

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

**Planificación estratégica de Recursos Humanos, con foco
en los criterios claves para la conformación de equipos en
proyectos de tecnología: caso Globant**

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

Lic. Julieta Estofan – N° 232856

Lic. Jessica Fernández – N° 231862

Lic. Agustina Scandogliero – N° 228321

Tutora: Lic. Amanda García

2020

Declaración de autoría

Nosotras, Jessica Fernández, Agustina Scandogliero y Julieta Estofan 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 para la Maestría de Dirección en Recursos Humanos.
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Jessica Fernández



Agustina Scandogliero



Julieta Estofan

15 de julio de 2020

Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas que han aportado en la construcción de esta tesis, especialmente a nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional y acompañamiento en este camino. También a los compañeros de generación, con quienes hemos intercambiado más que experiencias de formación y tanto nos hemos enriquecido.

Queremos destacar y agradecer a todo el equipo de Globant Uruguay, quienes generosamente compartieron información, experiencias, expectativas y sobre todo buena energía para que esta tesis fuera realizada. Un agradecimiento especial a Bernardo Manzella, *TDC Manager* por su disposición y apoyo constante en este proceso. Gracias a todo el equipo de líderes de Globant que amablemente dedicaron horas de su tiempo a participar de la investigación. Por último, agradecer a los integrantes de RR.HH, quienes en reiteradas oportunidades se reunieron con el equipo y pusieron amablemente todos sus conocimientos a disposición.

Muchas gracias a Amanda García, nuestra tutora de tesis, quien con mucha pasión y dedicación nos fue guiando en este proceso, compartiendo generosamente sus conocimientos y experiencias, desafiándonos a lograr los mejores resultados.

Finalmente, un último agradecimiento a Ximena Fernández, Coordinadora de Posgrados de RR. HH., por su acompañamiento constante tanto en el proceso de tesis, como en todo el trayecto de formación del Máster.

Abstract

El propósito de este trabajo es el diseño de la planificación estratégica del área de Recursos Humanos (RR. HH.) de Globant Uruguay, partiendo del análisis de los distintos procesos del área, como así también indagar acerca de los criterios de conformación de equipos de proyectos de tecnología, el que resulta un aspecto clave para alcanzar los objetivos y el crecimiento de la empresa.

En primera instancia, proponemos un marco teórico que sirva de sustento para los temas abordados en el desarrollo del presente trabajo. Dicho marco nos permitirá diagnosticar y analizar la organización, como así también llevar a cabo el plan estratégico para el área de RR. HH. A continuación, realizamos una descripción de la empresa, objeto de nuestro estudio, desde el macroentorno en el cual se encuentra inserta, como así también su historia, la estructura de la organización, los aspectos demográficos y culturales de la empresa. Luego de introducida esta última, nos enfocaremos en analizar el área de RR. HH., describiendo en profundidad cada uno de los procesos que se gestionan desde su implementación, los indicadores que permiten realizar el seguimiento; asimismo, las fortalezas y oportunidades de mejora de cada una de estas prácticas. A modo de resumen, presentamos el FODA del área de RR. HH. Posteriormente, abordaremos el componente de investigación de la tesis sobre un aspecto relevante e importante para el éxito de la empresa: los criterios para conformar equipos de proyectos de tecnología.

Por último, en función del análisis de las prácticas de RR. HH., las oportunidades de mejora identificadas y la investigación realizada, proponemos el plan estratégico para el área de RR. HH. que permita posicionarse y consolidarse como un sector que impulsa al negocio, con foco en la agilidad, la planificación y el análisis predictivo de datos. Para esto, definimos un cuadro de mando integral (CMI) que permita gestionar las acciones y los indicadores estratégicos.

Palabras claves: Recursos Humanos - Planificación estratégica - Equipos de trabajo - Empresa de tecnología

Índice

Agradecimientos.....	3
Abstract.....	4
Introducción	12
Capítulo 1. Marco teórico	13
1.1 Introducción	13
1.2 Evolución de los recursos humanos.....	13
1.3 El rol estratégico de RR. HH.....	18
1.3.1 RR. HH. como socio estratégico.....	21
1.3.2 Rol de RR. HH. y el contexto actual.....	22
1.3 Planificación estratégica.....	26
1.3.1 Ventajas de la planificación estratégica de los RR. HH.	27
1.3.2 Análisis del entorno	29
1.3.3 Análisis de los objetivos y de la estrategia empresarial.....	32
1.3.4 Análisis interno	35
1.3.4.1 Diagnóstico organizacional.....	35
1.3.4.2 Mapa estratégico	39
Capítulo 2. Presentación de Globant Uruguay.....	41
2.1 Introducción	41
2.2 Análisis del entorno Globant Uruguay.....	41
2.3 Descripción de la empresa.....	44
2.3.1 Fundación e historia de Globant	45
2.3.2 Historia de Globant Uruguay	46
2.4 Misión, propósito y valores de Globant	47
2.5 Estrategia de Globant.....	48
2.5.1 Propuesta de valor de la oficina de Uruguay	49
2.6 Principales fuentes de ingreso de Globant	50
2.7 Objetivos estratégicos de la empresa	51
2.8 Estructura organizacional de Globant	52
2.8.1 Estructura organizacional de Globant Uruguay	53
2.9 Presentación de la plantilla de Globant Uruguay	54
2.10 Cultura predominante en Globant Uruguay	56
2.10.1 Valores, competencias y principios éticos.....	57
2.10.2 Entorno, hábitos y socialización	59
2.10.3 Diversidad y multiculturalidad.....	60
2.10.4 Programa <i>Be Kind</i>	61
2.10.4.1 Ser amable con los pares.....	62

2.10.4.2 Ser amable con la comunidad	64
2.10.4.3 Ser amable con el planeta	65
2.10.5 La cultura del trabajo: <i>Agile Pods</i>	66
Capítulo 3. Análisis de las prácticas de RR. HH.	68
3.1 Introducción	68
3.2 Introducción al área de RR. HH. corporativo	68
3.3 Introducción al área de RR.HH de la oficina de Uruguay	69
3.3.1 <i>Recruiting</i>	70
3.3.1.1 Atracción y reclutamiento del talento	71
3.3.1.2 Selección del talento	72
3.3.1.3 Contratación	74
3.3.1.4 Indicadores de <i>Recruiting</i>	74
3.3.1.5 Fortalezas y oportunidades de mejora de <i>Recruiting</i>	76
3.3.2 <i>Staffing</i>	78
3.3.2.1 Gestión del talento.....	79
3.3.2.2. Conformación de equipos.....	81
3.3.2.3 Indicadores de <i>Staffing</i>	81
3.3.2.4 Fortalezas y oportunidades de mejora de <i>Staffing</i>	83
3.3.3 <i>People Rewards</i>	84
3.3.3.1 Sistema de compensaciones.....	85
3.3.3.1.1 Salario Mensual Base	86
3.3.3.1.2 Incentivos a corto plazo	86
3.3.3.1.3 Incentivos a largo plazo	88
3.3.3.1.4 Beneficios.....	89
3.3.3.1.5 Indicadores de <i>People Rewards</i>	90
3.3.3.1.6 Fortalezas y oportunidades de mejora de <i>People Rewards</i>	91
3.3.4 <i>People Champion</i>	93
3.3.4.1 <i>Onboarding</i>	93
3.3.4.2 <i>Working Mood</i>	95
3.3.4.3 Procesos de movimientos internos	96
3.3.4.4 Fidelización y proceso de salida	98
3.3.4.5 Indicadores de <i>People Champion</i>	99
3.3.4.6. Fortalezas y oportunidades de mejora de <i>People Champion</i>	100
3.3.5 <i>People Career & Experience</i>	103
3.3.5.1 Gestión del desempeño.....	103
3.3.5.1.1 <i>Feedback 360°</i>	105
3.3.5.1.2 Autoevaluación	106
3.3.5.1.3 Evaluación de desempeño.....	107

