacto en el *engagement* de los trabajadores, pero si no está presente es fuente de insatisfacción.

⁶¹ Extraído de Política Marco de Gestión del Talento Humano en General Management.

⁶² Extraído de la Política de Compensaciones de General Management.

Para los *millennials* la remuneración en la actualidad no es un factor determinante para optar en qué lugar trabajar; sin embargo Soluciones Uruguay debe estar alerta a los matices generacionales.

Si bien el perfil de colaboradores en la compañía pertenece a la generación *millennials*, se percibe un arraigo fuerte a la tradición; la mayoría son profesionales de carreras conservadoras como ser contador público o economía. Por tal motivo, relacionan el desarrollo de su carrera con posiciones de liderazgo, ascensos jerárquicos e incluso la compensación.

3.4.14 Planificación de la sucesión

Desde una línea corporativa, General Management identifica como foco estratégico la identificación y gestión de sucesores. El abordaje de esta temática es desde la óptica de la necesidad de establecer un proceso continuo y proactivo que garantice un relevo generacional programado mediante el desarrollo de estrategias e iniciativas que aseguren la continuidad del conocimiento y la retención del talento idóneo, desarrollado y formado.

De forma explícita, la compañía manifiesta no abordar el tema desde una concepción de reemplazos de personas sino preventiva con foco en la continuidad del negocio. Soluciones Uruguay se alinea a esta prioridad, por lo cual, el área de Talento Humano ha comenzado a entablar conversaciones a nivel del Comité Ejecutivo. Actualmente, no cuenta con mapa de sucesores para poder diagramar un plan.

A nivel corporativo, General Management cuenta con una metodología definida para este tema, de la cual podría servirse Soluciones Uruguay en caso de avanzar con esta implementación.

A pesar de que el promedio de edad de sus líderes es de 37 años, lo cual no marca una necesidad imperiosa de planificar reemplazos por retiros jubilatorios; se detecta una organización con condiciones dadas para avanzar en la identificación y el desarrollo de sucesores como forma anticipada de prepararse para el futuro y asegurar la permanencia del negocio.

El motivo que podría desencadenar la sucesión de sus directivos está dado principalmente por la posibilidad de fuga de talento hacia el mercado abierto o como parte del desarrollo ascendente dentro de la compañía con oportunidad de asignación internacional.

La planificación de la sucesión permite pensar en cómo gestionar el conocimiento, la experiencia acumulada y las buenas prácticas de negocio (patrimonio intangible de la

organización), para asegurar que el mismo permanezca en la organización y trascienda las personas que lo poseen.

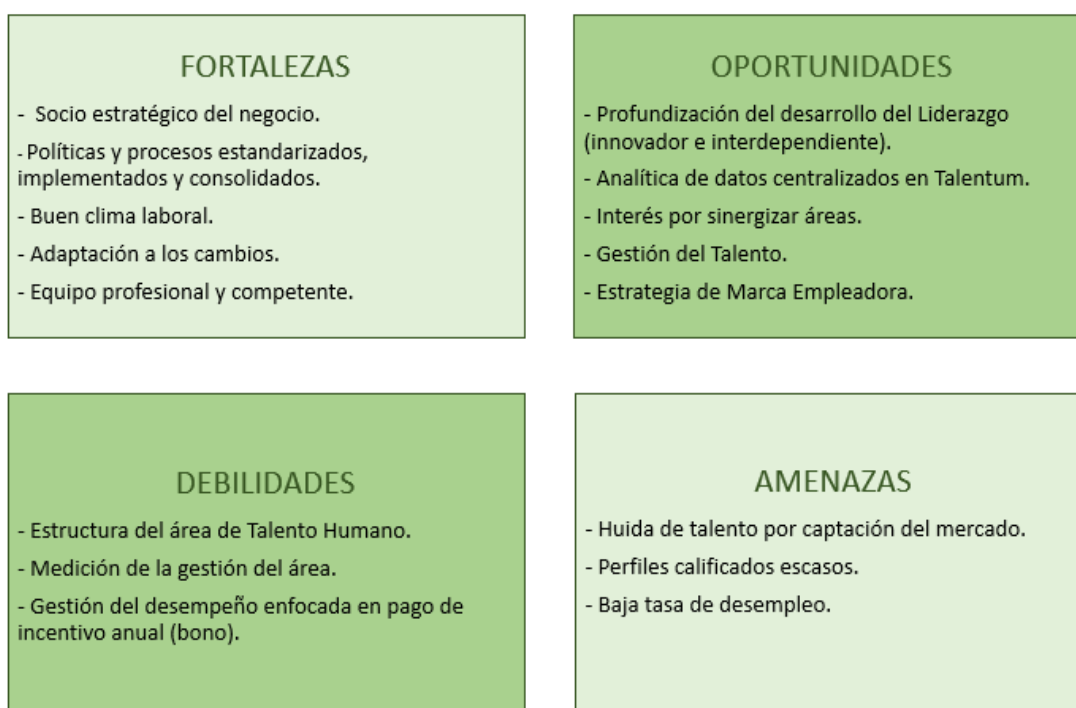
Por tales motivos, contar con un plan de sucesión se considera crucial no solamente para asegurar a mediano y largo plazo el reemplazo inmediato de sus líderes, demostrando solidez y continuidad en la dirección y toma de decisiones; sino también para acompañar la demanda interna de sus talentos. Esto es así dado que impacta en la motivación y permanencia de colaboradores y directivos debido a su involucramiento directo en su desarrollo y carrera.

Como efectos colaterales a la organización, la revisión de los procesos, perfiles y facultades de puestos que implica este tema, repercutirá en el mejoramiento del desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos. Asimismo, la percepción de una empresa sólida y bien estructurada suma a la buena reputación e imagen de la compañía.

3.5 Análisis FODA del área de Talento Humano

Habiendo recorrido los procesos transversales y *core* de la gestión del área de Talento Humano, se elabora un análisis FODA, instrumento que facilita la visualización de las diferentes áreas de oportunidad dentro del área, así como también las fortalezas que permiten apalancar su estrategia.

Figura 15- Análisis FODA del área de Talento Humano.



Fuente: Elaboración propia.

3.6 *Employee Journey Mapping*

A continuación, se elabora un *Employee Journey Mapping* (en adelante EJM) con el objetivo de visualizar las distintas etapas del ciclo de vida del colaborador dentro de las organizaciones desde la perspectiva de las características de la generación *millennial*, en concordancia con el perfil del colaborador de Soluciones Uruguay.

Este mapeo de los momentos cruciales para un colaborador *millennial* dentro de una compañía, permite enfocar los esfuerzos en los aspectos valorados por este grupo generacional. Por tal motivo, se considera un insumo para la planificación estratégica de recursos humanos que se desarrolla en el capítulo 5 del presente trabajo.

Figura 16- Employee Journey Mapping.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN SOBRE MARCA EMPLEADORA

4.1 ¿Por qué investigar sobre Marca Empleadora?

Este apartado se centra en un análisis de campo acerca de una temática relevante para Soluciones Uruguay, considerando el contexto laboral actual.

Se opta por investigar sobre Marca Empleadora en la organización con el objetivo de analizar la relación entre diferentes factores internos y externos a la compañía, y la implementación de las prácticas del área de Talento Humano desde la perspectiva de los colaboradores de Soluciones Uruguay.

Los datos utilizados refieren a trabajadores distribuidos en dos dependencias ubicadas en el departamento de Montevideo.

4.2 Relevancia de Marca Empleadora para Soluciones Uruguay

De acuerdo a lo relevado en entrevista presencial a la Gerente de Talento Humano de Soluciones Uruguay, para el año 2018, el área definió como foco estratégico de su gestión profundizar y desarrollar esta temática desde una estrategia organizacional articulada e interdisciplinaria. Este foco acompaña al lineamiento estratégico de General Management de consolidar una cultura transformadora y equipos de alto desempeño, para lo cual, la atracción y fidelización de talentos es clave.

La creciente preocupación de las compañías por trabajar en torno al concepto de Marca Empleadora es tendencia en el mundo de las organizaciones. Este concepto surge como una variación del término Marca Corporativa de la mano de la evolución de las redes sociales.

Mientras que Marca Corporativa se utiliza para referir a las estrategias organizacionales para posicionar la marca en el mercado en el que se desempeña; Marca Empleadora alude a la percepción social y pública que se tiene de la Marca Corporativa, y hace referencia a lo que piensan y difunden los colaboradores y candidatos sobre la compañía como lugar para trabajar.

En esta misma línea el término se emplea para referirse al esfuerzo que hace una empresa para mejorar el concepto o la imagen que los empleados tienen sobre la marca para la que trabajan. Es una actividad dirigida tanto a los empleados actuales de una compañía como a los potenciales para que la marca les resulte atractiva y poder además retener al talento que atraen (Edwards, 2010).

El posicionamiento de la Marca Corporativa influye notoriamente en la capacidad para contratar candidatos calificados, de acuerdo a lo que afirman expertos en selección consultados para un

reciente estudio realizado por *LinkedIn*⁶³ sobre tendencias internacionales de Marca Empleadora de Talento. Es por ello que se debe abordar el tema desde ambas perspectivas, externa e interna, garantizando la coherencia entre ambas.

Esta tendencia se centra en alinear, motivar y empoderar a sus empleados con el objetivo de que la vivencia y experiencia en el entorno laboral sea positiva y diferencial en comparación a las empresas competidoras, contribuyendo así al logro de los objetivos de la empresa (Asif y Sargeant, 2000).

La firma *Combo Employer Branding* junto con SEL Consultores, realizaron un estudio en más de 130 organizaciones líderes en Argentina, para conocer qué acciones de marca empleadora implementan, tanto para mantener la relación con los actuales colaboradores como para atraer a los mejores empleados.

El 87% de las empresas dijo realizar acciones de marca empleadora para retener a sus talentos, pero solo el 44% destina un presupuesto específico para tal fin. Aproximadamente una de cada tres compañías consultadas afirmó que la estrategia de marca empleadora vigente es la que refiere a la propuesta de valor, que incluye tanto el salario como los beneficios, programas de capacitación o voluntariado, entre otros que potencian la empleabilidad y bienestar de los trabajadores.

Por considerarse relevante para Soluciones Uruguay y por no contar con información de cómo sus colaboradores perciben y jerarquizan los atributos relacionados al concepto de Marca Empleadora; el presente trabajo investiga y analiza este frente estratégico de gestión del talento humano.

Por consiguiente, el objetivo principal de análisis de la presente investigación es identificar los atributos percibidos, valorados y competitivos de marca empleadora por los colaboradores de Soluciones Uruguay para el diseño de la propuesta de valor de la compañía.

Los resultados de la investigación permiten sugerir lineamientos que sirvan para elaborar planes de acción enfocados en los atributos valorados por los colaboradores de Soluciones Uruguay.

⁶³ LinkedIn. (2012). Soluciones para selección de personal de LinkedIn, *The State of Employer Branding*. Accedido el 5 de mayo, 2018, desde <http://lnkd.in/stateofeb>

4.3 ¿A quiénes fue dirigida la investigación?

El público objetivo se centra en los colaboradores de Soluciones Uruguay. Para un análisis de mayor profundidad se segmenta en base al rol y a la naturaleza de la actividad que desempeña en la organización (comerciales o no), edad, nivel educativo y antigüedad en la compañía.

4.4 Características del universo de estudio

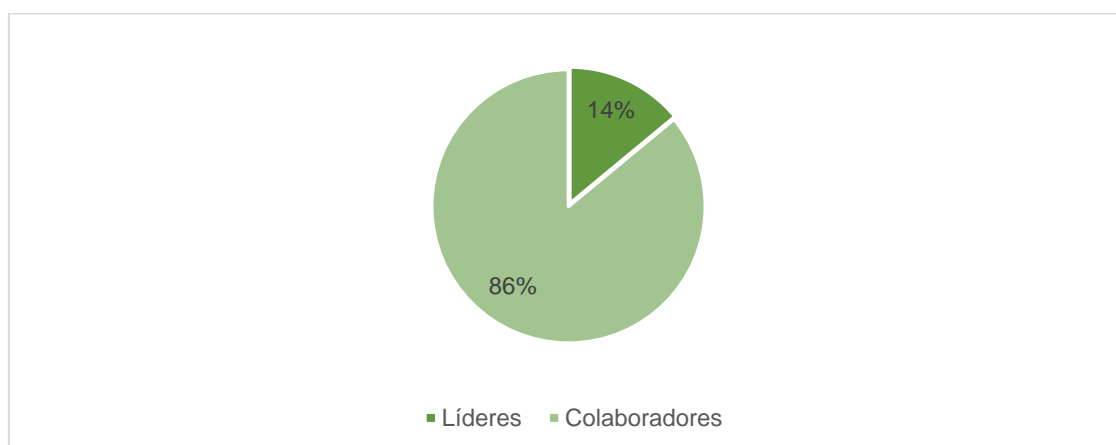
El universo de estudio es de 133 personas teniendo en cuenta a todos los colaboradores de Soluciones Uruguay, excluyendo únicamente a la Alta Gerencia (7 personas). En este universo la relación porcentual de distribución de trabajadores en posiciones comerciales es de 53% (71 personas) y 47% en posiciones de *backoffice* (62 personas).

Se realiza una muestra intencional de 75 trabajadores, respetando esta relación, por lo cual, se aplicó el instrumento de medición a 43 personas en posiciones comerciales (57%) y 32 personas en posiciones de *backoffice* (43%).

Resulta pertinente destacar que la muestra considera 72 formularios de respuesta como válidos ya que se descartan tres formularios por no cumplir con requerimientos consignados en la encuesta. Este hecho produjo una variación en los porcentajes iniciales, resultando finalmente la relación porcentual en 60% comerciales y 40% *backoffice*.

La composición de la muestra es de 86% de colaboradores y 14% de líderes; respetando así la relación existente en la compañía de 87% de colaboradores y 13% líderes.

Gráfico 1- Composición de la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

Las características de la muestra recabada de acuerdo a la distribución de las respuestas son las siguientes:

Tabla 6- Distribución del total de las respuestas.

	VARIABLES	CANTIDAD PERSONAS	% DE LA MUESTRA
Influenciador:	Colaborador	62	86%
	Líder	10	14%
Edad:	Menos de 25	2	3%
	Entre 25 y 35	53	74%
	Más de 35	17	24%
Nivel Educativo:	Bachiller completo-incompleto	17	24%
	Técnico-Universitario incompleto	24	33%
	Universitario completo	19	26%
	Posgrado-Maestría	11	15%
Antigüedad:	Menos de 2 años	40	56%
	Entre 2 y 5 años	18	25%
	Más de 5 años	14	19%
Naturaleza de la posición:	Comercial	43	60%
	Back Office	29	40%

Fuente: Elaboración propia.

4.5 ¿Cómo se elaboró la investigación?

Para facilitar el abordaje y lograr sistematizar los datos obtenidos, se realizaron dos pasos previos a su aplicación, los cuales se consideran como una etapa de diseño del instrumento de medición.

- 1) Por una parte, en una etapa cualitativa previa a la construcción del instrumento de medida, se realiza un pre-test a 10 personas en Soluciones Uruguay -tanto de comercial como *backoffice*- a fin de obtener los atributos más valorados por estos y en base a ello se elabora posteriormente el formulario de encuesta con preguntas cerradas y de mayor especificidad.
- 2) Por otra parte, previamente a ser implementada la encuesta en Soluciones Uruguay, se lleva adelante un piloto de la misma. Para ello, se aplica el formulario de encuesta a 10 personas en una empresa de servicios a fin de validar la metodología, analizando si

resultaban pertinentes y relevantes las preguntas realizadas en cuanto a su comprensión, así como, el procesamiento de los datos obtenidos.

El instrumento diseñado mide los atributos valorados de Marca Empleadora, en función de tres consignas:

1. Posicionamiento de Soluciones Uruguay en el mercado local
2. Marca Empleadora a nivel interno
3. Fidelidad

A través de estas se pretende relevar información respecto a la percepción de los colaboradores sobre:

- Atributos de marca que posicionan a Soluciones Uruguay en la industria financiera uruguaya.
- Atributos presentes que valoran sus colaboradores como compañía empleadora.
- Aspectos valorados por los colaboradores pero que se perciben ausentes.
- Consideraciones sobre sí referiría a una persona cercana a trabajar en Soluciones Uruguay.
- Atributos que identifican a los colaboradores de Soluciones Uruguay.

Se elabora un formulario que consta de tres sentencias con opciones de atributos predefinidos, para las cuales se solicita que se seleccionen los tres atributos más representativos.

Las sentencias formuladas son:

- Sentencia 1: “Elige entre los siguientes atributos los tres que a tu criterio, son los que más contribuyen al posicionamiento de la marca Soluciones Uruguay en nuestro país” (Impacto en posicionamiento de Soluciones Uruguay en el mercado local).
- Sentencia 2: “Elige entre los siguientes atributos los tres que tu valoras más de trabajar en Soluciones Uruguay” (Impacto en Marca Empleadora interna).
- Sentencia 3: “Elige entre las siguientes características las tres que tu consideres que representan mejor a los colaboradores de Soluciones Uruguay” (Impacto en Marca Empleadora interna).

Además se incluyen dos enunciados con opciones de respuestas abiertas, con el fin de recabar información de orden cualitativo. Los enunciados formulados son:

- Enunciado 1: “Menciona tres atributos que desearías que Soluciones Uruguay tuviera porque consideras que no existen actualmente” (Impacto en Marca Empleadora interna)

- Enunciado 2: “Cuenta brevemente tu experiencia de trabajar en Soluciones Uruguay” (Impacto en Marca Empleadora interna)

Por último, se plantean dos preguntas:

- Pregunta 1: “¿Referirías a un familiar y/o amigo para trabajar en Soluciones Uruguay?” (Impacto en fidelidad)
- Pregunta 2: “¿Por qué sí o por qué no?” (Impacto en fidelidad)

El formulario utilizado para la recogida de información, se adjunta en Anexo 1.

Por otra parte, se realiza un análisis documental de materiales oficiales y no oficiales de la compañía, que aportan al entendimiento y dan contexto al formulario como tal.

Tabla 7- Tabla de materiales oficiales y no oficiales para análisis documental.

	<p>Públicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sitio Web de Soluciones Uruguay y sus líneas de negocios - Perfil <i>LinkedIn</i> de la compañía - Presencia en otras redes sociales
Oficiales	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia en ferias de empleo - Búsquedas en Internet por palabras clave asociadas a la compañía <p>Privados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones (oficinas, espacios comunes, ubicación geográfica, entre otros)
No oficiales	<ul style="list-style-type: none"> - Perfiles de colaboradores en <i>LinkedIn</i> - Actividades en otras redes sociales - Foros de debates <i>on line</i>

Fuente: Elaboración propia.

Se consideran como variables independientes:

- el rol que desempeñan en la organización discriminados por colaboradores o líderes;
- la edad segmentada en rangos que comprende menores de veinticinco años, entre veinticinco y treinta y cinco años y mayores de treinta y cinco años;

- nivel académico discriminado entre Bachillerato completo o incompleto, Técnico-Universitario incompleto, Universitario completo, Posgrado y/o Maestría;
- antigüedad en la compañía segmentada en rangos que comprende menos de dos años, entre dos y cinco años y más de cinco años;
- y la naturaleza de la actividad desempeñada según sea comercial o *backoffice*.

4.6 ¿Cómo se elaboró el cuestionario?

El modelo de segmentación de los atributos utilizado como referencia para el análisis de la Sentencia 2: “*Elige entre los siguientes atributos los tres que tu valoras más de trabajar en Soluciones Uruguay*”, es el presentado por *Great Place to Work*® Argentina en el estudio de investigación sobre Marca Empleadora de 2011.⁶⁴

De acuerdo al mencionado modelo, los atributos de Marca Empleadora se agrupan en tres segmentos en base a sus características intrínsecas:

“Atributos institucionales: remite a aquellas creencias, evidencias y suposiciones sobre la organización. Son atributos que están dados en la organización por sí misma y que exceden el nivel de comportamiento y la influencia de los líderes en su accionar diario inmediato”.⁶⁵

En el presente estudio los atributos institucionales predeterminados son los siguientes: “Valores y principios corporativos”, “Responsabilidad Social (Voluntariado)” y “Apertura a la innovación”.

“Atributos Vinculares: refiere a aquellos que denotan una conexión con el otro y que impactan en la acción diaria y cotidiana. Tienen que ver con la construcción de relaciones y vínculos entre las personas”.⁶⁶

Los atributos vinculares predeterminados son los siguientes: “Flexibilidad”, “Clima laboral”, “Desarrollo de carrera”, “Autonomía”, “Oportunidad de intercambio internacional”, “Estilo gerencial”, “Equilibrio vida personal y laboral”, “Orientación de la compañía al colaborador” y “Desafío profesional”.

⁶⁴ Great Place to Work. (2012). *Empleados ¿Qué los atrae y que los retiene?*. Accedido el 20 de febrero, 2018, desde <http://www.greatplacetowork.com.ar>.

⁶⁵ Ídem.

⁶⁶ Ídem.

“Atributos Higiénicos: son aquellas características que si no están presentes producen insatisfacción. Representan aquellos atributos que los trabajadores consideran que tienen derecho a recibir. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo”.⁶⁷

En el presente estudio los atributos higiénicos predeterminados son los siguientes: “Remuneración” y “Beneficios”.

Tabla 8- Dimensiones que componen la encuesta (institucionales, vinculares o higiénicos), predefinidos para la encuesta.

Atributos predefinidos para la encuesta	
<p>Atributos Institucionales: remite a aquellas creencias, evidencias y suposiciones sobre la organización. Son atributos que están dados en la organización por sí misma y que exceden el nivel de comportamiento y la influencia de los líderes en su accionar diario inmediato.</p>	<p>“Valores y principios corporativos”, “Responsabilidad Social (Voluntariado)” y “Apertura a la innovación”.</p>
<p>Atributos Vinculares: refiere a aquellos que denotan una conexión con el otro y que impactan en la acción diaria y cotidiana. Tienen que ver con la construcción de relaciones y vínculos entre las personas.</p>	<p>“Flexibilidad”, “Clima laboral”, “Desarrollo de carrera”, “Autonomía”, “Oportunidad de intercambio internacional”, “Estilo gerencial”, “Equilibrio vida personal y laboral”, “Orientación de la compañía al colaborador” y “Desafío profesional”.</p>
<p>Atributos Higiénicos: son aquellas características que si no están presentes producen insatisfacción. Representan aquellos atributos que los trabajadores consideran que tienen derecho a recibir. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.</p>	<p>“Remuneración” y “Beneficios”.</p>

Fuente: Elaboración propia.

⁶⁷ Ídem.

4.7 Resultados generales

Sentencia 1:

Respecto al posicionamiento de la marca en el mercado local, los atributos de “Confianza”, “Innovación en productos y servicios” y “Foco al cliente” son los más elegidos por los colaboradores de Soluciones Uruguay con 37 votos cada uno, lo que representa un 57% del total de la muestra.

En segundo lugar se ubica “Reputación económico/financiera” con 29 votos lo que representa un 40%, seguido de “Transparencia” con 25 votos que equivale al 35%, “Profesionalismo” con 23 votos (32%) y; “Marca empleadora” y “Estándares de excelencia” con 11 votos cada uno (15%).

La siguiente Tabla permite visualizar la distribución en orden decreciente de los atributos seleccionados para la Sentencia 1 por la población encuestada.

Tabla 9- Ranking de atributos con impacto en posicionamiento de marca (Sentencia 1).

	Cantidad personas	% de la muestra
Confianza	37	57%
Innovación en productos y servicios	37	57%
Foco en el cliente	37	57%
Reputación económico/financiera	29	40%
Transparencia	26	35%
Profesionalismo	23	32%
Estándares de excelencia	12	15%
Marca empleadora	11	15%

Fuente: Elaboración propia.

Sentencia 2:

Los colaboradores destacan como atributo más valorado de trabajar en Soluciones Uruguay, el “Clima Laboral” con 41 elecciones lo que representa el 57% del total de la muestra.

En segundo lugar se ubica “Equilibrio vida laboral y personal” con 28 elecciones, lo que significa haber sido valorado por el 39% de la muestra

En tercer lugar la “Flexibilidad” que ofrece la compañía con 27 elecciones, lo cual significa que el 38% de los colaboradores encuestados lo valoran.

En cuarto lugar se posiciona “Desafío profesional” con 23 elecciones lo que representa un 32% del total de la muestra. En quinto lugar “Remuneración” fue elegido por 21 personas (29%).

Le siguen “Desarrollo de carrera” y “Autonomía” con 17 votos (24%), “Valores y principios corporativos” y “Beneficios” con 14 votos (19%), “Orientación al colaborador” con 5 votos (7%), “Oportunidad de intercambio internacional”, “Estilo gerencial” y “Apertura a la innovación” con 3 votos cada uno (4%) y “Responsabilidad social” con 2 votos (3%).

La siguiente Tabla permite visualizar la distribución en orden decreciente de los atributos seleccionados para la Sentencia 2 por la población encuestada.

Tabla 10- Ranking de atributos con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).

	Cantidad personas	% de la muestra
Clima laboral	41	57%
Equilibrio vida personal y laboral	28	39%
Flexibilidad	27	38%
Desafío profesional	23	32%
Remuneración	21	29%
Desarrollo de carrera	17	24%
Autonomía	17	24%
Valores y principios corporativos	14	19%
Beneficios	14	19%
Orientación de la compañía al colaborador	5	7%
Oportunidad de intercambio internacional	3	4%
Estilo gerencial	3	4%
Apertura a la innovación	3	4%
Responsabilidad social	2	3%

Fuente: Elaboración propia.

Sentencia 3:

Los colaboradores de Soluciones Uruguay se identifican en base a las siguientes características en orden de mayor a menor cantidad de elecciones recibidas: “Compromiso” con 35 votos (49%); “Adaptación al cambio” con 27 (38%); “Profesionalismo” con 23 votos (32%) son las más seleccionadas por la muestra.

Seguidamente de “Valores”, “Trabajo en Equipo” y “Relacionamiento interpersonal” con 20 votos cada uno (28%); “Orientación a resultados” con 16 votos (22%); “Dedicación” con 14 votos (19%); “Vocación de servicio” con 7 votos (10%); “Creatividad” con 6 votos (8%); “Transparencia”, “Integración”, “Alineación a los objetivos de la compañía”, “Comunicación”; y “Conocimientos técnicos” con 5 votos cada uno (7%).

La siguiente Tabla permite visualizar la distribución en orden decreciente los atributos seleccionados para la Sentencia 3 por la población encuestada.

Tabla 11- Ranking de atributos de colaboradores con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 3).

	Cantidad personas	% de la muestra
Compromiso	35	49%
Adaptación al cambio	27	38%
Profesionalismo	23	32%
Valores	20	28%
Trabajo en equipo	20	28%
Relacionamiento interpersonal	20	28%
Orientación a resultados	16	22%
Dedicación	14	19%
Vocación de servicio	7	10%
Creatividad	6	8%
Transparencia	5	7%
Integración	5	7%
Alineación a los objetivos de la compañía	5	7%
Comunicación	5	7%
Conocimientos técnicos	5	7%

Fuente: Elaboración propia.

4.8 Análisis general de resultados

En función del objetivo principal de la investigación cuyo foco está en la identificación de los atributos percibidos, valorados y competitivos de Marca Empleadora se analiza en detalle la Sentencia 2; dado que es la que indaga directamente en ellos.

El resto de la información relevada permite profundizar el análisis con una visión holística de la temática. En tal sentido, se hace hincapié en los cinco atributos mejor y peor posicionados, es decir, aquellos que son elegidos por los colaboradores en mayor y menor medida.

En la siguiente Tabla se destacan los cinco atributos que han sido más y menos seleccionados por los colaboradores de Soluciones Uruguay.

Tabla 12- Ranking de los cinco atributos más y menos valorados con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).

Los más	Cantidad personas	% de la muestra	Los menos	Cantidad personas	% de la muestra
Clima laboral	41	57%	Orientación de la compañía al colaborador	5	7%
Equilibrio vida personal y laboral	28	39%	Oportunidad de intercambio internacional	3	4%
Flexibilidad	27	38%	Estilo gerencial	3	4%
Desafío profesional	23	32%	Apertura a la innovación	3	4%
Remuneración	21	29%	Responsabilidad social	2	3%

Fuente: Elaboración propia.

Se destaca que el atributo que presenta mayor porcentaje de votos es “Clima Laboral” el cual ha sido seleccionado por el 57% de la población encuestada (41 elecciones de 72 posibles) y se aleja considerablemente de los atributos que se posicionan en segundo y tercer lugar, “Equilibrio vida laboral y personal” y “Flexibilidad” con 28 y 27 votos respectivamente que equivalen a un 39% y 38% del total de los votos posibles.

Cabe destacar que se presenta una fuerte homogeneidad en la cantidad de elecciones de los cuatro atributos posicionados desde el segundo al cuarto lugar que son: “Flexibilidad”, “Equilibrio vida laboral y personal”, “Desafío profesional” y “Remuneración”.

El consolidado de las respuestas identifica una distribución orientada fuertemente hacia los atributos vinculares. De todas maneras se encuentra presente entre las primeras opciones seleccionadas atributos higiénicos como es el caso de la “Remuneración”. A medida que se profundice en el análisis y se desglose la información, esta tendencia podría sufrir variaciones en función de las variables independientes.

Se destaca que el atributo que presenta menor cantidad de votos es “Responsabilidad social” con 2 votos de 72 posibles, lo que equivale a un 3%, le sigue “Estilo gerencial”, “Apertura a la Innovación” y “Oportunidad de intercambio internacional” todos ellos con 3 votos que representa un 4% de la muestra.

En tercer lugar, se presenta el atributo “Orientación de la compañía al colaborador” con un total de 5 votos de 72 posibles que equivale haber sido seleccionado por el 7% de la muestra.

Cabe destacar que para los atributos menos seleccionados también se evidencia homogeneidad en la cantidad de votos recabados y una amplia distancia con el atributo que le sigue “Beneficios”, el cual recogió 14 votos lo que representa haber sido seleccionado por el 19% de la muestra.

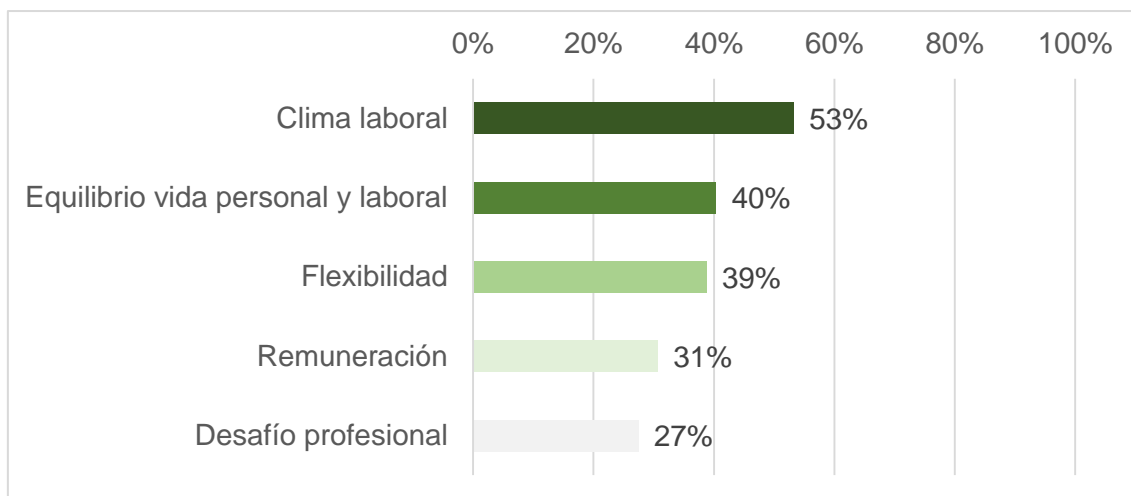
4.9 Análisis de resultados cuantitativos

En el siguiente apartado se presenta un análisis de los resultados segmentado en función de las variables independientes: cargo, naturaleza de la actividad que desempeña (comercial/*backoffice*), edad, antigüedad y nivel académico.

4.9.1 Resultados por cargo

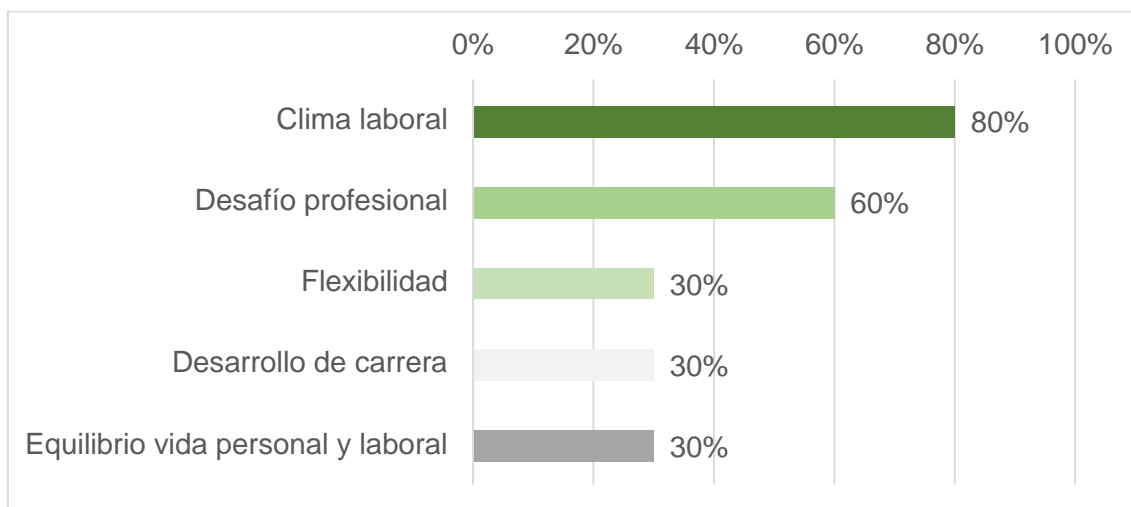
En la siguiente trilogía de gráficos se presentan los cinco atributos más seleccionados por los colaboradores y por los líderes; para luego comparar ambas selecciones entre ellos y así visualizar las coincidencias.

Gráfico 2- Cinco atributos más seleccionados por los colaboradores con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).