3.3.5.1.4 <i>Feedback</i> a líderes	110
3.3.5.1.5 Definición de objetivos y metas de desempeño	110
3.3.5.2 Definición de la trayectoria profesional	111
3.3.5.2.1 Tecnología	111
3.3.5.2.2 Clientes	112
3.3.5.2.3 Industria	112
3.3.5.2.4 Especialidad.....	112
3.3.5.2.5 Diversidad geocultural	113
3.3.5.3 Procesos de recategorizaciones	114
3.3.5.4 Programas de capacitación	116
3.3.5.5 Diseño de estructura organizacional	120
3.3.5.6 Indicadores de <i>People Career & Experience</i>	121
3.3.5.7 Fortalezas y oportunidades de mejora de <i>People Career & Experience</i>	123
3.3.6 <i>People Care</i>	127
3.3.6.1 Administración de personal	127
3.3.6.2 Gestión de las relaciones laborales	128
3.3.6.3 Gestión de visas	129
3.3.6.4 Indicadores de <i>People Care</i>	130
3.3.6.5 Fortalezas y oportunidades de mejora de <i>People Care</i>	130
3.4 FODA de RR. HH.	132
3.5 Conclusiones del capítulo	134
Capítulo 4. Investigación de la conformación de equipos en Globant	136
4.1 Introducción	136
4.2 Marco teórico	136
4.2.1 Definición de equipo	136
4.2.2 Criterios para la selección de equipos	140
4.2.3 Equipos de trabajo bajo metodologías ágiles.....	140
4.2.4 El rol del líder en los equipos	142
4.3 Abordaje metodológico.....	143
4.4 Objetivo	144
4.5 Población y muestra	144
4.6 Técnicas de recogida de información.....	145
4.7 Resultados y análisis.....	148
4.7.1 Criterios utilizados para la conformación de equipos.....	151
4.7.2 Herramientas utilizadas para validar los criterios.....	155
4.7.3 Conocimiento adquirido para evaluar los criterios	156
4.7.4 Sugerencias de mejora para la conformación de equipos	158
4.7.5 Relación de los resultados de la investigación con estudio tomado de base	159

4.8 Conclusiones	161
Capítulo 5. Plan estratégico de RR. HH.	163
5.1 Introducción	163
5.2 Análisis del diagnóstico	163
5.3 Mapa estratégico y objetivos estratégicos de RR. HH.	167
5.4 Plan de acción	172
5.5 Seguimiento y medición	182
5.6 Cronograma de implementación	186
5.7 Conclusiones finales.....	188
Bibliografía general.....	190
Anexos.....	197
Anexo 1: cuestionario investigación “Criterios de conformación de equipos en proyectos de software: un estudio replicado de método mixto” (Da Silva et al., 2013)	198
Anexo 2: cuestionario aplicado a líderes y área de <i>Staffing</i> en Globant	200
Anexo 3: test Indicador de tipo de Myers-Briggs (MBTI)	201
Anexo 4: cuestionario <i>Business Chemistry</i> (Christfort y Vickberg, 2018)	209
Anexo 5: herramienta <i>Moving Motivators</i> (Appelo, 2014)	210
Anexo 6: encuesta de intereses de capacitación y perspectivas de desarrollo	211

Índice de cuadros

Cuadro 1: evolución de los RR. HH.....	16
Cuadro 2: fases en la evolución de RR. HH.....	17
Cuadro 3: seis competencias para convertirse en un <i>HR Business Partner exitoso</i>	18
Cuadro 4: roles de RR. HH.....	19
Cuadro 5: definición de los roles de RR. HH.....	20
Cuadro 6: metáforas de roles de RR. HH.....	21
Cuadro 7: competencias de RR. HH.	22
Cuadro 8: la realidad de los negocios y el talento. Tendencias en el tiempo	23
Cuadro 9: evolución de los RR. HH. digitales	23
Cuadro 10: tendencias en RR. HH.	24
Cuadro 11: proposición de valor de RR. HH.	26
Cuadro 12: tipos de estrategias	27
Cuadro 13: ventajas planificación estratégica de RR. HH.	28
Cuadro 14: esquema del modelo cinco fuerzas	29
Cuadro 15: modelo Canvas.....	32
Cuadro 16: esquema del modelo de madurez de Bersin	38
Cuadro 17: análisis PESTEL.....	41
Cuadro 18: cinco fuerzas de Porter.....	43
Cuadro 19: resumen de expansión de Globant	45
Cuadro 20: cronología de adquisición de otras compañías	46
Cuadro 21: <i>Organizational Fitness Lifecycle</i>	48
Cuadro 22: evolución de resultados financieros de Globant.....	50
Cuadro 23: detalle de ingresos de Globant.....	51
Cuadro 24: organigrama global de la compañía	53
Cuadro 25: organigrama oficina Uruguay	54
Cuadro 26: definición y responsabilidades del TDC	54
Cuadro 27: división de plantilla por género	55
Cuadro 28: división de plantilla por género y categoría ocupacional.....	55
Cuadro 29: división de plantilla por generación	55
Cuadro 30: división de plantilla por antigüedad en la compañía.....	56
Cuadro 31: principales elementos de la cultura	56
Cuadro 32: resumen pilares motivacionales, valores y competencias	58
Cuadro 33: tres pilares de <i>Be Kind</i>	62
Cuadro 34: estructura de RR.HH Globant Corporativo	69
Cuadro 35: resumen de los procesos de RR. HH.	70