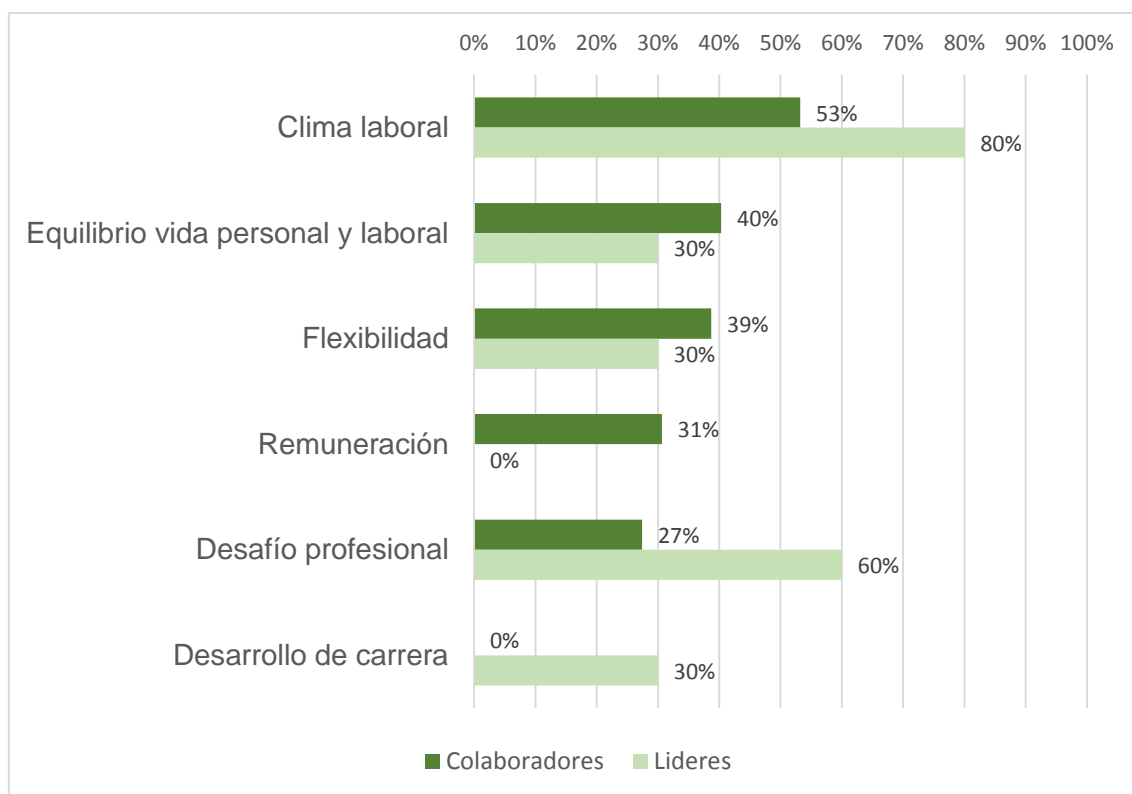
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3- Cinco atributos más seleccionados por los líderes con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4- Comparativo de los cinco atributos más seleccionados por colaboradores y líderes con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).



Fuente: Elaboración propia.

El indicador que se muestra en las figuras anteriores se calcula con el porcentaje de respuestas obtenidas para cada apertura de grupo de trabajadores, diferenciados por el rol que ocupan en la compañía.

Con el objetivo de ejemplificar, el 53% de los colaboradores (que representan el 86% de la población encuestada), consideran que uno de los atributos que más valoran de trabajar en Soluciones Uruguay es el “Clima Laboral”. Cabe aclarar que esta modalidad de cálculo se replica en cada una de las aperturas realizadas en este apartado.

De la comparación resultante, que se visualiza en el Gráfico 4, se evidencia que coinciden cuatro atributos valorados tanto por colaboradores como por líderes, estos son: “Clima laboral”, “Equilibrio vida personal y laboral”, “Flexibilidad” y “Desafío profesional”.

“Clima Laboral” coincide para ambos como el más elegido, ocupando el primer puesto. Se destaca que todos ellos son atributos vinculares lo que marca una preferencia de los colaboradores hacia aspectos que denotan el cuidado por las personas.

Por el contrario, los atributos que no coinciden entre colaboradores y líderes, dentro de los cinco más elegidos se encuentran: “Remuneración” y “Desarrollo de carrera”. Los colaboradores destacan “Remuneración” como uno de los atributos más valorados, ocupando el cuarto lugar; siendo que los líderes no lo incluyen quedando en sexta posición para este segmento demográfico.

Por su parte, los líderes destacan “Desarrollo de carrera” como un atributo de los más valorados, ubicándolo en el cuarto lugar. Para los colaboradores este atributo se ubica en séptimo lugar.

4.9.2 Resultados por naturaleza de la actividad que desempeña

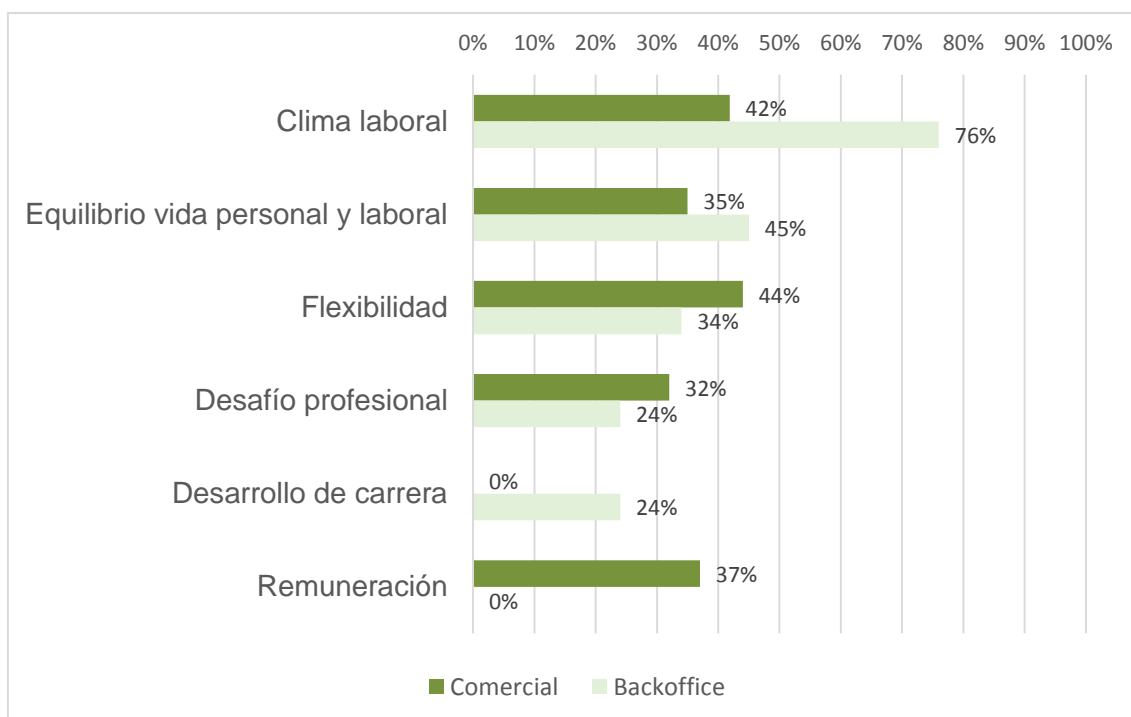
En relación a la segmentación relativa a la naturaleza de la actividad que desempeña el trabajador, cabe destacar que los datos arrojan coincidencias para 4 atributos: “Flexibilidad”, “Clima laboral”, “Equilibrio vida personal y laboral” y “Desafío profesional”.

Existe un quinto atributo valorado por cada grupo que no es coincidente. El grupo de comerciales pondera en tercer lugar de importancia “Remuneración”, siendo que los colaboradores *backoffice* este atributo se posiciona en el noveno lugar en orden de cantidad de votos obtenidos.

Por otra parte, el grupo de colaboradores *backoffice* pondera “Desarrollo de carrera” en el cuarto lugar, siendo que este atributo para los colaboradores comerciales se ubica en el octavo lugar.

El siguiente Gráfico permite visualizar lo anteriormente mencionado.

Gráfico 5- Comparativo de los cinco atributos más seleccionados por colaboradores comerciales y backoffice con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).



Fuente: Elaboración propia.

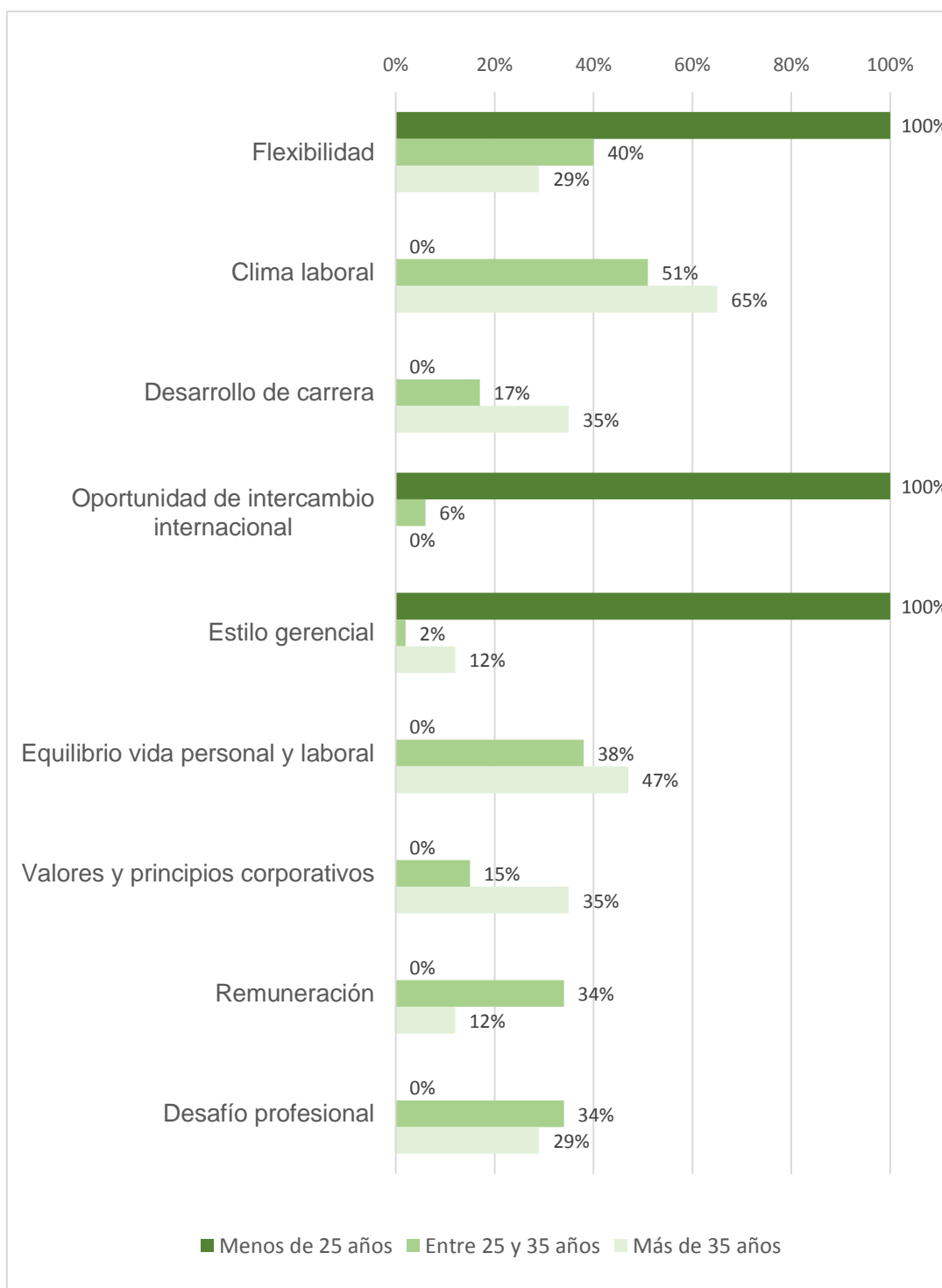
4.9.3 Resultados por edad

Teniendo en cuenta la composición etaria, la muestra se conforma por: 2 colaboradores “Menos de 25 años” (3% del total de la muestra), 53 de colaboradores “Entre 25 y 35 años” (74% del total de la muestra) y 17 de colaboradores de “Más de 35 años” (24% de la muestra).

El atributo que se reitera como seleccionado por los tres segmentos etarios es “Flexibilidad”. Seguidamente de los atributos “Clima laboral”, “Equilibrio vida personal y laboral” y “Desafío profesional” que son los más reiterados por los segmentos de “Entre 25 y 35 años” y “Más de 35 años”.

Como relevante por su diferencial, resulta la selección de los atributos del segmento “Menos de 25 años” la cual, difiere en 4 de 5 atributos del resto de la muestra. Sin embargo, entre las personas que componen este segmento existe un *match* del 100% en 3 de 5 atributos, lo cual evidencia una tendencia de diferenciación basada en lo generacional.

Gráfico 6- Comparativo de los cinco atributos más seleccionados en función de la edad con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).

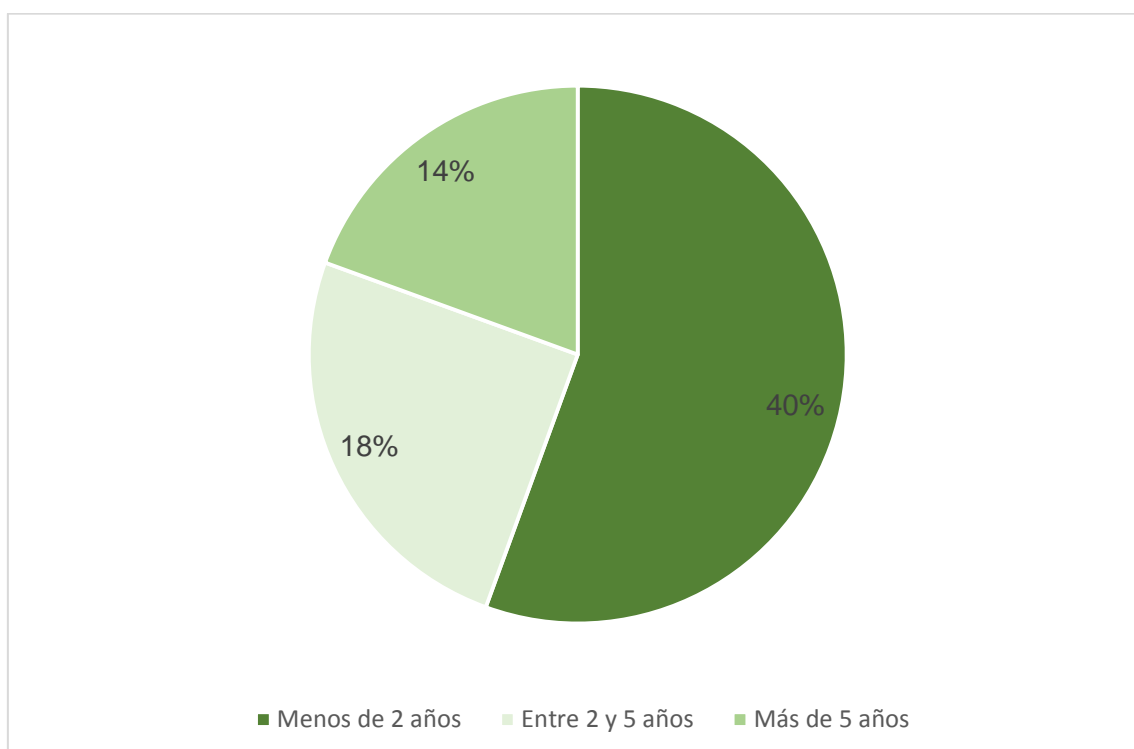


Fuente: Elaboración propia.

4.9.4 Resultados por antigüedad

En términos de antigüedad la composición de la muestra es la siguiente, 40 personas de “Menos de 2 años” lo que representa el 59% de la muestra, 18 personas de “Entre 2 y 5 años” que representa el 25% de la muestra y 14 personas de “Más de 5 años” que representan el 19% de la muestra.

Gráfico 7- Composición de la muestra por antigüedad.



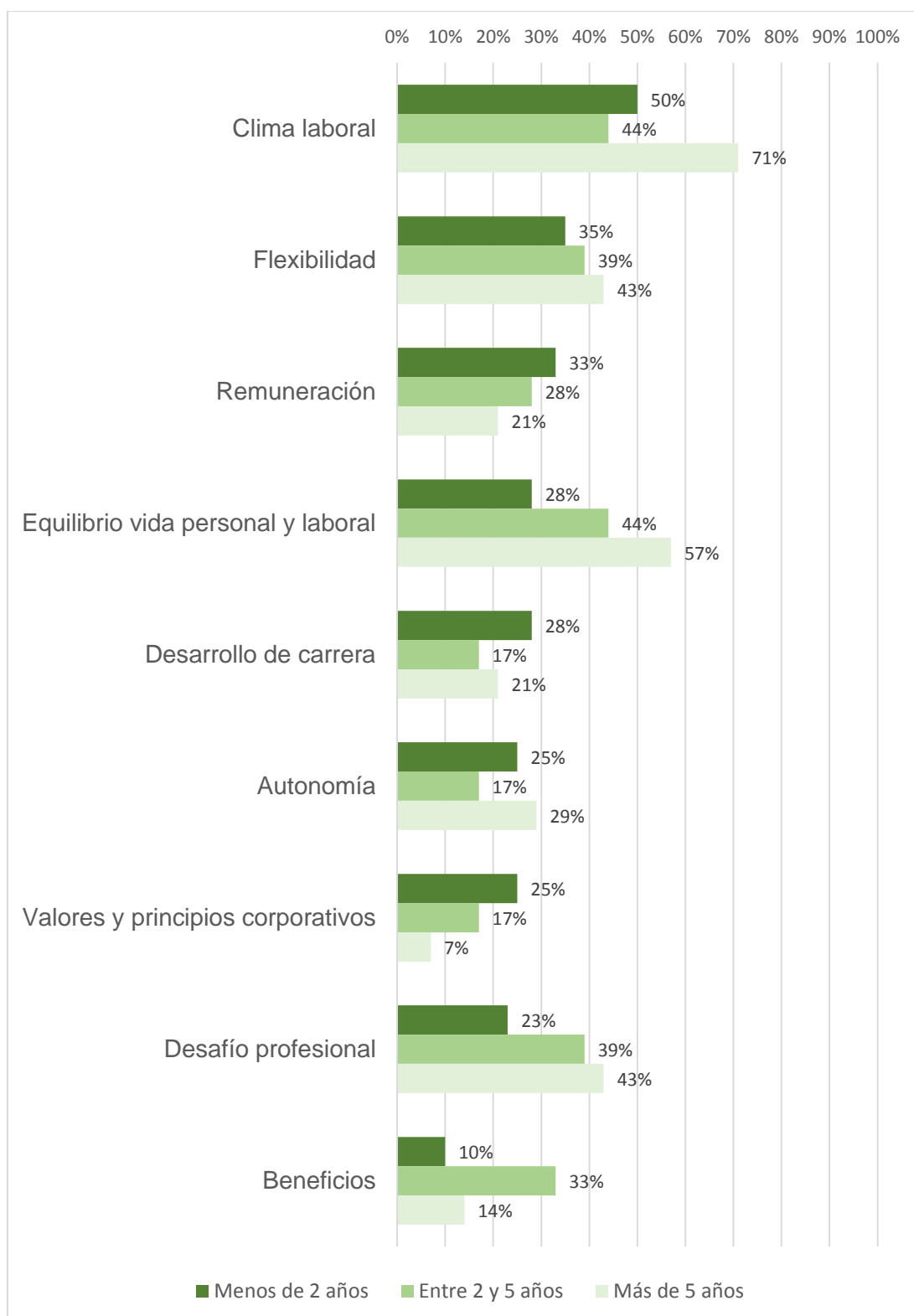
Fuente: Elaboración propia.

Considerando el tiempo de permanencia en la organización, los atributos más reiterados por todos los segmentos, son los siguientes: “Clima laboral” (encabezando la lista en todos los segmentos), “Equilibrio vida personal y laboral” y “Flexibilidad”.

“Desafío profesional” es un atributo que coincide como valorado por dos segmentos “Entre 2 y 5 años” y “Más de 5 años”.

Como atributos distintivos por segmento se encuentra “Remuneración” y “Desarrollo de carrera” valorado por los de “Menos de 2 años”; “Beneficios” valorado por el segmento “Entre 2 y 5 años” y “Autonomía” elegido por el segmento “Más de 5 años” con mayor antigüedad en la compañía.

Gráfico 8- Comparativo de los cinco atributos más seleccionados en función de la antigüedad con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).

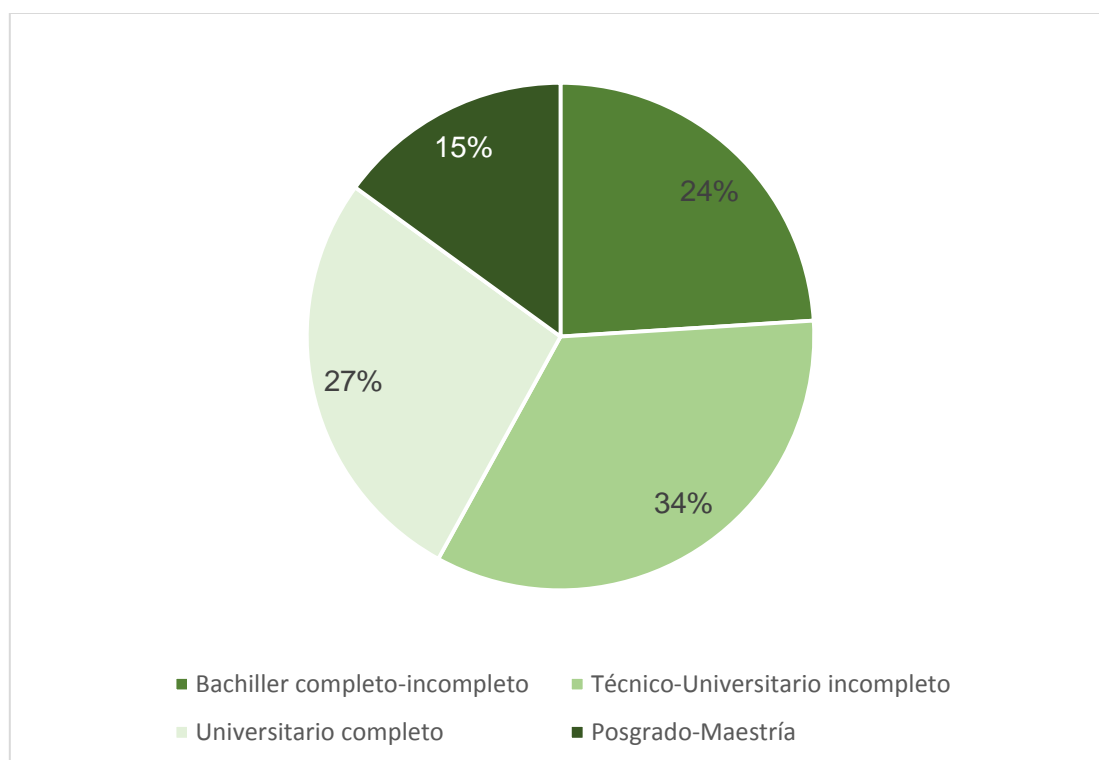


Fuente: Elaboración propia.

4.9.5 Resultados por nivel académico

En términos de nivel académico la muestra se compone de la siguiente manera, 17 personas con “Bachillerato completo o incompleto” lo que representa el 24% de la muestra, 24 personas con “Técnico/universitario incompleto” lo que representa el 34% de la muestra, 19 personas con “Universitario completo” lo que representa el 27% de la muestra y 11 personas con “Posgrado o Maestría” lo que representa el 15% de la muestra.

Gráfico 9- Composición de la muestra por nivel académico.



Fuente: Elaboración propia.

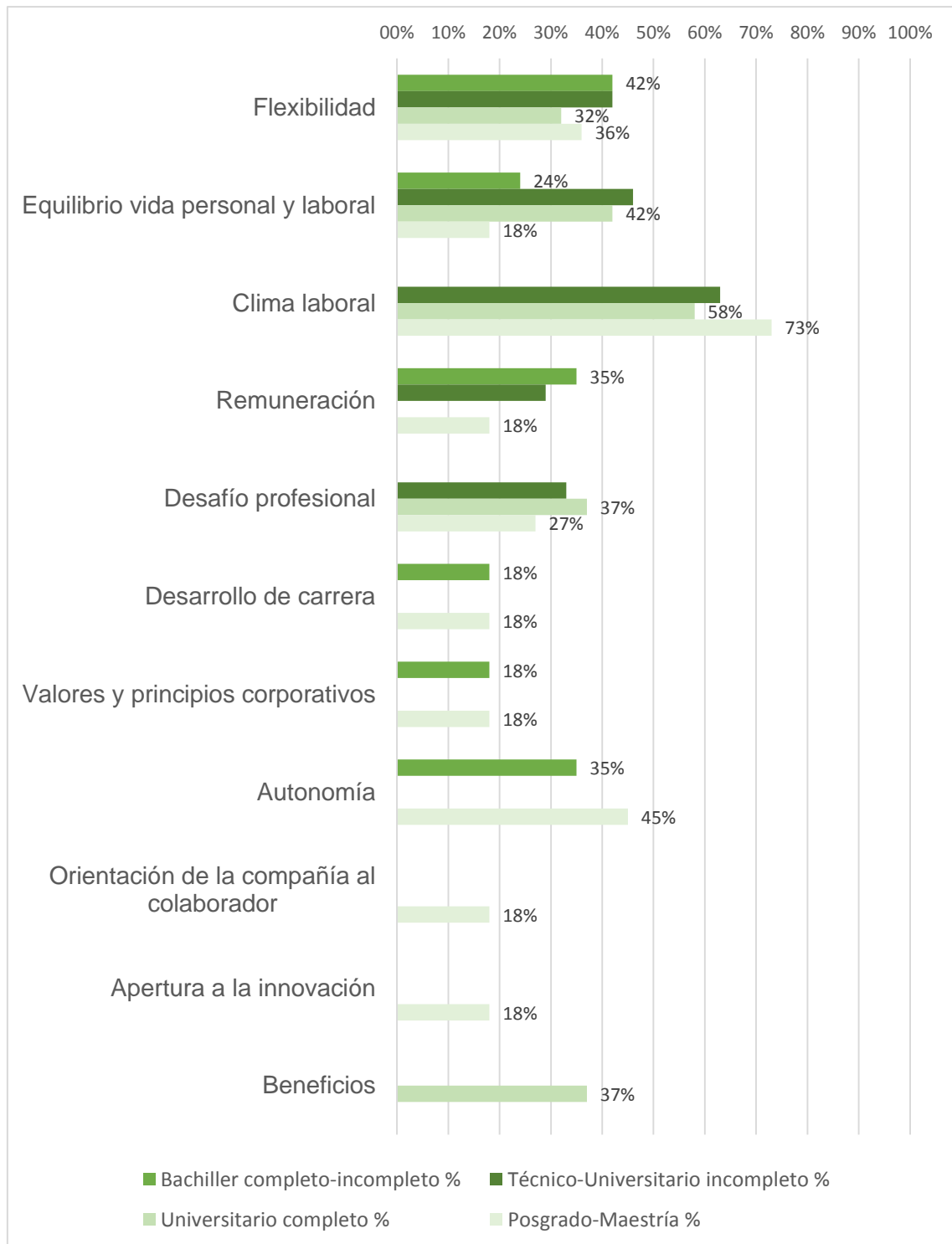
Los atributos que se reiteran en los cuatro niveles académicos son “Flexibilidad” y “Equilibrio vida personal y laboral”. Seguidamente, “Clima laboral” y “Desafío profesional” son elegidos por los tres segmentos con mayor nivel académico: “Técnico/universitario incompleto”, “Universitario completo” y “Posgrado o Maestría”.

“Remuneración” también es un atributo reconocido por tres segmentos, excluyendo al nivel universitario.

Como dato sobresaliente se observa que “Clima laboral” que es el atributo que más cantidad de elecciones tuvo, incluso más que “Flexibilidad” y “Equilibrio” que fueron considerados por

todos los segmentos; no aparece como atributo valorado para el segmento “Bachillerato completo o incompleto”.

Gráfico 10- Comparativo de los cinco atributos más seleccionados en función del nivel académico con impacto en Marca Empleadora (Sentencia 2).



Fuente: Elaboración propia.

4.10 Análisis de resultados cualitativos

Enunciado 1:

Los resultados de tipo cualitativo que arroja el Enunciado 1: *“Menciona tres atributos que desearías que Soluciones Uruguay tuviera porque consideras que no existen actualmente”* permite recoger información relevante para aproximar una hipótesis sobre lo que los colaboradores de Soluciones Uruguay identifican como ausentes.

Esto permite visualizar el *gap* entre los atributos existentes y los inexistentes en la actualidad, que será utilizado como insumo para la elaboración de un plan de mejora.

Los aspectos mencionados en este apartado que más se reiteran tienen que ver con seis grandes temáticas: “Flexibilidad”, “Beneficios”, “Planes de Carrera”, “Remuneración”, “Alineación y comunicación interna” e “Intercambio internacional”. Se adjunta en Anexo 3 los conceptos más reiterados.

Siguiendo la línea del análisis de los resultados cuantitativos los atributos de tipo vincular prevalecen sobre los institucionales e higiénicos. De todas maneras los atributos higiénicos se hacen presentes, a través de “Remuneración” y “Beneficios”.

Enunciado 2:

Los resultados de tipo cualitativo que arroja el Enunciado 2: *“Cuenta brevemente tu experiencia de trabajar en Soluciones Uruguay”* permite visualizar aspectos valorados de la experiencia de trabajar en Soluciones Uruguay.

En su totalidad los colaboradores mencionan aspectos positivos. Se destaca desde la experiencia vivida aspectos relacionados con: oportunidades de crecimiento vinculados a los desafíos y el aprendizaje asociado a la experiencia y la capacitación; clima laboral vinculado a integración entre pares, el sentido de pertenencia y la cercanía de líderes (escucha y respuesta); por último, se destaca la mención vinculada al excelente lugar para trabajar. En Anexo 4 se visualizan los conceptos más reiterados.

Los atributos vinculares predominan como resultado de este enunciado, manteniendo la tendencia del análisis hasta el momento. Cabe destacar que en esta oportunidad, emerge un atributo institucional por la reiterada mención de los colaboradores de Soluciones Uruguay como un buen lugar para trabajar.

Pregunta 1 y 2:

Respecto a la Pregunta 1: “¿Referirías a un familiar y/o amigo para trabajar en Soluciones Uruguay?”, el 95% del total de la muestra encuestada respondió afirmativamente. De esta forma, se reafirma lo expuesto en el análisis de la experiencia de trabajar en Soluciones Uruguay.

Con esta pregunta se pretende indagar el grado de fidelidad de los colaboradores hacia la compañía, en base al modelo de *Net Promoter Score*. Los resultados obtenidos permiten afirmar que los colaboradores de Soluciones Uruguay son promotores de la compañía.

En la Pregunta 2: “¿Por qué sí o por qué no?” adquieren protagonismo los aspectos vinculados a lo institucional e higiénico. Esto toma sentido cuando la mirada centra la atención en el diferencial de la compañía respecto al mercado. Cuestiones tales como: ser líder en el sector financiero, la solvencia económico-financiera, la transparencia y la estabilidad; marcan esta línea.

De todas maneras, continúan siendo determinantes aspectos relacionados con el clima laboral y el desarrollo profesional vinculado a la experiencia.

4.11 Conclusiones

Se considera oportuno concluir con algunas consideraciones derivadas de la presente investigación.

En primer lugar, siendo que las capacidades organizacionales son una de las principales fuentes de competitividad de mercado, la compañía debe hacer foco en lo que hace bien para hacerlo visible y potenciarlo, y lo que hace no tan bien para revertir esa percepción.

En concordancia con la tendencia en el mundo del trabajo donde las nuevas generaciones le dan gran valor a aspectos vinculados, los colaboradores de Soluciones Uruguay se alinean a esta tendencia. Entre los cinco atributos más seleccionados se encuentran: “Clima Laboral”, “Equilibrio vida personal y laboral”, “Flexibilidad” y “Desafío profesional”.

Sin embargo no se dejan de lado los atributos higiénicos como ser la “Remuneración” que ocupa la quinta posición, y “Beneficios” asociados a la remuneración (ejemplo: financiamiento de estudios, garantía de alquiler, plan de vivienda). Estos atributos no son por sí mismos factores de motivación, pero su ausencia podría implicar desmotivación. No se refiere únicamente al monto sino a cómo los colaboradores perciben la equidad interna y el reconocimiento.

De acuerdo a las características demográficas, los colaboradores de Soluciones Uruguay pertenecen a la generación *millennial*, la cual, a priori no valora aspectos transaccionales en sus vínculos con las compañías. Pese a pertenecer a esta generación, en Soluciones Uruguay, se identifican algunas características propias de la generación X; tales como: la gratificación personal y la búsqueda de status.

Siendo que “Clima laboral” es una fortaleza para la compañía y su percepción implica la alineación y coherencia de múltiples variables como ser la confianza, credibilidad, imparcialidad, respeto, camaradería y orgullo; este atributo podría estar amortiguando alguna carencia presente en la compañía. Un ejemplo de ello, podría ser el reconocimiento, aspecto valorado fuertemente por los *millennials* en sus interacciones con las organizaciones.

Resulta interesante indagar en los atributos menos elegidos en el consolidado de respuestas, “Responsabilidad Social Empresarial” y “Apertura a la innovación” que son atributos institucionales, y el “Estilo Gerencial”, atributo vincular.

Reflexionar qué es lo que Soluciones Uruguay está haciendo con respecto al compromiso social, dándole sentido y mayor visibilidad. En cuanto a la apertura a la innovación sería pertinente para Soluciones Uruguay, pensar cuál es el entendimiento que tienen los colaboradores en este sentido. Con el objetivo de alinearlos en los desafíos futuros relacionados a las transformaciones digitales en base a la idea de que el futuro no llega, se construye. Respecto al estilo gerencial no es posible aventurar una conclusión específica, habría que analizar en mayor profundidad que entienden los colaboradores por este concepto.

Cruzar la información resultante del enunciado 1, resulta clave para profundizar el valor relativo de estos atributos menos destacados para los colaboradores. Como hallazgo surge que, ninguno de los atributos menos destacados por los colaboradores son los mencionados como deseados por ellos.

CAPÍTULO 5: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH

La planificación de los recursos humanos es entendida como la programación de las necesidades de la organización entorno a las personas que allí se desempeñan, estableciendo los pasos necesarios para satisfacer esas necesidades.

Esta planificación es el primer paso para alcanzar la efectividad en la gestión de los recursos humanos. Para ello, debe estar estrechamente vinculada con los objetivos estratégicos y la misión de la organización.