Cuadro 36: etapas del proceso <i>Recruiting</i>	71
Cuadro 37: etapas del proceso de selección	72
Cuadro 38: indicadores de <i>Recruiting</i>	75
Cuadro 39: etapas del proceso <i>Staffing</i>	79
Cuadro 40: indicadoresde <i>Staffing</i>	81
Cuadro 41: etapas del proceso <i>Rewards</i>	85
Cuadro 42: modelo de compensación total de Globant	85
Cuadro 43: componentes de la política de incentivos a corto plazo	87
Cuadro 44: roles que perciben un incentivo a corto plazo	88
Cuadro 45: indicadores de <i>People Rewards</i>	90
Cuadro 46: procesos de <i>People Champion</i>	93
Cuadro 47: escala de Likert.....	96
Cuadro 48: proceso de retención	98
Cuadro 49: indicadores de <i>People Champion</i>	99
Cuadro 50: procesos de <i>People Career & Experience</i>	103
Cuadro 51: interrelación de las instancias de retroalimentación y las plataformas	104
Cuadro 52: imagen de <i>App BetterMe</i>	105
Cuadro 53: grados de evaluación de competencias	106
Cuadro 54: detalle de categorías de la evaluación	107
Cuadro 55: cuadrícula 9 <i>Box</i>	109
Cuadro 56: proceso completo de desempeño	110
Cuadro 57: categoría para crecer en el área tecnología.....	113
Cuadro 58: categoría para crecer en áreas de <i>Staff</i>	113
Cuadro 58: esquema ejes temáticos LeAP	118
Cuadro 59: reporte matricial	121
Cuadro 60: estructura por perfil.....	121
Cuadro 61: indicadores de <i>People Career & Experience</i>	121
Cuadro 62: procesos de <i>People Care</i>	127
Cuadro 63: indicadores sugeridos para prácticas de <i>People Care</i>	131
Cuadro 64: FODA de RR. HH.....	132
Cuadro 65: diferencias entre grupo y equipo	137
Cuadro 66: modelo de eficacia de equipo.....	139
Cuadro 67: población sujeto de la investigación	145
Cuadro 68: modificaciones de instrumento utilizado en investigación de Da Silva et al.	146
Cuadro 69: procedimiento de codificación <i>ATLAS.ti</i>	149
Cuadro 70: resumen códigos y grupos de códigos	149
Cuadro 71: resumen de grupos de criterios por perfil de entrevistados	152
Cuadro 72: resumen de criterios utilizados para la conformación de equipos en Globant.....	153

Cuadro 73: herramientas utilizadas para la verificación de criterios por perfil de entrevistado	155
Cuadro 74: conocimientos adquiridos para evaluar criterios	157
Cuadro 75: sugerencias para la conformación de equipos.....	158
Cuadro 76: comparación de criterios utilizados en investigación de base y en Globant.....	160
Cuadro 77: prácticas de RR. HH. en Globant y su estadio de madurez de acuerdo al modelo Bersin	164
Cuadro 78: objetivos estratégicos de la oficina de Uruguay	168
Cuadro 79: mapa estratégico de RR. HH. en Globant	168
Cuadro 80: objetivos estratégicos de RR. HH.....	171
Cuadro 81: resumen de objetivos estratégicos, acciones estratégicas e iniciativas	171
Cuadro 82: Ficha Iniciativa 1. Disponibilidad de datos sobre intereses de capacitación y motivaciones profesionales	174
Cuadro 83: Ficha iniciativa 2. Integración de sistemas y análisis de datos para la toma de decisiones	175
Cuadro 84: Ficha iniciativa 3. Creación de indicadores para dar seguimiento al proceso de <i>Onboarding</i>	176
Cuadro 85: Ficha iniciativa 4. Impulsar el uso de la plataforma <i>BetterMe</i> y la toma de decisiones basadas en la integración de todos los datos disponibles	177
Cuadro 86: Ficha iniciativa 5. Estandarización del proceso de movimientos internos, potenciando las instancias de comunicación a los involucrados.....	178
Cuadro 87: Ficha iniciativa 6. Potenciar la práctica de <i>Attrition</i> , identificando potenciales salidas a tiempo.....	179
Cuadro 88: Ficha iniciativa 7. Sistematización de criterios para la conformación de equipos	180
Cuadro 89: Ficha iniciativa 8. Fortalecer el desarrollo y la gestión del liderazgo	181
Cuadro 90: Ficha iniciativa 9. Evaluar y monitorear el desarrollo de las competencias de liderazgo	182
Cuadro 91: cuadro de mando Integral de RR.HH.	183
Cuadro 92: cronograma de implementación plan de acción.....	187

Introducción

En los contextos actuales de transformación digital y de rediseño de las estructuras organizacionales, el rol de RR. HH. requiere poder comprender los desafíos del negocio y posicionarse como un socio estratégico que impulse el desarrollo organizacional.

Con la presente tesis, nos proponemos abordar la empresa Globant, desde los conocimientos desarrollados y consolidados en el Máster de Dirección de RR. HH., con el propósito de realizar un plan estratégico de RR. HH. que permita impulsar el área hacia niveles de mayor madurez.

En el capítulo 1 y 2 se recurrirá a un diagnóstico organizacional que encuentra apoyatura en marcos teóricos y modelos que permiten ofrecer un abordaje sistemático de la organización como sistema abierto. En el capítulo 3 pretendemos analizar el desarrollo de las prácticas de RR. HH. en la empresa objeto de estudio y su alineación con los valores y la cultura de la organización. A partir de una mirada crítica, al final de cada práctica, serán presentadas sus fortalezas y oportunidades de mejora.

El capítulo 4 incluye el componente de investigación, que se orienta a recopilar y analizar información referente a la conformación de equipos en proyectos de tecnología, en tanto es la práctica central sobre la cual se construye el negocio de Globant y parte de su propuesta de valor enmarcada en metodologías de trabajo ágiles. Como será posible ver más adelante, algunas de las conclusiones arribadas respecto a esta investigación muestran diversidad de criterios utilizados, y una mayor preponderancia en el conocimiento técnico, mientras que se observa, en menor medida, lo referente a competencias personales. De esta manera, se pretende acercar a la organización una serie de recomendaciones, orientadas a mejorar este proceso de gran relevancia para el negocio.

Por último en el capítulo 5, se presenta un plan estratégico de RR. HH. que reúne todos los conceptos desarrollados a lo largo de la tesis. Valiéndonos de herramientas tales como el mapa estratégico de Kaplan y Norton (2004), se identificarán los objetivos y las iniciativas estratégicos del área, para finalmente presentar una serie de acciones que pretenden materializar las sugerencias y recomendaciones. Estas acciones contienen detalle de objetivos, plazos, recursos, indicadores de seguimiento y cronograma de implementación, a los fines de presentar un plan realizable por la organización.

Entender el rol de RR. HH. en las organizaciones modernas nos impulsa a una necesaria transformación de la gestión del talento y de la experiencia de los colaboradores, y refuerza la cultura de aprendizaje y liderazgo acordes con apertura a la innovación y la gestión del cambio. Particularmente, para el caso Globant, las líneas desde las que serán presentadas las recomendaciones están relacionadas con incorporar prácticas de agilidad, impulsar la toma de decisiones basadas en evidencias y mejorar el proceso de conformación de equipos. Desde allí, buscaremos diseñar acciones estratégicas de RR. HH. en sintonía con las últimas tendencias que aportan valor a la organización, y posicionan a RR. HH. como un actor clave en el negocio.

Capítulo 1. Marco teórico

1.1 Introducción

El presente capítulo pretende ser un sustento teórico para los temas abordados en el desarrollo de la tesis. En primera instancia, se realizará un abordaje de la evolución de los Recursos Humanos (en adelante RR. HH.) mediante el que se analizarán las prácticas significativas desde sus comienzos hasta los desafíos actuales, orientados a la gestión del talento humano y el rol de *Human Resources Business Partner*. Para este recorrido, nos apoyaremos en autores como Calderón Hernández, Álvarez Giraldo y Naranjo Valencia (2006) y Pauga y Grochowski (2014).

A continuación, se profundizará en los roles de RR. HH., sus principales aportes y actividades, con el objeto de visibilizar el valor que se agrega a las organizaciones. Dentro de este apartado, haremos hincapié en el rol estratégico de RR. HH., las tendencias actuales y el atravesamiento de ciertos imperativos tecnológicos. Para ello, recurriremos a las ideas de Ulrich (2006), Hatum (2009) y Bersin (2015), entre otros.

Seguiremos el desarrollo teórico, abordando los debates entorno a la planificación estratégica, los elementos que la componen (análisis del macroentorno, del entorno y de la organización), tipos de estrategias y la ventaja de diseñar una planificación estratégica de los RR.HH. Concluiremos este capítulo, profundizando en la importancia de un diagnóstico organizacional sistemático y fundado, que permita una comprensión integral de la organización, como así también la necesidad de contar con un mapa estratégico que facilite determinar cómo los RR.HH. agregan valor a la organización. Utilizaremos los postulados de autores como Gomez-Mejía, Balkin y Cardy (2016), Grant (2006), Delgado Piña (2006), Porter (2017), Rainieriy Martínez (1997), Rodríguez (2015) y Falletta (2005), Kaplan y Norton (2004a), entre otros.

En suma, a lo largo de este capítulo se realizará una revisión de los conceptos más importantes que permitirán diagnosticar y analizar la organización, como así también llevar a cabo el plan estratégico para el área de RR. HH.

1.2 Evolución de los recursos humanos

Para comenzar, es importante ubicar a lo largo de la historia la evolución de los recursos humanos (RR. HH. de aquí en adelante), debido a que conocer los inicios y las prácticas representativas de cada época nos ayudan a entender el presente y los avances conquistados.

A través de la investigación realizada por Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), nos es posible identificar los aspectos que influyeron en la vertiginosa evolución, la que va desde una etapa administrativa a una etapa estratégica.

Son numerosos los factores que influyen en los diversos cambios que los RR. HH. han atravesado. Entre algunos de ellos, podemos mencionar: las características sociopolíticas y económicas del momento histórico, la concepción sobre el ser humano y el trabajo, las formas de organización, relaciones laborales, el mercado laboral, entre otras (Calderón et al., 2006). Todos estos factores se interrelacionan de manera tal que las prácticas de RR. HH. se ven influenciadas por y modifican su vínculo con los individuos y con la organización, con lo que varía el centro de gestión y se pretende atender a aspectos diferentes del ser humano.

Es posible ubicar los inicios de las prácticas de RR. HH. en EE. UU. a mediados de siglo XIX, en plena época industrial y surgimiento del capitalismo. De acuerdo a lo presentado por Calderón et al. (2006), se diferencian cinco etapas a lo largo de la historia de los RR. HH.:

- a) Secretaría de bienestar (1870-1900)
- b) Departamento de personal (1901-1930)
- c) Departamento de Relaciones Industriales (1931 - 1960)
- d) Departamento de Recursos Humanos (1961 - 1990)
- e) Dirección de Talento Humano (1991 en adelante)

A continuación, se mencionan las características sobresalientes de cada una de las anteriores:

a) Secretaría de bienestar (1870-1900)

Esta etapa estaba fundamentalmente caracterizada por la influencia de la revolución industrial, los cambios sociales y la revolución tecnológica. Uno de los principales problemas se encontraba en la conducta de los trabajadores, por lo que resultó necesario comenzar a intervenir en las condiciones de su bienestar físico y mental, de forma tal que se consiguiera la paz industrial. Para influir en la conducta de los trabajadores fue necesario alinear valores y creencias entre empleado y empleador, buscando definir comportamientos permitidos en el lugar de trabajo.

Algunas de las funciones que se desarrollaban eran: contratación de personal, definición de políticas y reglas, control del trabajo y sistemas de remuneración (Calderón et al., 2006).

b) Departamento de personal (1901 - 1930)

En este segundo período, el foco neurálgico se encuentra en el conflicto obrero-patrón y el trabajo como mercancía. De acuerdo a la cantidad de trabajo realizado se asocia un precio. El surgimiento del modelo taylorista genera la disociación entre quien realiza el trabajo y quien lo piensa, entre quien hace y quien supervisa, en definitiva, da surgimiento al rol de control y supervisión. Se produce un cambio en el eje laboral, y surge la necesidad de establecer qué y cómo hacerlo. El énfasis se coloca en la capacitación y posterior supervisión (Calderón et al., 2006).

Son creados los primeros departamentos de personal, donde el foco se centra en lograr la eficiencia de los talleres y las industrias. Con aportes de disciplinas como la psicología, se comienzan a crear las bases de los procesos de selección y entrenamiento, los que se basan en los conocimientos de las cualidades mentales de los individuos (Calderón et al., 2006).

c) Departamento de Relaciones Industriales (1931 - 1960)

Esta etapa se caracteriza por la intervención del Estado en la regulación del trabajo: comienzan a surgir las negociaciones tripartitas representadas por patrones, el Estado y los trabajadores agrupados en sindicatos. Es también una etapa en la que cambia la concepción del hombre, y se reconoce su necesidad social más allá de las necesidades primarias.

Por otro lado, con la aparición de la fábrica Ford, el mundo del trabajo vuelve a sufrir cambios: la automatización y la tecnología cobra aún más protagonismo, generando líneas de trabajo,

operaciones en cadena, volcando de esta forma la supervisión en el proceso y no tanto en el trabajador.

Las preocupaciones cambian desde el taller al ser humano, es decir a mantenerlo motivado, comprometido y satisfecho, para que repercuta de este modo en la productividad laboral. La gestión se centra tanto en lo colectivo (sindicatos) como en el trabajador individual, intentando integrarlo a un equipo (Calderón et al., 2006).

d) Departamento de Recursos Humanos (1961 - 1990)

Este período se caracteriza principalmente por el gran desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación. Surge en estos años el término globalización y el aporte de la teoría de sistemas a las organizaciones. El contexto es propicio para el surgimiento de una nueva forma de gestionar a las personas a la interna de las compañías.