5.1 La planificación estratégica de RRHH para Soluciones Uruguay

Para la elaboración de la planificación estratégica de la compañía, se parte del análisis de la organización y su contexto para entender el posicionamiento del área de Talento Humano en la compañía, y a partir de ello, describir y analizar los procesos y prácticas que gestiona el área en Soluciones Uruguay.

Soluciones Uruguay es una compañía dinámica, de impronta joven que ha encontrado su nicho en el mercado local con la satisfacción al cliente, a través del servicio que brinda y una oferta de productos innovadores.

En sí misma, el área de Talento Humano de Soluciones Uruguay se evidencia madura en término de capital humano, habiendo definido, estandarizado y aprehendido los procesos de Atracción y Selección, *On Boarding* e Inducción, Formación, Gestión del Desempeño, y Gestión del Clima Organizacional, alcanzando evolucionar sus prácticas con foco en las personas y posicionarse como *partner* del negocio.

El nivel alcanzado en su gestión sumado al perfil del colaborador de la compañía, le exige al equipo de Talento Humano estar a la vanguardia, principalmente, en las temáticas relativas al Desarrollo y Gestión de Talentos, y la denominada *Employee Experience*⁶⁸ (en adelante *EX*).

Se suma a esto el desarrollo de capacidades organizacionales como ser la Gestión de los cambios, el fortalecimiento de la Cultura Organizacional y la gestión estratégica de la Comunicación interna.

Por otra parte, se entiende que el negocio de Soluciones Uruguay le demanda a la gestión del área de Talento Humano cambios significativos de la mano de la profesionalización de la función del área en sí, principalmente a través de la generación de información relevante para la toma de decisión.

⁶⁸ *Employee Experience* término del idioma inglés que es utilizado como tal y se traduce en la Experiencia del Empleado e implica un enfoque holístico al *engagement* del colaborador en interacción con la empresa.

Esto tendrá efecto y contribuirá a profundizar el rol estratégico y consultor especialista del área, con su consiguiente impacto directo en la satisfacción de clientes.

La era digital y la “guerra” por el talento que contextualiza la presente planificación, son condicionantes y determinantes de los tiempos de respuesta, que se entienden que debe tener la compañía para la implementación de las actividades planificadas.

La planificación estratégica que se presenta a continuación tiene la mirada centrada en los resultados del negocio a través de sus colaboradores, sugiriendo acciones para profundizar en el diseño de una experiencia única y propia de trabajar en la compañía, a través de una concepción holística e innovadora de los procesos que lidera el área.

La herramienta conocida como *Desing Thinking*⁶⁹, formó parte del proceso de elaboración del plan, permitiendo centrar su estrategia en la experiencia del colaborador. En muchas oportunidades la construcción de los planes de acción, por parte de las organizaciones, difiere de la causa raíz del problema. En tal sentido, si nuestra meta es el *engagement* de los colaboradores, el plan deberá estar centrado en la experiencia percibida por ellos mismos como medio para alcanzarlo.

Otra técnica, proveniente del marketing, que se utilizó para reforzar esta mirada es el *Employee Journey Mapping* (desarrollado en el capítulo 3-3.6). La idea detrás de esta técnica es simple: pensar el “ciclo de vida” del colaborador como un viaje que toman cuando eligen la organización para luego dividirlo en etapas y observar cada una de ellas desde diferentes ángulos; y así, obtener una imagen completa de cuál será la experiencia de un segmento de colaboradores en particular (en base a características demográficas, patrones de comportamiento, motivaciones u objetivos comunes y comparables entre un segmento y otro). De acuerdo a la demografía de Soluciones Uruguay, la cual se encuentra en una misma franja generacional, se establece un único segmento para realizar el ejercicio de identificación del *EJM*. Este ha sido elaborado considerando el “ideal” para la generación *millennial*, en base a lo que establece la literatura sobre las expectativas, necesidades y deseos de este grupo etario.

Se sugiere que la compañía realice el mismo proceso considerando la participación y co-construcción con los propios colaboradores. Es decir, que ellos mismos puedan reflexionar respecto a su experiencia ideal. De esta forma, podrá ajustar al detalle las acciones sugeridas

⁶⁹ Richard Farson PhD, psicólogo, educador y autor de *The Power of Design*, afirma: “El diseño y la creación de formas, tiene el poder de transformar la cultura, encender la educación, fomentar la comunidad e incluso promover la paz. El diseño logra su poder porque puede crear situaciones, y una situación es más determinante en el comportamiento de las personas y lo que harán, que su personalidad, carácter, hábito, genética, motivos inconscientes o cualquier otro aspecto de nuestro maquillaje individual”. Como señala Farson, “nadie fuma dentro de una iglesia, sin importar cuán adicto sea”.

en este plan estratégico, al tiempo que los colaboradores se sentirán realmente valorados y comprometidos en generar valor.

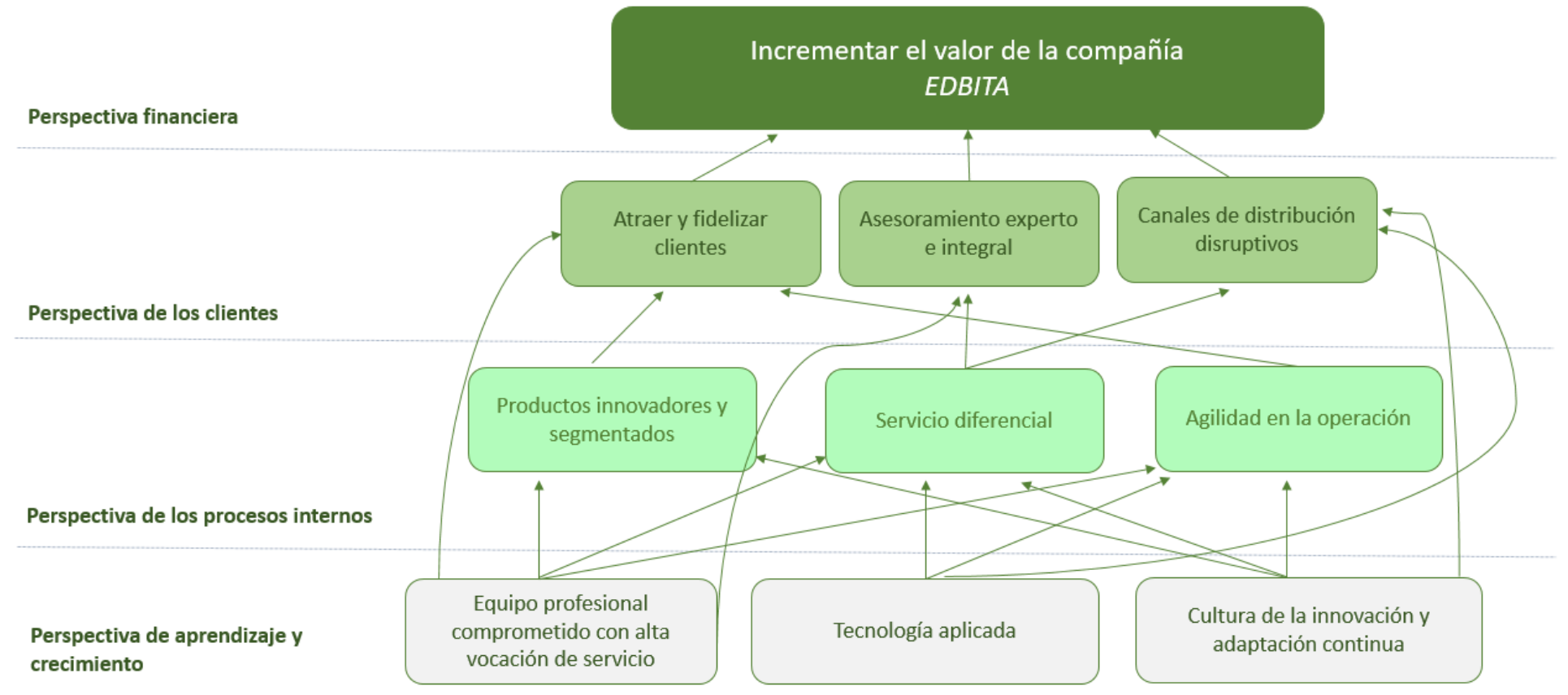
Asimismo, para la realización del siguiente plan se toma en cuenta la matriz FODA del área de Talento Humano (capítulo 3-3.5), instrumento que facilita la visualización de las diferentes áreas de oportunidad; así como también, las fortalezas que permite apalancar la estrategia.

Otro insumo utilizado es la información y las conclusiones arribadas en la instancia de investigación sobre Marca Empleadora (capítulo 4), el cual permite enfocar la planificación estratégica propuesta para el área de Talento Humano.

El plan estratégico de recursos humanos para Soluciones Uruguay tiene una mirada integral de los procesos de gestión del área de Talento Humano, desde la convicción de que dichos procesos deben interactuar entre sí buscando sinergizar para alcanzar resultados sistémicos.

Para la definición de los objetivos estratégicos que contendrá la planificación del área, se toma como base el Cuadro de Mando Integral de la compañía. Esta construcción permite integrar las distintas perspectivas del negocio, y por consiguiente alinear los objetivos de “la función de RRHH”.

Figura 17- Cuadro de Mando Integral (CMI) para Soluciones Uruguay.



Fuente: Elaboración propia.

El plan estratégico de recursos humanos para Soluciones Uruguay se estructura a partir de dos objetivos estratégicos generales, del cual se desprenden objetivos estratégicos específicos que guían el plan de acción. Para operativizar el referido plan se asignan responsables y se crean indicadores para su posterior monitoreo.

5.1.1 Objetivos estratégicos generales

El primer objetivo estratégico general es:

1. ***“Consolidar el posicionamiento estratégico de Talento Humano para impactar en los resultados de negocio.”***

Este objetivo se desprende de la necesidad de consolidar el valor que genera el área desde el posicionamiento como socio estratégico. Esto se logra a partir del esfuerzo continuo por hacer medible la gestión y visible el impacto real en el logro de los objetivos de negocio.

Implica a su vez, profundizar el rol como agente de cambio, encargado de acompañar los procesos de cambios promoviendo la transformación necesaria para la adaptación continua de la compañía.

Consolidar el posicionamiento estratégico implica asimismo lograr direccionar la mirada hacia afuera para comprender las realidades externas que afectan el negocio, creando vínculos a largo plazo con los distintos *stakeholders*.

El segundo objetivo estratégico general es:

2. ***“Fortalecer el “engagement” de los colaboradores para contribuir a la satisfacción en la experiencia de los clientes”.***

Este objetivo se desprende de la necesidad de fortalecer el *engagement* de los colaboradores desde la convicción de que a través de ellos se logra la satisfacción y fidelización de clientes. El *engagement*, entendido como un estado cognitivo-afectivo- conductual perdurable en el tiempo caracterizado por altos niveles de energía, eficacia e implicación con el trabajo, contribuye a alcanzar una ventaja competitiva que se traduce en la sustentabilidad de la compañía.

En palabras de Seth Godin⁷⁰ *“La gente no compra bienes y servicios. Compra relaciones, historias y magia”*.

5.1.2 Objetivos estratégicos específicos

De cada objetivo estratégico general se disgregan objetivos específicos en función de las líneas de acción que estos establecen.

Del primer objetivo estratégico general surgen tres objetivos estratégicos específicos:

1.1. - “Hacer medible la gestión de Talento Humano y dar visibilidad a su impacto en el negocio”.

Este objetivo se enfoca en la oportunidad que tiene el área de Talento Humano por hacer visible su gestión, a partir de datos e información de tipo cuantitativa. Esta oportunidad toma mayor relevancia en una compañía del rubro financiero.

Las acciones definidas para operativizar este objetivo son las siguientes:

1.1.1.- Revisar, actualizar y/o desarrollar indicadores clave de gestión del área de Talento Humano.

Si bien la compañía realiza seguimiento a un conjunto de indicadores que permiten medir la gestión de área de Talento Humano, a través de los cuales reporta información al Corporativo; se entiende que existe una importante oportunidad en el desarrollo de nuevos indicadores que monitoreen la eficiencia y el resultado de su gestión.

Esto le permitirá evolucionar del monitoreo de indicadores de tipo *“input”*⁷¹ o *“de actividad/proceso”*⁷² hacia el análisis interconectado de estos, que resulte en indicadores *“de eficiencia”*⁷³ y *“de resultado”*⁷⁴, adaptados a las necesidades de la operación local de Soluciones Uruguay.

⁷⁰Seth Godin (10 de julio de 1960) empresario estadounidense de origen judío, graduado en Informática y Filosofía en la Universidad de Tufts en 1982, obtuvo su título de Master en Administración de Empresas en Marketing en la *Stanford Business School*. Está considerado uno de los teóricos del marketing más importantes del siglo XXI.

⁷¹Indicadores de tipo *“input”* son los que refieren a la medición de recursos en términos de cantidad. Ej.: Horas extra.

⁷²Indicadores de *“actividad/proceso”* son los que refieren al nivel de actividad o proceso que tiene la organización. Ej.: Cantidad de actualizaciones realizadas a los legajos.

⁷³Indicadores de *“eficiencia”* con los que establecen relaciones entre los indicadores *“input”* y de *“actividad/proceso”*. Ej.: Horas extra por unidad producida.

⁷⁴Indicadores de *“resultado”* son los que brindan indicio sobre si se alcanzan los resultados. Ej.: personas que egresaron de la compañía/ total de personas en la compañía.

En tal sentido, se sugiere revisar los indicadores existentes y actualizarlos en función de las necesidades de combinarlos para desarrollar nuevos indicadores, considerando como visión futura un segundo paso hacia la medición y monitoreo de indicadores de efectividad e impacto los cuales vinculan elementos de mayor complejidad permitiendo un mayor entendimiento en la relación “causa/efecto” de la gestión del área.

1.1.2.- Monitorear los indicadores clave del área de Talento Humano.

Una vez realizada la acción 1.1.1., se entiende necesario establecer un protocolo de monitoreo regular y periódico que permita dar seguimiento al sistema de indicadores de gestión, asegurando información confiable y en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas.

Desde esta concepción, el sistema de indicadores servirá como panel de control de la gestión del área, migrando de un enfoque estricto de *reporting* hacia un enfoque proactivo de *controlling*, beneficiándose de este.

1.1.3.- Gestionar activamente los indicadores *core* del área (*dashboard*) con reporte mensual al Comité Ejecutivo para la toma de decisiones.

Una vez consolidada la actividad 1.1.2., se sugiere incursionar en la elaboración de un entregable - “Informe de Gestión”- que integre en un análisis ejecutivo y visual las mediciones de los indicadores *core* del área.

1.1.4.- Revisar la estructura del área de Talento Humano.

Como actividad tangencial a la medición de la gestión del área de Talento Humano, resulta pertinente revisar su estructura con el objetivo de medir y visualizar si ésta soporta la cobertura de temas y nivel de exigencia que plantean los desafíos.

Teniendo en cuenta la estructura actual integrada por seis colaboradores resulta pertinente evaluar la posibilidad de reconvertir aquellas personas que realizan tareas operativas en recursos estratégicos que generen real valor para la gestión del área, de la mano de los avances tecnológicos que permitirán esta transición.

1.2. - “Profundizar el rol de Talento Humano como agente de cambio”.

Este objetivo específico pone foco en el rol del área como facilitador de cambios, generando capacidades organizacionales y desarrollando habilidades en los líderes para su efectiva gestión.

Las acciones definidas para operativizar este objetivo son las siguientes:

1.2.1.- Profesionalizar al equipo de Talento Humano en Gestión del Cambio.

A partir de la constatación de la existencia de una metodología específica que promueve el Corporativo para el frente Gestión del Cambio, resulta importante que el equipo de Talento Humano se forme en ésta y adquiera herramientas para hacer frente al nuevo rol como agente de cambio. Se sugiere profesionalizar a las personas que llevarán adelante esta tarea.

Esta actividad marcará un hito para la organización a partir de la adquisición del conocimiento necesario para desarrollar la capacidad interna; dándole por sí misma relevancia al tema.

“El proceso de Prosci® de 3 fases de Change Management provee instrucciones que van paso por paso, así como herramientas para prepararte para el cambio, manejar el cambio y reforzar el cambio™. El enfoque dirigido a procesos habilita escalar y customizar planes y actividades de manejo del cambio para que reflejen la naturaleza única del cambio y de los grupos impactados”.⁷⁵

1.2.2.- Definir y comunicar el rol de Talento Humano en la implementación de la metodología de Gestión del Cambio.

Resulta pertinente definir cuál será el rol que ejercerá el área en los procesos de cambio organizacional respecto al alcance de su responsabilidad y por contrapartida, la que deberán asumir los líderes; partiendo de la base de que ellos tienen un rol protagónico en este frente de actuación.

1.2.3.- Desarrollar competencias en los líderes relativas a la gestión de los cambios.

Entendiendo el rol protagónico que deberá cumplir el equipo de líderes en la gestión del “lado humano” de los cambios, resulta imprescindible desarrollar las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente.

⁷⁵ Facultad Prosci. (2017),. *Común denominador en el cambio: el lado humano del cambio*. Accedido el 1º de mayo, 2018, desde <https://faculta.biz>.

El cambio es un acelerador de emociones, por consiguiente, su gestión implica habilidades específicas. De estas emociones humanas depende la estrategia de negocio de transformación hacia lo digital y la innovación que se propone la compañía.