Un nuevo modelo de organización toma forma con los aportes del fordismo, pero la producción se flexibiliza con aportes como los del toyotismo. El nuevo modelo se caracteriza por la automatización de los procesos productivos, que demandan alta capacitación y entrenamiento de los trabajadores.

El impacto en las prácticas de RR. HH. es grande: “deben trascender su activismo en prácticas aisladas o procesos funcionales para reorientar su acción hacia el apoyo del logro de los objetivos del negocio y hacia la gestión cultural de la organización” (Calderón et al., 2006, p.235). En este período también se comienza a trabajar en la gestión del cambio, planes de sucesión y gestión del desempeño.

e) Dirección de Talento Humano (1991 en adelante)

De acuerdo a lo que plantean Calderón et al. (2006), en esta última etapa la globalización iniciada con anterioridad se ve ampliamente profundizada. La competencia entre mercados globales se intensifica. El neoliberalismo reinante rompe con el contrato psicológico imperante hasta el momento: la estabilidad que es retribuida por el trabajador con lealtad.

Las prácticas de RR. HH. se ven en la necesidad de crear un nuevo paradigma psicológico, pasando de la lealtad al desarrollo como persona. Se cambia la estabilidad por las posibilidades de descubrir nuevas habilidades y experiencias personales, permitiendo al individuo ser cada vez más empleable. Con ello, han surgido nuevas formas de atracción del talento.

Gestionar el talento y las competencias se ha vuelto todo un desafío en este cambio de paradigma, dado que lo que anteriormente no era valorado (creatividad, autonomía e iniciativa), actualmente se ha transformado en prioridad.

El foco de las prácticas en Gestión Humana se dirige al desarrollo de los colaboradores y de la organización. Cambian las prioridades de trabajo, que dejan a un lado lo operativo para aportar valor en lo que realmente importa.

A modo de resumen, se incluye un cuadro que sintetiza las cinco etapas y sus principales características:

Cuadro 1: evolución de los RR. HH.

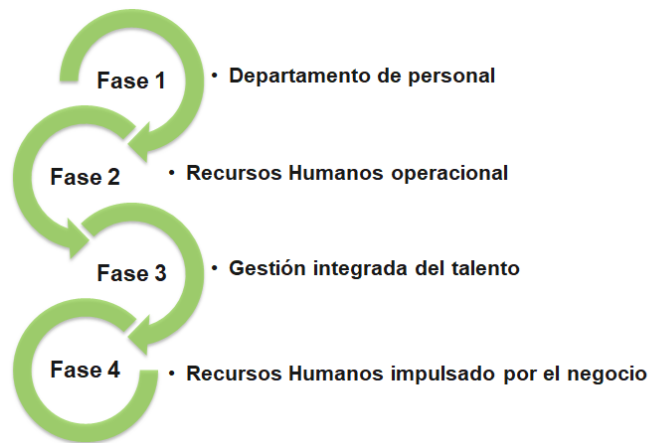
	Períodos / Factores	1870-1900	1901 - 1930	1931 - 1960	1961 - 1990	1991 - en adelante
Gestión humana	Problema central	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
	Objetivo básico	Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de los propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para organizar la productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de los objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de las capacidades organizacionales
	Acciones principales	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
	Identificación del área	Secretarías de bienestar	Departamento de personal	Departamento de relaciones Industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección de Talento Humano

Fuente: Calderón et al. (2006, p.232)

Otros autores plantean la existencia de cuatro fases en el desarrollo de las áreas de RR. HH. que, lejos de excluirse, se incluyen y funcionan de manera acumulativa. De acuerdo con lo que Bersin (2015) plantea, estas fases se encuentran sumamente influenciadas por el desarrollo tecnológico que también ha impactado a las áreas de RR. HH.

- a) Departamento de personal: etapa ligada básicamente al control de los empleados.
- b) Recursos Humanos Operacional: se busca mejorar la eficiencia de la etapa anterior, y el foco está en lograr la automatización de procesos y servir al personal.
- c) Gestión Integrada del Talento: a diferencia de la etapa anterior se busca hacer foco en la eficacia de las prácticas. Las principales prácticas se encuentran en atraer, desarrollar y gestionar el talento.
- d) RR. HH. impulsado por el negocio: el gran salto de calidad está asociado a la sensibilidad y agilidad en la gestión. Apoyar la eficiencia del negocio es el objetivo de mayor valor agregado a la organización.

Cuadro 2: fases en la evolución de RR. HH.



Fuente: Bersin (2015, p.5)

Si nos situamos en el siglo XXI, diversos han sido los cambios que ha alcanzado RR. HH. Ha surgido una nueva era y denominación: *Human Resources Business Partner* (en adelante *HR Business Partner*). Una serie de autores han escrito acerca de las características de los profesionales de dicha era, así como también sobre cuáles son las prácticas frecuentes.

Si bien hace varios años que los RR. HH. vienen entregando valor a la gestión del negocio, esto se ha visto acentuado en la última década. Colaborar directamente con la alta gerencia en la alineación de los colaboradores para la consecución de los objetivos corporativos se ha convertido en su principal función. Contribuir con la definición de competencias y su desarrollo es uno de los objetivos fundamentales de las áreas de RR. HH., creando de esta manera valor real en las organizaciones (Pauga y Grochowski, 2014).

La mayor parte de los autores que se han dedicado a analizar la evolución de los RR. HH. en el último tiempo coinciden en opiniones como esta: "El núcleo de los recursos humanos de alto impacto hoy está creando más especialistas y localizándolos más cerca del negocio, donde pueden conducir el mayor valor" (Bersin, 2015, p.6).

Para lograr este gran desafío, los RR. HH. han debido bajar el tiempo dedicado a lo operativo y transaccional, valiéndose de la tecnología y automatización de procesos para ello.

De acuerdo a lo que plantean Pauga y Grochowski (2014), son necesarias seis competencias para convertirse en un *HR Business Partner* exitoso:

Cuadro 3: seis competencias para convertirse en un *HR Business Partner exitoso*



Fuente: Pauga y Grochowski (2014, p.2)

Los desafíos que los profesionales de RR.HH. del siglo XXI deben enfrentar requiere de estas competencias para el éxito de su gestión. Es necesario acompañar dichas competencias con una predisposición al cambio y a la flexibilidad de gestión, debido al mundo complejo en el que nos encontramos.

Si bien es posible visualizar una evolución en las prácticas de RR.HH., no todas las organizaciones se encuentran en el estadio superior de gestión. Por el contrario, muchas áreas aún no han podido integrar nuevas prácticas, y han desaprovechado la oportunidad de gestionar el talento desde la comprensión del negocio.

Podemos concluir que la evolución del concepto de RR.HH. se ha vuelto –en el tiempo– más centrado en la persona y ha entendido el aporte que este genera en la organización. Cada etapa es acumulativa y complementaria de la anterior, con lo que así se generan más y mejores prácticas de gestión, aportando valor agregado al negocio. Se ha pasado de ser un área meramente administrativa a jugar un rol estratégico en las compañías, clave en la toma de decisiones. En el próximo apartado se pretende profundizar en el rol de los RR.HH. y los desafíos actuales que se presentan.

1.3 El rol estratégico de RR.HH.

El rol de RR.HH. y su relación con el negocio han sido objeto de estudio a lo largo de los últimos años. En un entorno hipercambiante y en constante transformación, siguen vigentes las palabras de Ulrich (2006) quien sostiene que, cualquiera sea el desafío que enfrente una organización, es necesario que "las prácticas de RR.HH. agreguen valor mensurable, que las funciones de RR.HH. aporten resultados en los negocios y que los profesionales de RR.HH. desarrollen la disciplina de una profesión, cumplan nuevos papeles y demuestren nuevas capacidades" (p.20).

RR.HH. ha atravesado cambios sustanciales en su papel dentro de las organizaciones. Tradicionalmente, la función de RR.HH vista como administrativa, se ha enfocado a nivel del empleado individual, su trabajo individual y sus tareas individuales. Apoyados en la premisa de que la satisfacción del empleado y su rendimiento impactaría automáticamente en los resultados de la organización, se dejaron fuera de foco las otras áreas en las que RR.HH. podría aportar valor. No fue hasta finales de 1990, y comienzos del nuevo siglo, que se puso énfasis en la estrategia y la importancia de los sistemas

de RR. HH. Se empezó a reconocer el impacto de las prácticas de RR. HH. en el negocio, y su contribución a la estrategia organizacional (Sang Long y Khairuzzaman Wan Ismail, 2012).

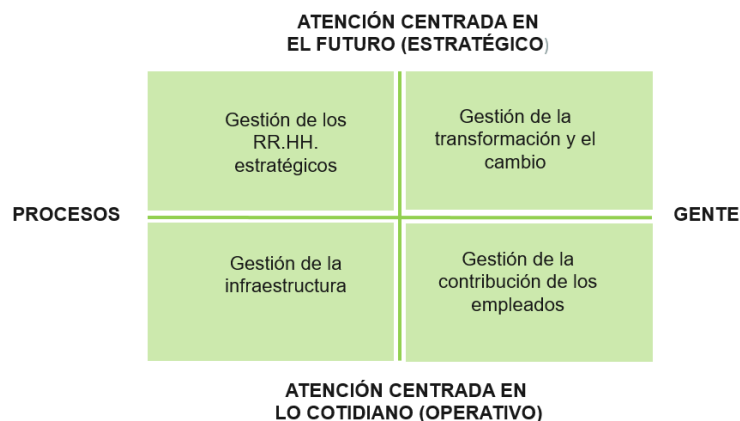
De esta manera, se vislumbra la necesidad de transitar caminos de reflexión en torno al rol de RR. HH. que permitan pasar de un enfoque micro en las prácticas individuales de gestión a un debate sobre cómo los RR. HH. contribuyen a la ventaja competitiva de la organización. Las funciones particulares de RR. HH. como reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño, entre otras, deben estar estrechamente alineadas entre sí y con la estrategia general de la organización (Sang Long y Khairuzzaman Wan Ismail, 2012).

Ante este escenario, RR. HH. tiene que enfocarse en dos objetivos centrales: por un lado, en el diseño y la gestión de la función de RR. HH.; por el otro, en el rol que juega en relación a la estrategia organizacional y su ventaja competitiva. Boudreau y Lawler (2015) se preguntan sobre la relación entre estos dos objetivos y sostienen que puede haber un futuro brillante para la función de RR. HH. si está diseñada y gestionada estratégicamente. Los autores invitan a crear modelos operativos de RR. HH. que sostengan límites permeables alrededor del rol de RR. HH. como manera poderosa de mejorar el papel estratégico y la contribución del área al futuro de las organizaciones.

Basado en este creciente interés en la relación entre la gestión de RR. HH. y los resultados del negocio, se hace necesario profundizar en los tipos de roles que los profesionales de RR. HH. deben jugar para agregar valor al desempeño de su empresa.

Ulrich (2006) ha desarrollado un modelo de gestión de RR. HH. basado en la definición de roles para la construcción de una organización competitiva. Los ejes sobre los que apuntala su propuesta oscilan entre una atención centrada en el futuro (estratégico) o una atención centrada en lo cotidiano (operativo) y entre una función orientada a la gente o a los procesos.

Cuadro 4: roles de RR. HH.



Fuente: Ulrich (2006, p.55)

RR. HH. puede desempeñar sus funciones en una empresa y desarrollar la excelencia organizacional a través de diferentes enfoques. En primer lugar, desde su rol de gestor de RR. HH. estratégicos, puede contribuir y centrarse en alinear los lineamientos y las prácticas de RR. HH. con la estrategia del negocio. En segundo lugar, puede aportar valor desde la gestión de la infraestructura de la firma y lograr eficacia en los procedimientos de RR. HH., rediseñando prácticas internas con el objetivo de reducir costos. En tercer lugar, es plausible desempeñarse como gestor de la contribución de los

empleados e involucrarse en sus problemas, preocupaciones y necesidades cotidianas, comprendiendo que el éxito de la organización depende de sus colaboradores. En cuarto lugar, RR. HH. puede desempeñar el rol de gestión de la transformación y el cambio, constituyéndose en catalizador de la cultura de la empresa, ayudando a identificar e implementar los procesos de cambio en la organización (Ulrich, 2006).

Con el objeto de profundizar en los desafíos de RR. HH., Ulrich (2006) asocia cada uno de estos roles a determinados aportes claves; una metáfora que permite una imagen visual y actividades que deben realizarse para alinearse con el rol:

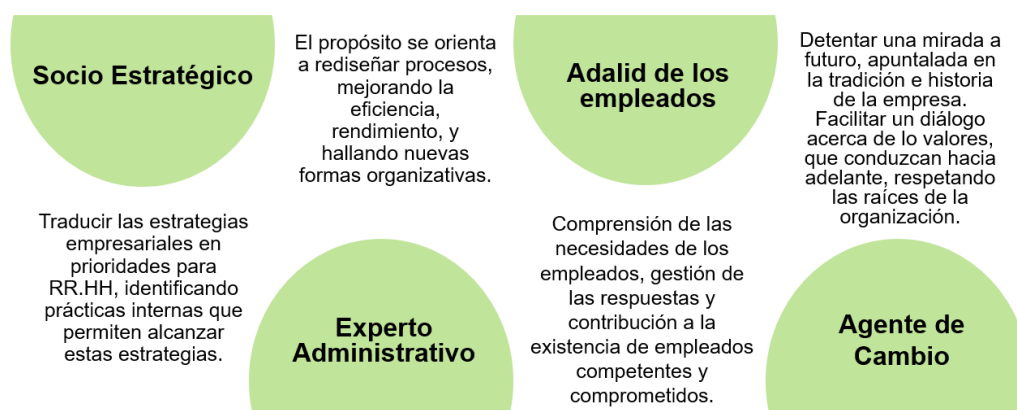
Cuadro 5: definición de los roles de RR. HH.