Se sugiere identificar el *gap*⁷⁶ entre las competencias existentes y las competencias requeridas, para luego diseñar e implementar un plan *customizado* para cada uno de ellos.

1.2.4.- Coachear al equipo de Talento Humano con visiones externas que permita reflexionar periódicamente sobre la práctica profesional.

Para transitar el cambio de manera positiva y desde una perspectiva de desarrollo organizacional, es importante que los profesionales del área puedan profundizar en el auto-conocimiento personal y así ampliar su capacidad de acción individual.

Se sugiere incorporar la mirada externa de un profesional del *Coaching*, que contribuya desde el aprendizaje transformacional al desarrollo del rol de agente de cambio que deberán incorporar los profesionales de Talento Humano.

Como expresa Echeverría (2000) las empresas del futuro serán las que logren aprovechar la capacidad transformadora de su gente.

1.3. - “Direccionar la mirada de Talento Humano hacia el entorno de la compañía”.

Este objetivo se enfoca en la necesidad de virar la gestión del área hacia el exterior de la compañía. El rol “hacia fuera” busca que los profesionales del área se posicionen como referentes en el entorno, generando redes de contacto y contribuyendo al posicionamiento de la imagen externa de la compañía.

Este enfoque parte de la base no conformista de retroalimentarse del entorno y no agotar la vista en la organización misma.

Esto permitirá nutrirse de visiones externas a la compañía sobre buenas prácticas y tendencias, profundizando el conocimiento del mercado laboral uruguayo que podrá ser volcado al interior de la organización.

⁷⁶ Término del idioma inglés que se utiliza como tal para referir a la brecha existente entre un estado actual y un estado deseado.

Asimismo, incluye profundizar el conocimiento de la competencia, el marco regulatorio, la comunidad y los clientes, que permitirá ajustar sus propuestas y prácticas desde una perspectiva de mercado.

Las acciones que se desprenden de este objetivo específico son las siguientes:

1.3.1.- Reforzar las instancias de "Desayunos de líderes" con temáticas relativas al entorno del negocio.

Se entiende pertinente dar mayor impronta a las temáticas relativas al conocimiento del negocio, contexto financiero, situación local y del continente en relación al manejo del negocio, en instancias ya programadas e instaladas entre el equipo de líderes.

1.3.2.- Mapear actividades, eventos u otros para participar y ampliar el conocimiento sobre los distintos *stakeholders*.

Lograr planificar semestralmente las diferentes instancias con oportunidad de intercambio con diferentes *stakeholders*, permitirá al equipo de Talento Humano generar espacios para su participación e intercambio de experiencias e información.

Este mapeo deberá incluir las redes sociales, ámbito en el cual también se están desarrollando conversaciones calificadas en la actualidad, como fuente de aprendizaje e innovación. Desarrollar la capacidad de *Social Networker* es crucial para profundizar el nuevo rol de Talento Humano, desde el conocimiento del entorno y las tendencias.

“El Social Networker externo utiliza las redes sociales “externas” para crear relaciones donde compartir este conocimiento, para hacerlo evolucionar como base fundamental de su trabajo, para buscar y encontrar clientes, socios, proveedores, empleabilidad, eficiencia, creatividad, ideas, conocimiento y desarrollo personal, basándose en la filosofía de compartir”⁷⁷.

1.3.3.- Participar en actividades, eventos u otros generando redes de contactos.

Una vez mapeadas las actividades, participar de eventos y actividades permitirá al profesional, nutrirse de conocimiento y personas referentes del entorno que le permitirán incorporar a su tarea diaria.

Del segundo objetivo estratégico general surgen cinco objetivos estratégicos específicos:

2.1. - “Alcanzar una imagen de marca empleadora atractiva”.

⁷⁷ Gallardo, V. (2017). “*Supervivencia directiva. Solo el cambio permanece*”. Accedido el 1º de mayo, 2018, desde <https://supervivenciadirectiva.wordpress.com>.

Este objetivo hace foco en la gran oportunidad que tiene la compañía de diseñar una estrategia que permita visibilizar la experiencia de trabajar en Soluciones Uruguay, partiendo de la base de que ya cuenta con fortalezas alineadas a las expectativas de la generación *millennial*; logrando un doble efecto: fidelizar a los colaboradores y atraer nuevos talentos.

Las acciones relativas al objetivo son las siguientes:

2.1.1.- Relevar y analizar información sobre los atributos valorados de la *EX* en Soluciones Uruguay.

Se sugiere utilizar como insumo la información relevada en el apartado de investigación de la presente tesis de maestría.

2.1.2.- Revisar los procesos de Talento Humano y asegurar el ajuste en función de *EJM* (vista desde la perspectiva generacional).

2.1.3.- Revisar la oferta de beneficios y segmentarla por gustos e intereses.

A través de esta acción se sugiere que se analice si la oferta de beneficios que hoy se ofrece a los colaboradores es valorada por ellos.

Se propone utilizar la información que arrojan los datos cualitativos de la encuesta aplicada en el apartado de investigación de la presente tesis de maestría e iniciar un análisis de información a través de encuestas sobre cuáles serían los beneficios que cada colaborador le interesaría incorporar a la oferta actual. A partir de allí iniciar negociaciones con diferentes casas comerciales, centros educativos, centros deportivos, entre otros para ampliar la oferta de beneficios.

Posteriormente, diseñar un sistema de elección de beneficios según los criterios que se definan, en el cual cada colaborador pueda optar por aquel que se ajuste de mejor manera a sus gustos e intereses.

2.1.4.- Profundizar la propuesta de Calidad de Vida con foco en el equilibrio vida personal y laboral.

Se considera relevante hacer especial foco en este tema, teniendo en cuenta que es uno de los atributos más valorados por los colaboradores de Soluciones Uruguay de acuerdo a la información relevada en el apartado de investigación sobre Marca Empleadora.

Entre las posibles propuestas a analizar se podrán tener presente: *home office*; *virtual meetings*, entre otros.

2.1.5.- Definir propuesta de valor de la Marca Empleadora.

Se sugiere articular una propuesta de valor de trabajar en Soluciones Uruguay, que contemple además de los atributos valorados, la oferta de beneficios y la propuesta de calidad de vida de la compañía (2.1.3. y 2.1.4.)

2.1.6.- Diseñar estrategia con foco en Marca Empleadora, a partir de la propuesta de valor definida.

La estrategia de posicionamiento de la Marca Empleadora de la compañía es la gran apuesta diferencial. Por tal motivo, se sugiere además de atender las expectativas de los jóvenes *millennials* adecuando procesos internos (2.1.2.) y definiendo una propuesta de valor (2.1.5.), a lo que las organizaciones están haciendo al respecto; como *benchmarking* de mercado.

En tal sentido, las organizaciones están incorporando a su propuesta de valor la propia *EX* individual como atributo diferenciador. Así es como, las tendencias de segmentar los públicos evolucionan de la mano de tecnología como el *big data*⁷⁸ y herramientas como el *data analytics*⁷⁹ hacia modelos predictivos de comportamiento basados en las preferencias personales.

O cómo, las compañías incorporan la *gamification*⁸⁰ a sus procesos clave de gestión humana como el reclutamiento y selección, *on boarding* y formación.

2.1.7.- Diseñar campaña de comunicación de Marca Empleadora interna y externamente.

La comunicación de la estrategia de Marca Empleadora deberá contemplar no solo la comunicación hacia la interna sino que también deberá trascender las fronteras de la propia compañía.

Para ello, se sugiere ejecutar un plan que integre actividades variadas en función de los distintos públicos de interés (mensaje clave, responsable de emisión, canal, frecuencia, entre otros).

2.1.8.- Diseñar Plan de Sensibilización en Marca Empleadora (uso de redes sociales, imagen personal e institucional, entre otras).

Con esta acción se pretende alcanzar un entendimiento común dentro de la compañía respecto a la estrategia de Marca Empleadora y a temáticas circundantes a la misma como ser el manejo profesional y alineado de las redes sociales -ejemplo *LinkedIn*-, o el cuidado en la imagen personal en eventos externos, etc.

⁷⁸ Término del idioma inglés que se utiliza como tal para referir a la inteligencia de datos a gran escala.

⁷⁹ Término del idioma inglés que se utiliza como tal para referir a la disciplina que se ocupa del análisis de datos para elaborar modelos de predicción de comportamiento.

⁸⁰ Término del idioma inglés que se utiliza como tal para referir a la "ludificación", uso de técnicas y elementos propios de los juegos principalmente en el ámbito organizacional.

Se considera relevante atender estos temas de manera determinada y explícita para evitar el manejo basado en el “sentido común” de cada colaborador.

2.1.9- Diseñar instrumento de medición que permita monitorear el *engagement* (cliente interno y externo)

Con este punto se hace énfasis en el diseño de un instrumento de medición periódico que permita monitorear el *engagement* de los colaboradores de Soluciones Uruguay, un *NPS* para colaboradores que permita relacionarlo directamente con el índice de satisfacción de los clientes con que cuenta la compañía.

2.2. - “Alinear el desarrollo de los colaboradores con sus expectativas y con los objetivos de la compañía”.

Este objetivo pone atención a un aspecto percibido por los colaboradores como valorado y deseado (actualmente no presente).

Si bien los colaboradores destacan como uno de los atributos más valorados el “Desafío profesional” de trabajar en Soluciones Uruguay, los “Planes de carrera” son una oportunidad.

Para revertir esta percepción se considera clave estructurar lo “hoy ya dado”, percibido y valorado por los colaboradores como “Desafío profesional”, definiendo una propuesta de desarrollo para los distintos segmentos de colaboradores de la compañía. Para ello, mapear a los colaboradores en función de su desempeño actual y potencial futuro, será el punto de partida.

Esta propuesta deberá considerar las expectativas de los colaboradores de manera tal de alinear los objetivos de negocio con sus ambiciones de crecimiento profesional. Asimismo, deberá formar parte de la estrategia de Marca Empleadora (2.2.).

De esta forma, la compañía entra en un círculo virtuoso basado en la siguiente premisa: “*El talento atrae al talento*”. Los candidatos talentosos buscan aprender de los mejores profesionales, compartir experiencias y lograr grandes cosas.

Las acciones que se proponen para llevar adelante este objetivo son las siguientes:

2.2.1.- Mapear a los colaboradores de Soluciones Uruguay, por segmento, en matriz “*Nine Box*” (desempeño en función de potencial).

La primera acción sugerida en torno al desarrollo de los colaboradores tiene que ver con

actualizar y definir con claridad el “mapa de talentos”. El resultado de esta actividad podrá ser utilizado también como fuente para la selección interna, la gestión de talentos y la planificación de la sucesión (2.4.). Asimismo, se entiende que contribuye en gran medida con los niveles de motivación y *engagement* de los colaboradores.

Para ello, una metodología que podría aplicar la compañía es la denominada matriz “*Nine Box*”⁸¹ (Ver Anexo 2), la cual permitirá catalogar y ubicar a los colaboradores en una cuadrícula en función de dos variables: el desempeño actual y el potencial futuro.

2.2.2.- Desarrollar a los líderes:

Esta actividad hace referencia a la imperiosa necesidad de continuar desarrollando competencias estratégicas en los líderes de Soluciones Uruguay.

Se disgrega en tres sub acciones, a saber:

i). Desarrollar competencias estratégicas en puestos de liderazgo.

En función de los desafíos que plantea el negocio las competencias que resultan diferenciales tienen que ver con: Visión estratégica, Inteligencia emocional, Gestión de los cambios, Manejo y resolución de conflictos, Aprendizaje continuo, Comunicación efectiva, Creatividad e innovación, Habilidades de *Social Networker, Knowmad*⁸².

ii). Promover el *feedback* y reconocimiento como comportamiento continuo en líderes.

Promover como estilo de liderazgo de Soluciones Uruguay, habilidades de retroalimentación continua centrada en el desarrollo de los colaboradores y el reconocimiento oportuno, resulta crucial para el desarrollo de equipos de alto desempeño.

*“El 44% de los millennials que reportan tener reuniones periódicas con sus jefes demuestran está comprometidos (...) Los empleados que se reúnen regularmente con su gerente generan un mayor rendimiento para su equipo y compañía. También aceptan recibir reconocimiento y elogios regularmente, que alguien se preocupa por ellos como personas y que alguien se preocupa por su desarrollo”.*⁸³

⁸¹ Metodología que tiene como finalidad la detección del potencial de los colaboradores; desarrollada por McKinsey, y mejorada por General Electric a finales de 1960.

⁸² Término del idioma inglés que se utiliza como tal y refiere a la capacidad de un trabajador de ser nómada en relación al conocimiento y la innovación; es decir, que puede trabajar con cualquier persona, en cualquier momento y lugar. Esta competencia será cada vez más demandada en los “trabajadores del futuro”.

⁸³ GALLUP (2016). “*How Millennials Want to Work and Live*”. Accedido el 20 de marzo, 2018, desde <http://www.gallup.com>

iii). Programa de *Mentoring*⁸⁴

Se sugiere incorporar al plan de desarrollo del liderazgo un Programa de *Mentoring* con el objetivo de potenciar su desarrollo a través de la activación de los vínculos internos. De esta forma, los directivos con más trayectoria y calificación en la compañía (a nivel local o regional) comparten sus experiencias y lecciones aprendidas, aconsejan y guían a los líderes medios de acuerdo a su visión del negocio.

2.2.3.- Desarrollar colaboradores:

Esta acción enfoca el desarrollo en el segmento “masivo” de colaboradores, en el entendido que todos deberán tener un plan de desarrollo como referencia que guíe su trayectoria dentro de la compañía.

Se desgrega en tres sub acciones, a saber:

i). Monitorear y velar por la construcción de Planes de Desarrollo individual de calidad 70-20-10 (en función de los lineamientos ya existentes) como entregable del proceso de evaluación anual. Con esta sub acción se pretende hacer foco en la calidad en la construcción de los Planes de Desarrollo de los colaboradores. Se entiende por calidad planes individuales sustentados en las fortalezas de las personas con un enfoque 70-20-10.

ii). Desarrollar a los colaboradores en competencias clave del negocio.

Los colaboradores deberán desarrollar competencias más allá de las habilidades específicas para llevar a cabo sus tareas. En tal sentido, se propone profundizar el desarrollo de las competencias transversales que están definidas para todos los colaboradores de Soluciones Uruguay.

iii). Incorporar a la propuesta de desarrollo los proyectos estratégicos como oportunidad de crecimiento profesional.

Se constata que la compañía ha adquirido la “gestión por proyectos” como metodología empresarial, la cual le permite enfocar sus esfuerzos en temáticas relevantes. Para ello, designa responsables, quienes lideran funcionalmente los proyectos.

Se considera ésta una excelente oportunidad de desarrollo para los colaboradores. Es por ello que, se sugiere estructurar una propuesta de valor en tal sentido que contemple aspectos tales como: formación específica en gestión de proyectos, desarrollo de competencias de liderazgo funcional, sistema de evaluación del desempeño, compensación diferenciada por proyecto y reconocimiento.

⁸⁴ Término del idioma inglés que se utiliza como tal y refiere a una forma de desarrollo profesional a través del mentoreo de una persona más experimentada.

De esta forma, los colaboradores percibirán una propuesta atractiva de desarrollo profesional, desligada al ascenso jerárquico; aspecto que toma especial relevancia por la condición de estructura plana de Soluciones Uruguay.

2.2.4.- Desarrollar a colaboradores *High Potencial*:

Si bien la compañía cuenta con programas corporativos de desarrollo diferenciado para el segmento altos potenciales, se entiende necesario profundizar este aspecto con instancias complementarias a nivel local.

Esta acción se desgrega en tres sub acciones, a saber:

i). Revisar mapeo de colaboradores *High Potencial* y comunicarlo a la compañía.

Resulta clave procedimentar el proceso de revisión e identificación de colaboradores alto potencial e integrarlo al sistema de funcionamiento ("*business as usual*") del área de Talento Humano.

ii). Definir estrategia de desarrollo de *High Potencial*.

Esta actividad comprende la definición de una propuesta de valor propia para este segmento de colaboradores, la cual se basa en la oferta de desarrollo profesional y se sustenta con la estrategia de Marca Empleadora (2.1.)

iii). Programa de *Mentoring*

Ídem 2.2.2.iii)

2.2.5.- Desarrollar a colaboradores en puestos clave:

Se sugiere enfocar acciones de desarrollo de colaboradores en posiciones clave del negocio en base a variables, por ejemplo, de continuidad en la operativa del negocio y manejo de información. La presente acción se desglosa en 2 sub acciones. A saber:

i). Identificar colaboradores en puestos clave.

Para desarrollar a este segmento de colaboradores, primero habrá que identificarlos determinando una metodología y procedimentando el proceso para adquirirlo como parte de la función del área.

ii). Definir estrategia de desarrollo de colaboradores en puestos clave.

Ídem 2.2.4.ii)

2.3. - "Velar por una cultura común y buen clima laboral sostenible en el tiempo".

Este objetivo se centra en atender el fortalecimiento de una cultura común y el mantenimiento del buen clima laboral, en un entorno de cambios organizacionales que ponen en riesgo estos aspectos.

El “Clima laboral” es el atributo diferenciador por excelencia de Soluciones Uruguay. Es por ello que, lejos de desatender esta temática, la planificación estratégica propuesta hace hincapié en generar realidades positivas, favorables y valiosas para los colaboradores.

Asimismo, este objetivo pretende atender el sentido de pertenencia y orgullo de los colaboradores desde la sensibilización sobre el propósito de la compañía, principalmente en el negocio mandatorio.