Rol/ Célula	Aporte/ Resultado	Metáfora	Actividad
Gestión de RR.HH. Estratégicos	Ejecutar Estrategia	Socio Estratégico	Alinear las estrategias de RR.HH. con las del negocio: "Diagnostico organizativo"
Gestión de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: "Servicios compartidos"
Gestión de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados"
Gestión de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"

Fuente: Ulrich (2006, p.56)

Poder identificar roles de RR. HH., definirlos y vincular actividades relacionadas contribuyen al intento por visibilizar el aporte y valor agregado a las organizaciones. No se trata simplemente de pasar del trabajo operativo al estratégico (Ulrich, 2006), sino de la existencia de roles múltiples, que lejos de simplificar la responsabilidad de RR. HH., se orienta a demostrar la complejidad de la función del área. El autor recurre a cuatro metáforas con el objetivo de clarificar el sentido de cada rol:

Cuadro 6: metáforas de roles de RR. HH.



Fuente: Ulrich (2006, pp.57-66)

1.3.1 RR. HH. como socio estratégico

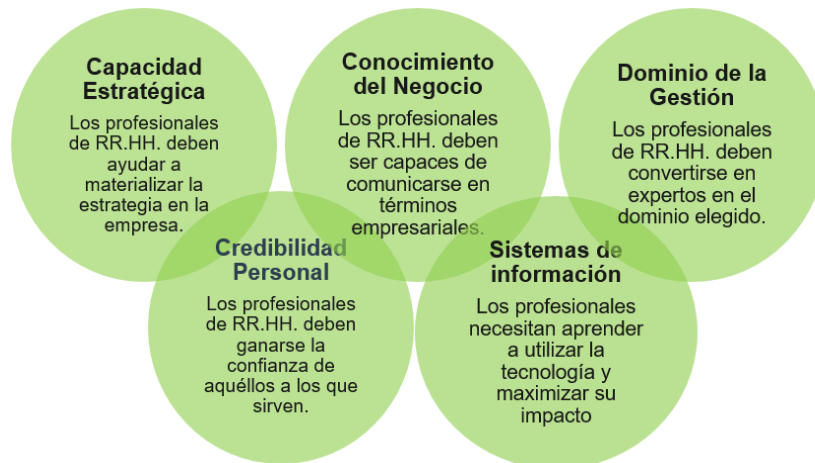
Si bien es necesario no perder de vista los cuatro roles descritos, sus metáforas y actividades centrales, profundizaremos en el rol de RR. HH. como socio estratégico, en tanto uno de los aportes principales de RR. HH. es la ejecución de la estrategia, es decir, cuando las prácticas se orientan a cumplir los objetivos de negocio de la organización. Ello requiere realizar un buen diagnóstico de la organización y poner en sintonía las prácticas de RR. HH. En estos casos, Ulrich recurre a la metáfora de "socio estratégico".

Los profesionales de RR.HH se convierten en socios estratégicos cuando participan en el proceso de definición de la estrategia empresarial, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de RR.HH que se alinean con la estrategia empresarial (2006, p.59).

Durante muchas décadas, el éxito de una organización estuvo vinculado a la gestión de los recursos financieros, físicos y corporativos. Sin embargo, en el informe *Gestión de RR. HH. en América Latina*, Deloitte (2018) sostiene que se ha evidenciado en los últimos años la necesidad de insistir en modelos de negocio estratégicos más interesados en el capital humano de sus organizaciones, que permitan contribuir al logro de los objetivos corporativos. Sang Long et al. (2012) definen el concepto de gestión estratégica de RR. HH. como un puente entre la estrategia empresarial y la gestión de RR. HH.

Para cumplir con los roles descritos, los profesionales de RR. HH. deben ser competentes. Es necesario que exista una formación acorde a los desafíos de la era actual, que tenga un cuerpo de conocimiento específico, un rediseño de estructuras, de concepciones sobre las funciones, etc. Ser competente en las tareas a desempeñar requiere de un proceso de formación continuo. Las competencias claves según Ulrich (2005) son:

Cuadro 7: competencias de RR. HH.



Fuente: Ulrich (2005, p.63)

Otra mirada posible sobre las competencias necesarias es la de Bersin (2016), quien plantea que las organizaciones deben pasar de un modelo de gestión basada en la eficiencia escalable a un rol de aprendizaje escalable. Ello quiere decir que las empresas deben ser capaces de experimentar y hacer frente a los cambios que los clientes necesitan, lo que sin duda también involucra a RR. HH.

1.3.2 Rol de RR. HH. y el contexto actual

El rol de RR. HH. se enmarca en un contexto que Hatum (2009) caracteriza como era del caos del talento y atravesada por crisis económicas y financieras que hacen prioritario “un enfoque diferente respecto del desarrollo del talento, de modo que se forme a personas capaces de aprender y desaprender rápidamente para adaptarse a un contexto que cambia continuamente” (p.22).

Dentro de los ejes fundamentales del rol de RR. HH., se requiere un modelo de gestión del talento coherente y alineado con los objetivos del negocio, con apoyatura en la estrategia y la organización ante los avatares de la realidad, y haciendo de la gestión del talento, un proceso estratégico (Hatun, 2009). El autor propone una mirada sobre la realidad de los negocios actuales y la gestión del talento:

Cuadro 8: la realidad de los negocios y el talento. Tendencias en el tiempo

ANTES	DESPUÉS
Estabilidad en los negocios y en el talento	La era del caos del talento
Estabilidad en los negocios	Complejidad en los negocios
Desarrollar a la gente internamente	Buscar talento fuera de la empresa
La carrera se desarrolla en pocas empresas	Se salta de un trabajo a otro
Compromiso con las organizaciones	Compromiso con uno mismo
El poder de negociación está en la empresa	El poder de negociación lo tiene la persona
La seguridad laboral es clave	La seguridad laboral es un valor anticuado

Fuente: Hatum (2009, p.22)

El ejercicio de la práctica de RR. HH., además de estar inserto en un contexto VUCA –Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo– (Stiehm y Townsend, 2002), se encuentra atravesado por una poderosa transformación digital, que exige adaptaciones, rediseños y nuevos funcionamientos que contemplen la tecnología y sus avatares. Ulrich (2019) destaca cuatro fases en la evolución de los RR. HH. digitales:

Cuadro 9: evolución de los RR. HH. digitales



Fuente: Ulrich (2019, p.2)

La conexión digital de RR. HH. (fase 4) debe ser considerada foco de análisis, en tanto contribuye a aumentar la productividad personal y el rendimiento general de la organización (Ulrich, 2019).