Un reciente estudio realizado por General Management sobre cómo ahorran los latinoamericanos concluye que solo el 7% de los jóvenes entre 25 y 34 años sabe cuánto será su pensión; enfatizando este punto.

Al igual que pasa con los clientes jóvenes, el valor social del negocio de pensiones es lejano para los colaboradores, quienes apenas nacían cuando el sistema de capitalización mixta de pensiones estaba comenzando en nuestro país.

En general, como tendencia, los *millennials* son la generación que menos fidelidad a las marcas presentan, de acuerdo a recientes estudios. Como ejemplo, solo el 31% de los *millennials* tiene fidelidad a alguna marca de la industria bancaria en USA. Esta tendencia se extrapola a nuestro país, sumado a la “mala prensa” del negocio de las administradoras de fondo.

Por lo cual, trabajar de la mano del posicionamiento de marca, el orgullo por pertenecer y la trascendencia del propósito de la compañía en la vida de los clientes -razón por la cual existe- es crucial para el fortalecimiento cultural. Lograr que los colaboradores sean defensores del negocio en el “asado de domingo”, contribuirá al sostenimiento del negocio.

Las acciones que se desprenden de este objetivo específico son las siguientes:

2.3.1.- Fortalecer la cultura propia (ADN Soluciones Uruguay):

Con la siguiente acción se tiende a fortalecer el círculo virtuoso de la cultura por su estrecha conexión con la rentabilidad del negocio.

Esta acción se disgrega en tres sub acciones, a saber:

i). Diseñar campaña de sensibilización del propósito de la compañía con foco en el negocio mandatorio.

Con esta actividad se busca iniciar un proceso de sensibilización del propósito social de la compañía, principalmente en la línea del negocio mandatorio. Se sugiere sumar a referida campaña aspectos formales y técnicos propios del marco regulatorio, como forma de actualizar y sumar solidez a los conocimientos del sistema.

ii). Promover nuevas formas de hacer (agilísimo, *design thinking*, etc.) a fin de acompasar la innovación y transformación digital.

Se sugiere esta sub acción para atender las oportunidades que otorgan las “nuevas formas de hacer” en pro de la innovación y la transformación digital que requiere el negocio.

Resulta relevante que el área de Talento Humano promueva iniciativas en esta línea, para ello, la consecución del objetivo 1.2. y 1.3. es crucial.

iii). Implementar espacios colaborativos.

La distribución del espacio físico comienza a ganar importancia a la hora de transformar las compañías. Esta necesidad de redefinir los espacios físicos surge como reflejo de nuevos modelos de negocio y expectativas de los propios colaboradores.

Hoy en día, la relación promedio del espacio físico en las organizaciones es de 40% para puestos de trabajo individuales y 60% de espacios de encuentro y relación, de acuerdo a lo que expresa el Director y Fundador de “3G Office” Javier Mosquera. Estos últimos son zonas de trabajo grupal sin asignaciones previas que fomentan la innovación y la colaboración.

Es por ello que se sugiere iniciar un camino de análisis de los espacios y redistribución de los mismos desde una concepción colaborativa y de libre elección de las personas. Asimismo, una máxima que promueve este enfoque es que el espacio físico no puede evidenciar el organigrama; enfatizando la cualidad de descentralización del poder y el conocimiento en las compañías del futuro.

El espacio físico en este sentido es también parte a considerar de la propuesta de Marca Empleadora. (2.1.)

iv). Diseñar e implementar rol de "Embajadores culturales" (*Culture Team*).

Involucrar a los colaboradores resulta vital en el proceso continuo de fortalecer un ADN común.

Es por ello que, con esta actividad se sugiere participar a colaboradores que sean identificados como embajadores de cultura por su alineación a los principios corporativos y alto nivel de

engagement, de forma tal de generar alianzas internas que faciliten los objetivos propuestos.

2.3.2.- Mantener el buen clima laboral:

Como se menciona anteriormente, el clima laboral es un factor diferenciador por excelencia dentro de Soluciones Uruguay. Es por ello que, se propone enfocar actividades para mantener esta fortaleza organizacional.

Esta acción se desgrega en tres sub acciones, a saber:

i). Propiciar espacios de integración (como ser: actividades deportivas, *after office*, entre otros). Resulta importante propiciar actividades de integración que afiancen la camaradería entre los colaboradores. Estas actividades pueden ser de tipo deportivas, entretenimiento, voluntariado, entre otras.

Se sugiere que para ello, el área de Talento Humano empodere al denominado *Culture Team* en busca de apoyo para su ejecución y adhesión a las propuestas por parte de los colaboradores.

ii). Implementar espacios físicos que promuevan la recreación y la camaradería.

En línea con lo expuesto en el objetivo que se referencia como 2.3.1.iii). los espacios físicos como tal, contribuyen al buen clima laboral.

Tal es así que, la posibilidad de disponer zonas dedicadas a la recreación y al juego, aportarán al mantenimiento del buen clima laboral.

iii). Hacer visible los momentos y hábitos culturales compartidos (festejo de cumpleaños, desayunos, entre otros).

Con esta iniciativa se propone sacar mayor provecho y beneficio a los hábitos ya instalados y adquiridos que suman tácitamente al buen clima laboral. En tal sentido, acciones de comunicación interna pueden ser un punto de partida.

iv). Diseñar e implementar herramientas de medición inmediatas (medición del día a día).

Esta propuesta se enfoca en monitorear el “estado de ánimo” con mayor asiduidad de la compañía a lo que proponen las encuestas de clima anuales.

Activaciones tales como los tótems ya referidos anteriormente.

v). Implementar prácticas "rompe rutinas" (momentos sorprendentes y excepcionales).

Se sugiere pensar proactivamente en momentos sorprendentes y excepcionales que permitan romper con la rutina y revalorizar entre los colaboradores el atributo diferenciador que significa el clima laboral para Soluciones Uruguay.

vi). Potenciar la implementación del conjunto de prácticas "9 Prácticas de Oro".

Las denominadas "9 Prácticas de Oro" consideran una vista de mercado y de mejores prácticas en relación a la temática de clima laboral; por consiguiente, se sugiere que Soluciones Uruguay potencie su implementación a través de la comunicación interna y los líderes.

2.4. - "Asegurar la continuidad del negocio a través del relevo generacional programado".

Con este objetivo se hace foco en la planeación de la sucesión de los cargos para la alta gerencia, líderes medios y puestos identificados como clave; de forma tal de asegurar la continuidad en la dirección y toma de decisiones estratégicas ante posible eventualidades.

Asimismo, Planes de Sucesión definidos y comunicados repercuten en la real motivación, compromiso y retención *-engagement-* de los talentos identificados como sucesores.

La acción sugerida para este objetivo específico es la siguiente:

2.4.1.- Diseño anual de plan de sucesión para alta gerencia, líderes medios y puestos clave.

2.5. - "Asegurar y propiciar una comunicación asertiva y bidireccional dentro de la compañía".

Por último, y no por eso menos importante, el siguiente objetivo se enfoca en el cambio de *mindset* respecto a esta temática, virando de una comunicación reactiva de eventos, novedades e hitos hacia la gestión estratégica de la comunicación que potencie la estrategia del área y considere los hitos del negocio.

Las acciones que se desprenden del objetivo son:

2.5.1.- Desarrollar canales de comunicación alternativos y atractivos.

Se considera relevante analizar y desarrollar nuevos canales de comunicación alternativos y atractivos para el perfil de colaborador de Soluciones Uruguay. La intervención del espacio físico o los teléfonos celulares de los colaboradores puede ser una alternativa en tal sentido.

2.5.2.- Evaluar y cuantificar la necesidad de destinar recursos a esta temática.

Siendo que la comunicación interna adquiere un rol protagónico en el apalancamiento de la estrategia del área de Talento Humano, se considera relevante evaluar y cuantificar la necesidad de destinar recursos adicionales a esta temática.

2.5.3.- Mapear hitos anuales de la compañía y elaborar Plan de Comunicación Estratégica.

Esta actividad se propone como punto de partida hacia la concepción estratégica de la comunicación interna, e implica relevar con las distintas áreas los “hitos potenciales de comunicación” para luego diseñar un plan que los contemple dándole forma y sentido con una vista de relato único organizacional, no de hechos aislados.

2.5.4.- Generar espacios de comunicación ascendente.

Se considera una oportunidad la de generar espacios formalizados de comunicación ascendente, preferentemente en grupos reducidos de personas, que promuevan la comunicación directa “de primera mano” con los líderes del negocio (locales y regionales aprovechando instancias de visita).

2.5.5.- Medir impacto de los espacios de comunicación ya instalados en la compañía.

Se sugiere medir el impacto de las prácticas comunicacionales que hoy ya cuenta la compañía, a través de encuestas semiestructuradas luego de cada implementación.

5.2 Monitoreo del plan de acción

A los efectos de monitorear el alcance y logro de los objetivos planteados se diseñan indicadores que permiten dar seguimiento y visualizar los objetivos estratégicos generales, objetivos específicos y sus correspondientes acciones.

En referencia el objetivo general de consolidar el posicionamiento estratégico de Talento Humano se detallan los siguientes indicadores:

- % de proceso monitoreados a través de indicadores
- Desembolso en gestión de Talento Humano /Total de ingresos de la compañía
- Desembolso en gestión de Talento Humano /Total de gastos de la compañía
- % de satisfacción en ítems de gestión de Talento Humano en Encuesta de satisfacción
- Total de líderes con competencias para la gestión del cambio /Total de líderes
- Total de líderes desarrollados en gestión del cambio /Total de líderes a desarrollar
- Cantidad de horas de *Coaching*

En referencia al objetivo general de fortalecer el *engagement* de los colaboradores para contribuir a la satisfacción en la experiencia de los clientes se establecen los siguientes indicadores:

- Total de colaboradores que referirían a un familiar o amigo /Total de colaboradores
- Total de contrataciones por referidos /Total de referidos
- Captación de clientes /Total de clientes
- Indicador NPS
- % de colaboradores que sienten *engagement*
- Cantidad de planes de desarrollos /Cantidad de planes de desarrollo planificados
- Cantidad de horas de *mentoring* /Cantidad de colaboradores afectados por el programa
- Inversión en desarrollo /Presupuesto de Talento Humano
- Cantidad de colaboradores promovidos /Total de colaboradores de la compañía
- % de retención de colaboradores que participaron en planes de desarrollo
- Cantidad de horas de capacitación en competencias clave
- % de colaboradores que lideraron proyectos estratégicos /Cantidad de proyectos
- Cantidad de colaboradores con evaluación de desempeño mayor a 100 /Cantidad de colaboradores
- Cantidad de colaboradores identificados como altos potenciales /Cantidad de colaboradores con evaluación de desempeño mayor a 100
- Resultados del Radar de Cultura (Radar Denison)
- Resultados de la encuesta de clima (GPTW)
- Cantidad de puestos clave a cubrir /Total de puestos

- Cantidad de colaboradores con potencial para cubrir puestos clave /Total de puestos clave a cubrir
- % de satisfacción en ítem comunicación interna en Encuesta de satisfacción

A su vez con el objetivo de monitorear el nivel de avance del plan estratégico se establecen indicadores de seguimiento en función de los objetivos estratégicos generales y específicos y las acciones propuestas para la consecución de los mismos.

Ello permitirá visualizar el éxito de la planificación considerando los tiempos establecidos y permitiendo evaluar el avance trimestral, anual y total.

- Cantidad de acciones ejecutadas/total de acciones planificadas para ese período
- Cantidad de acciones en proceso de implementación/cantidad de acciones planificadas para ese período
- % de acciones ejecutadas en el tiempo previsto
- % de objetivos específicos ejecutados
- % de objetivos generales ejecutados

Plan Estratégico de la gestión de Talento Humano de Soluciones Uruguay

Objetivo estratégico general	Objetivo estratégico específico	Foco estratégico	Acciones	2018		2019			2020		Indicador de monitoreo	Indicadores de avance del plan		
				Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1			Q2	
2.- Fortalecer el "engagement" de los colaboradores para contribuir a la satisfacción en la experiencia de los clientes.	2.1.- Alcanzar una imagen de marca empleadora atractiva.	Marca Empleadora	2.1.1.- Relevar y analizar información sobre los atributos valorados de la EX en Soluciones Uruguay.	Colaboradores - Líderes - Equipo de TH										
			2.1.2.- Revisar los procesos de Talento Humano y asegurar el ajuste en función de EJM (vista desde la perspectiva generacional).	Equipo de TH										
			2.1.3.- Revisar la oferta de beneficios y segmentarla por gustos e intereses.	Equipo de TH										Total de colaboradores que referirían un familiar o amigo/sobre el total de colaboradores
			2.1.4.- Profundizar en la propuesta de Calidad de Vida con foco en el equilibrio vida personal y laboral.	Equipo de TH										Total de contrataciones por referidos/sobre total de referidos
			2.1.5.- Definir propuesta de valor de la Marca Empleadora.	Líderes - Jefe de Desarrollo de TH										Captación de clientes/total de clientes
			2.1.6.- Diseñar estrategia con foco en Marca Empleadora a partir de la propuesta de valor definida.	Jefe de Desarrollo de TH										Indicador NPS
			2.1.7.- Diseñar campaña de comunicación de Marca Empleadora interna y externamente.	Jefe de Desarrollo de TH										% de colaboradores que sientan engagement
			2.1.8.- Diseñar Plan de Sensibilización en Marca Empleadora (uso de redes sociales, imagen personal e institucional, entre otras).	Jefe de Desarrollo de TH - Marketing										
			2.1.9.- Diseñar instrumento de medición que permita monitorear el engagement (cliente interno y externo).	Equipo de TH										
	2.2.- Alinear el desarrollo de los colaboradores con sus expectativas y con los objetivos de la compañía.	Desarrollo	2.2.1.- Mapear a los colaboradores de Soluciones Uruguay, por segmento, en matriz "Nine Box" (desempeño/potencial).	Gerente y Jefe del área de TH										
			2.2.2.- Desarrollar a los líderes:											
			i). Desarrollar competencias estratégicas en puestos de liderazgo.	Líderes- Líderes de líderes - Jefe de Desarrollo de TH										Cantidad de planes de desarrollo implementados/cantidad de planes de desarrollo planificados
			ii). Promover el feedback y reconocimiento como comportamiento continuo en líderes.	Líderes- Líderes de líderes - Jefe de Desarrollo de TH										Cantidad de horas de mentoring/cantidad de colaboradores afectados por el programa
			iii). Programa de Mentoring.	Líderes- Líderes de líderes - Jefe de Desarrollo de TH										Inversión en desarrollo/presupuesto de Talento Humano
			2.2.3.- Desarrollar colaboradores:											
			i). Monitorear y velar por la construcción de Planes de Desarrollo individual de calidad 70-20-10 (en función de los lineamientos ya existentes) como entregable del proceso de evaluación anual.	Líderes - Jefe de Desarrollo de TH										Cantidad de colaboradores promovidos/el total de colaboradores de la compañía
			ii). Desarrollar a los colaboradores en competencias clave del negocio.	Líderes - Jefe de Desarrollo de TH										% de retención de colaboradores que participaron en planes de desarrollo
			iii). Incorporar a la propuesta de desarrollo los proyectos estratégicos como oportunidad de crecimiento profesional.	Líderes - Jefe de Desarrollo de TH										Cantidad de horas de capacitación en competencias clave
			2.2.4.- Desarrollar a colaboradores High Potencial:											% de colaboradores que lideraron en proyectos estratégicos/cantidad de proyectos
			i). Revisar mapeo de colaboradores High Potencial y comunicarlo a la compañía.	Gerente y Jefe del área de TH										Cantidad de colaboradores con evaluación de desempeño mayor a 100/cantidad de colaboradores
			ii). Definir estrategia de desarrollo de High Potencial.	Gerente y Jefe del área de TH										Cantidad de colaboradores identificados como altos potenciales/Cantidad de colaboradores con evaluación de desempeño mayor a 100
			iii). Programa de Mentoring.	Líderes - Gerente y Jefe del área de TH										
			2.2.5.- Desarrollar a colaboradores en Puestos Clave:											
			i). Identificar colaboradores en puestos clave.	Gerente y Jefe del área de TH										
			ii). Definir estrategia de desarrollo de colaboradores en puestos clave.	Líderes - Gerente y Jefe del área de TH										

• Cantidad de acciones ejecutadas/total de acciones planificadas para ese período
 • Cantidad de acciones en proceso de implementación/cantidad de acciones planificadas para ese período
 • % de acciones ejecutadas en el tiempo previsto
 • % de objetivos específicos ejecutados
 • % de objetivos generales ejecutados

Plan Estratégico de la gestión de Talento Humano de Soluciones Uruguay

Objetivo estratégico general	Objetivo estratégico específico	Foco estratégico	Acciones		2018		2019				2020		Indicador de monitoreo	Indicadores de avance del plan	
					Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2			
2.- Fortalecer el "engagement" de los colaboradores para contribuir a la satisfacción en la experiencia de los clientes.	2.3.- Velar por una cultura común y buen clima laboral sostenible en el tiempo.	Cultura y Clima	2.3.1.- Fortalecer la cultura propia (ADN Soluciones Uruguay):										Resultados del Radar de Cultura (Radar Denison)	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de acciones ejecutadas/total de acciones planificadas para ese período • Cantidad de acciones en proceso de implementación/cantidad de acciones planificadas para ese período • % de acciones ejecutadas en el tiempo previsto • % de objetivos específicos ejecutados • % de objetivos generales ejecutados 	
			i). Diseñar campaña de sensibilización del propósito de la compañía con foco en el negocio mandatorio.	Jefe de Desarrollo de TH - Marketing											
			ii). Promover nuevas formas de hacer (agilismo, <i>desing thinking</i> , etc.) a fin de acompañar la innovación y transformación digital.	Lideres - Jefe de Desarrollo de TH											
			iii). Implementar espacios de colaborativos.	Lideres - Jefe de Desarrollo de TH											
			iv). Diseñar e implementar rol de "Embajadores culturales" (<i>Culture Team</i>).	Lideres - Jefe de Desarrollo de TH											
			2.3.2.- Mantener el buen clima laboral:												
			i). Propiciar espacios de integración (actividades deportivas, after office, entre otros).	Equipo de TH											
			ii). Implementar espacios físicos que promuevan la recreación y la camaradería.	Equipo de TH											
			iii). Hacer visible los momentos y hábitos culturales compartidos (festejo de cumpleaños, desayunos, entre otros).	Equipo de TH											
			iv). Diseñar e implementar herramientas de medición inmediatas (medición del día a día).	Equipo de TH											
	v). Implementar prácticas "Rompe rutinas" (momentos sorprendentes y excepcionales).	Equipo de TH													
	vi). Potenciar la implementación del conjunto de prácticas "9 Prácticas de Oro".	Equipo de TH													
	2.4.- Asegurar la continuidad del negocio a través del relevo generacional programado.	Sucesión	2.4.1.- Diseño anual de plan de sucesión para alta gerencia, líderes medios y puestos clave.	Comité Ejecutivo - Gerente y Jefe del área de TH									Cantidad de puestos claves a cubrir/sobre el total de puestos		
													Cantidad de colaboradores con potencial para cubrir puestos clave/sobre total de puestos clave a cubrir		
	2.5.- Asegurar y propiciar una comunicación asertiva y bidireccional dentro de la compañía.	Comunicación interna	2.5.1.- Desarrollar canales de comunicación alternativos y atractivos.	Jefe de Desarrollo de TH									% de satisfacción en ítem comunicación interna en Encuesta de Satisfacción		
			2.5.2.- Evaluar y cuantificar la necesidad de destinar recursos a esta temática .	Gerente y Jefe del área de TH											
			2.5.3.- Mapear hitos anuales de la compañía y elaborar Plan de Comunicación Estratégico.	Jefe de Desarrollo de TH											
2.5.4.- Generar espacios de comunicación ascendente.			Jefe de Desarrollo de TH												
2.5.5.- Medir impacto de los espacios de comunicación ya instalados en la compañía.			Jefe de Desarrollo de TH												

CONCLUSIONES GENERALES

A modo de reflexión final interesa enfatizar que Soluciones Uruguay cuenta con una gestión estratégica del capital humano que resulta clave sostener.

Sin perjuicio de ello, será esencial profundizar la real convicción en la Alta Gerencia acerca de la relación existente y directa entre la satisfacción del cliente y la satisfacción de sus colaboradores para la consecución del éxito de la compañía.

El *engagement* de los colaboradores, la experiencia de los clientes y los resultados del negocio, son tres dimensiones que se encuentran concatenadas.

Una buena experiencia vivida por los clientes incrementa la intención de compra y la lealtad a la compañía. Este modelo de experiencia con el cliente es el que se debe replicar en la experiencia de los colaboradores.

Es preciso reafirmar que cuánto más alto sea el nivel de *engagement* de los colaboradores, mayor será la satisfacción del cliente y por consiguiente, los resultados del negocio.

En tal sentido, Soluciones Uruguay tiene aún importantes desafíos en fortalecer, como parte de su ADN cultural, la noción de que sus colaboradores son clientes internos de la compañía y que a partir de ellos la visión de la compañía, es posible.

Considerar al colaborador como cliente interno toma mayor incidencia en una compañía de servicios en la cual, el cliente se relaciona y evalúa el producto, a partir de la experiencia vivida brindada por los colaboradores. Del comportamiento de ellos dependen los momentos de la verdad; los colaboradores son quienes materializan la promesa de marca por la cual el cliente se vincula con la compañía.

Este enfoque se torna aún más crítico en una industria financiera cuyos productos implican un vínculo a largo plazo y en donde las transacciones intangibles dependen de la confianza que sus colaboradores les inspiren a los clientes.

Asimismo, este enfoque interpela el paradigma que sostiene que las necesidades del cliente externo tienen supremacía sobre las necesidades del cliente interno (colaboradores). “*La relación firma-empleado es un requisito previo a la relación cliente-firma*”⁸⁵. Si el colaborador satisfecho impacta

⁸⁵ Herington, C., Johnson, L. W., & Scott, D. (2009). Firm–employee relationship strength—A conceptual model. *Journal of Business Research*, 62(11), 1096-1107.

directamente en la experiencia de los clientes, en la compañía deberá primar este vínculo, entendiendo que *“La relación que una empresa tenga con su empleados es una relación de marketing crucial”*⁸⁶.

Soluciones Uruguay debería posicionarse no solo como el mejor lugar para ahorrar e invertir sino definitivamente como: el mejor lugar para trabajar, para ahorrar e invertir.

Esta idea implica también, que la compañía profundice en la percepción que sus colaboradores tienen de la propia marca, la compañía y su propósito, para poder proyectar –a través de ellos- esa imagen a los clientes de manera confiable y espontánea. La gestión de Marca Empleadora es una de las oportunidades que Soluciones Uruguay tiene para adueñarse de este desafío.

Este desafío implica una apertura al aprendizaje permanente como máxima dentro de la compañía que permita gestionar los cambios como oportunidades, y una mirada hacia la innovación que contribuya a la mejora continua de sus procesos.

En otros términos, el desafío de Soluciones Uruguay es esencialmente cultural. La oportunidad de generar valor competitivo y diferencial para los clientes está en su cultura organizacional: la personalidad que adquiere la compañía, a través de su gente y sus formas de hacer.

Por su parte los líderes, conductores de este desafío, tienen como oportunidad real continuar profundizando el conocimiento y re-conocimiento (tener presente al otro) de sus equipos (clientes internos). Por sobre todo, transmitir la convicción de que ellos son el combustible de la compañía, creándoles sentido de propiedad; a partir del acceso al conocimiento del negocio y en cómo su contribución impacta en este.

El desafío del área de Talento Humano está en desarrollar habilidades en los líderes que les permitan gestionar la diversidad dada por las individualidades, *customizando* su gestión en función de las diferencias de sus clientes internos. Asimismo, propiciando un estilo de liderazgo centrado en las personas con la capacidad de hacer foco en el individuo y en el colectivo, situacionalmente.

Los líderes, cada vez más, deberán profundizar sus capacidades para convertirse en gestores de emociones, sin perder de vista el manejo inteligente de sus emociones propias (Goleman, 2012).

La propuesta de valor de la compañía deberá apuntalarse en los atributos vinculares dado que en Soluciones Uruguay prima el buen clima laboral como factor ampliamente valorado y diferenciador sin distinción entre cargos, naturaleza de la actividad desempeñada ni antigüedad en la empresa. Así como en el equilibrio vida laboral y personal, la flexibilidad laboral y el desafío profesional.

⁸⁶ Blasco-López, M., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, pag. 52.

No obstante, en un segundo plano, deberá equilibrar aquellos aspectos que tienen que ver con los atributos institucionales e higiénicos para que alcance a ser una propuesta de valor integradora de la vida del colaborador apuntando al *engagement* y felicidad del mismo, impactando directamente en el resultado del negocio.

Para finalizar, se recomienda llevar a cabo el Plan Estratégico de recursos humanos descrito en esta tesis de maestría, desde el convencimiento que este contribuirá al logro de los desafíos del negocio de Soluciones Uruguay.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Editorial Prentice Hall.
- AFIF, S., & SARGEANT, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of marketing*, 34(3/4).
- BLASCO-LOPEZ, M., RODRÌGUEZ-TARODO, A., & FERNÁNDEZ-LORES, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*.
- CASCIO, W. F. (1991). *Costing human resources (Vol. 21)*., Cincinnati: South-Western Educational Publishing.
- CHONG, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.
- DELOITTE INSIGHTS. (2018). *El auge de la organización social Estudio "Tendencias Globales de Capital Humano 2018" Resumen ejecutivo*. Accedido el 07 de marzo, 2018, desde <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/180412-cr-Resumen-Tendencias-Globales-de-Capital-Humano-2018.pdf>.
- ECHEVERRÍA, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica S.A.
- EDWARDS, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- FACULTA PROSCI. (2017). *Común denominador en el cambio: el lado humano del cambio*. Accedido el 1º de mayo, 2018, desde <https://faculta.biz>.
- GALLARDO, V. (2017). *Supervivencia directiva. Solo el cambio permanece*. Accedido el 1º de mayo, 2018, desde <https://supervivenciadirectiva.wordpress.com>.
- GALLUP (2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Accedido el 20 de marzo, 2018, desde <http://www.gallup.com>.
- GIMBERT, X.G. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. Editorial Deusto.
- GOLEMAN, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- GREAT PLACE TO WORK. (2011). *Empleados ¿Qué los atrae y que los retiene?* Accedido el 20 de febrero, 2018, desde <http://www.greatplacetowork.com.ar>.
- HANNA, D. P., ROMO, M. E. H., & DE VALVERDE, B. D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

- HERINGTON, C., JOHNSON, L. W., & SCOTT, D. (2009). Firm–employee relationship strength—A conceptual model. *Journal of Business Research*, 62(11), 1096-1107.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. R. S., & David, P. N. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Editorial Gestión 2000.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., & SANTAPAU, A. (1997). *El cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000.
- KORN FERRY INSTITUTE (2017). *Las mujeres CEO hablan. Estrategias para la próxima generación de mujeres ejecutivas: qué pueden hacer las compañías para ir preparando el terreno*. Accedido el 24 de marzo, 2018, desde <http://infokf.kornferry.com/rs>.
- LAWLER III, E. E., & BOUDREAUD, J. W. (2009). What makes HR a strategic partner?. *People and Strategy*, 32(1).
- LINKEDIN. (2012). *Soluciones para selección de personal de LinkedIn, The State of Employer Branding*. Accedido el 5 de mayo, 2018, desde <http://lnkd.in/stateofeb>.
- MALOTT, 2001; ARMENAKIS Y BADEIAN, 1999, citados por García, Gómez y Londoño, 2008 Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Editorial Plaza & Janés.
- NONAKA, I., TACKEUCHI, H. (1999), *La organización creadora de conocimiento, como las compañías japones crean la dinámica de la innovación*. Editorial Oxford.
- RESTREPO, I. A. M. (2013). *Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas*. Revista EAN, (53).
- ROBIN, J. (2016) *It's Time for 100 Women CEOs in the Fortune 500*. Accedido el día 24 de marzo, 2018, desde <http://www.rockefellerfoundation.org>.
- ROBBINS, S. P. (1991). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, D. (1995) *Diagnóstico organizacional, Santiago de Chile*. Universidad Católica de Chile, Segunda Edición.
- THOMPSON, A. A., & STRICKLAND, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. Editorial McGraw-Hill.
- ULRICH, D. (1997). *Recursos humanos, Champions*. Ediciones Granica SA.
- ULRICH, D. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR. HH. *Capital Humano*, 193, 60-75.
- ULRICH, D., BROCKBANK, W., & JOHNSON, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy*.

ANEXOS

Anexo 1 – Formulario utilizado para relevamiento de información en Investigación sobre Marca Empleadora.

Nos interesa escucharte...

Queremos conocer tu percepción acerca del posicionamiento de Soluciones Uruguay como Marca Empleadora. Desde ya agradecemos tu disposición y transparencia al momento de contestar las siguientes preguntas.

Influenciador:	Colaborador	
	Líder	

Edad:	menos de 25 años	
	entre 25 y 35 años	
	más de 35 años	

Nivel Educativo:	Bachillerato completo-incompleto	
	Técnico-Universitario incompleto	
	Universitario completo	
	Posgrado - Maestría	

Antigüedad:	menos de 2 años	
	entre 2 y 5 años	
	más de 5 años	

Área	Comercial	
	BackOffice	

Elige entre los siguientes atributos los 3 que, a tu criterio, son los que más contribuyen al posicionamiento de la marca Soluciones Uruguay en nuestro país.	
1. Confianza	
2. Transparencia	
3. Estándares de excelencia	
4. Reputación económico/financiera	
5. Innovación en productos y servicios	
6. Foco en el cliente	
7. Marca empleadora	
8. Profesionalismo	
9. Otro: _____	

Elige entre los siguientes atributos los 3 que tú valoras más de trabajar en Soluciones Uruguay.	
1. Flexibilidad	
2. Clima laboral	
3. Desarrollo de carrera	
4. Autonomía	
5. Oportunidad de intercambio internacional	
6. Estilo gerencial	
7. Equilibrio vida personal y laboral	
8. Valores y principios corporativos	
9. Responsabilidad Social (Voluntariado)	
10. Remuneración	
11. Beneficios	
12. Orientación de la compañía al Colaborador	
13. Desafío profesional	
14. Apertura a la innovación	
15. Otro: _____	

Menciona 3 atributos que desearías que Soluciones Uruguay tuviera porque consideras que no existen actualmente.
1.
2.
3.

Cuenta brevemente tu experiencia de trabajar en Soluciones Uruguay.

¿Referirías a un familiar o amigo para trabajar en Soluciones Uruguay?	
Si	
No	

¿Por qué sí o por qué no?

Elige entre las siguientes características las 3 que tú consideres que representan mejor a los Colaboradores de Soluciones Uruguay:	
1. Valores	
2. Profesionalismo	
3. Compromiso	
4. Creatividad	
5. Trabajo en equipo	
2. Clima laboral	
7. Vocación de servicio	
8. Transparencia	
9. Integración	
10. Alineación a los objetivos de la compañía	
11. Comunicación	
12. Relacionamiento interpersonal	
13. Adaptación al cambio	
14. Dedicación	
15. Conocimientos técnicos	
16. Otro: _____	

La información relevada será tratada de manera confidencial y con fines de mejora.

Muchas gracias.

Anexo 2 – Matriz “Nine Box”⁸⁷

¿Cuál es el significado de sus cuadrantes?



1. Desempeño pobre/ Potencial limitado **"BAJO RENDIMIENTO"**.

Muestran un pobre desempeño y no se visualizan mejoras en el futuro inmediato. En esta categoría de empleados, es necesario tomar decisiones difíciles: responsabilizarlos de sus resultados y darles un tiempo prudente para mejorar su desempeño o pedirles que abandonen la organización.

2. Desempeño bueno/ Potencial limitado **"DESEMPEÑO SÓLIDO"**.

Esta categoría de colaboradores muy probablemente alcanzó su máximo potencial respecto a su carrera. Lo que se debe de hacer con ellos es mantenerlos comprometidos, enfocados y motivados respecto a los resultados deseados, y apoyarles a que adopten los resultados como propios.

3. Desempeño sobresaliente/ Potencial limitado **"DESEMPEÑO SOBRESALIENTE"**.

⁸⁷ www.pswglobal.com/nine-box. Accedido el día 15 de mayo de 2018.

Los profesionales de confianza se desempeñan en un nivel superior respecto a su nivel de potencial porque son dueños de otros talentos especiales. El esfuerzo por parte de la organización debe ser retenerlos a través de recompensas y reconocimientos.

4. Desempeño pobre/ Potencial medio “NUEVO ROL”

No son capacitados de acuerdo a los requerimientos de su puesto, no se alinean a los cambios de la compañía, no se sienten motivados, etc. Podrían desempeñarse mejor si se les proporciona una motivación adecuada y oportunidades para poner a trabajar su potencial.

5. Desempeño bueno/ Potencial Medio “MIEMBRO CLAVE”

Esta categoría tiene colaboradores con desempeño y potencial promedio, pero siempre hay una oportunidad de alcanzar un alto desempeño si se les brinda el empuje.

6. Desempeño sobresaliente/ Potencial medio “LÍDER EMERGENTE”

A veces su desempeño se ve mermado por los cambios en la organización, pero con algunos apoyos por parte de la organización y la motivación correcta pueden estar entre los colaboradores de alto talento.

7. Desempeño pobre/ Alto potencial “TALENTO MAL UBICADO”

Estos son el tipo de colaboradores que están mal ubicados en el puesto o bien se encuentran bajo el mando de gerentes que no tienen la capacidad de aprovechar al máximo su potencial. Este escenario requiere intervención externa, situar al jefe y colaborador a dialogar de manera franca, directa y abierta con un mediador.

8. Desempeño bueno/ Alto potencial “LISTO PARA NUEVAS OPORTUNIDADES”

Son colaboradores que no tienen suficiente motivación o inspiración para avanzar en la organización. Este tipo de colaboradores pueden llegar a ser grandes activos de la organización si se les ofrece suficientes retos y se les reconoce a medida que logran sus metas; adicionalmente se les debe infundir un sentido de confianza con lo cual el desempeño irremediablemente aumentará.

9. Desempeño sobresaliente/ Alto potencial “TOP TALENT”

Estos colaboradores son los líderes del mañana y son los mejores candidatos para promoverlos a posiciones gerenciales y directivas. Se debe reconocer sus esfuerzos y premiarlos adecuadamente. La

promoción es muy importante, así como darles la oportunidad de crecimiento en lo individual y como parte de la misma organización.

Anexo 3 – Atributos deseados



Anexo 4 – Experiencia de trabajar en Soluciones Uruguay