Accenture y Oracle HCM exploran la relación entre los avances tecnológicos y el rol de RR. HH., y afirman que los avances en el mundo digital atraviesan todo ejercicio de la profesión de RR. HH. e impulsan cambios en un entorno dinámico. “Al desarrollar estrategias para utilizar la tecnología, los ejecutivos de recursos humanos deben pensar en cinco "imperativos tecnológicos" al trazar un curso para sus organizaciones” (2014, p.7).

De esta manera, los imperativos tecnológicos señalados por Accenture y Oracle HCM (2014) son:

- a) Adoptar un enfoque integrado para la gestión del talento.
- b) Utilizar la analítica para potenciar la toma de decisiones de RR. HH.
- c) Extender los RR. HH. y la gestión del talento por fuera de la fuerza laboral.
- d) Obtener provecho de las herramientas avanzadas de reclutamiento.
- e) Aprovechar la nube (*cloud*) para obtener eficiencia y agilidad.

Asimismo, sostienen: “Las empresas de hoy están operando en (...) un entorno ‘VUCA’. Los desafíos que enfrenta cada negocio varían, pero (...) la capacidad de enfrentar esos desafíos se reduce en un factor clave: el talento” (Accenture y HCM, 2014, p.3).

La era actual exigirá un conjunto muy diferente de prácticas de RR. HH. y de gestión del talento, mejor adaptadas y en sintonía con un entorno volátil, global y una era orientada al conocimiento y el manejo de información (Accenture y Oracle, 2014). Se pueden identificar diez tendencias claves que están rediseñando la función de RR. HH.:

Cuadro 10: tendencias en RR. HH.

<p># Habilidades de <i>tapping</i> en cualquier lugar, en cualquier momento</p> <p>Con el incremento en la diversidad de habilidades, RR. HH. necesitará acceder rápidamente a habilidades críticas bajo demanda, cuando y donde se necesiten.</p>	<p># Las redes sociales impulsan la democratización del trabajo</p> <p>Se aprovecharán las redes sociales para colaborar, movilizand radicalmente las estructuras organizativas, las jerarquías y los puestos de trabajo.</p>
<p># Gestionar a las personas con enfoque personal y único</p> <p>Tratar a cada empleado individualmente, con soluciones personalizadas de gestión de talento y recursos humanos.</p>	<p># La gestión del talento se une a la ciencia del comportamiento humano</p> <p>La información científica y la analítica proporcionarán a RR. HH. nuevas herramientas para impulsar el rendimiento de sus colaboradores.</p>
<p># El ascenso de la fuerza laboral extendida</p> <p>La misión RR. HH. evolucionará para permitir maximizar el valor estratégico de la fuerza laboral extendida.</p>	<p># RR. HH. impulsa la organización ágil</p> <p>RR. HH. desempeñará un papel fundamental para permitir que las empresas se adapten a las condiciones cambiantes de negocio.</p>

<p># Atravesamiento radical del mundo digital en los RR. HH.</p> <p>Tecnologías que están transformando la forma en que las personas desempeñan su trabajo y cómo RR. HH. comprende sus funciones.</p>	<p># Navegar los riesgos y la privacidad en un mundo más complejo</p> <p>RR. HH. necesitará adoptar estrategias de gestión de riesgos que abarque desde datos confidenciales hasta la rotación de talento.</p>
<p># Panorama global del talento</p> <p>RR. HH. se transformará para adaptarse a un mundo más global, unirá talento con tareas en varios lugares y apoyará la geo-distribución de los colaboradores.</p>	<p># Ampliar el alcance para ofrecer experiencias integrales a los empleados</p> <p>RR. HH. se transformará, desde una función independiente y aislada, a una que trascienda disciplinas y límites para ofrecer experiencias integrales y multifuncionales a sus empleados.</p>

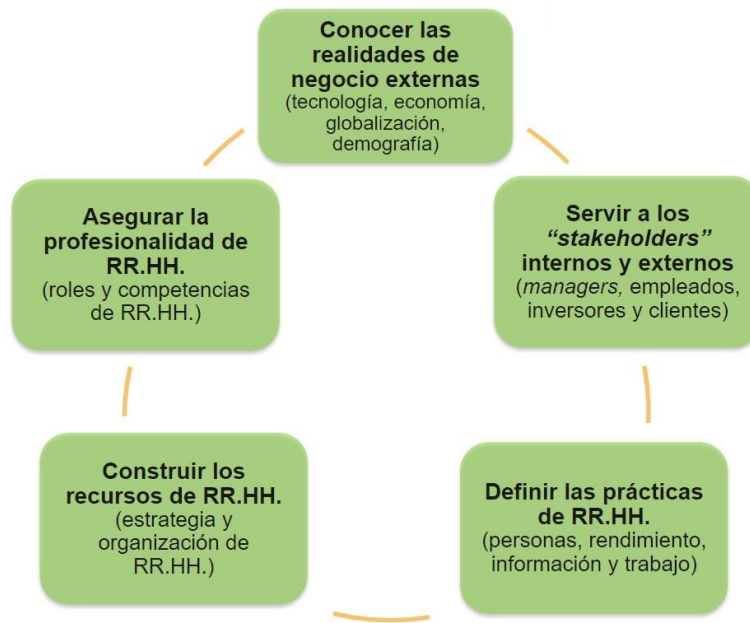
Fuente: Accenture y Oracle HCM (2014, p.5)

En adhesión al enfoque actual del rol de RR. HH. y la importancia de repensar el contexto que atraviesa el área, Bersin (2019c) sostiene la necesidad de que los profesionales de RR. HH. puedan navegar las nuevas agendas que la tecnología está marcando. Dentro de los alcances del área, destaca la necesidad no solo de diseñar programas para implementar con los empleados, sino también la responsabilidad de “supervisar y capacitar *chatbots*, analizar grandes volúmenes de datos sobre los sentimientos de los empleados y entregar datos procesables, recomendaciones y estímulos a los empleados y líderes” (p.1). El autor invita a incorporar herramientas de inteligencia artificial y análisis de datos en las prácticas de RR. HH., en tanto como área se persiga el interés por aportar valor al negocio.

Este recorrido, que implica definir roles, describir actividades, identificar desafíos y clarificar los alcances de RR. HH., pretende describir y transparentar el valor que aporta el área dentro de las organizaciones. Existimos como profesión en tanto aportamos valor para otras personas; no reparar en este punto puede conducir a canalizar el valor de acuerdo a nuestras propias necesidades y objetivos, y no enfocarnos en las necesidades de nuestros clientes (Ulrich, 2005).

Podemos deconstruir la proposición de valor de RR. HH. en cinco factores claves:

Cuadro 11: proposición de valor de RR. HH.



Fuente: Ulrich (2005, p.73)

En suma, RR.HH. como socio estratégico debe alinear los objetivos del área, para apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Ello requiere realizar no solo un buen diagnóstico de la empresa, sino también poner en sintonía las prácticas de RR.HH. Para ello, se requiere que el profesional de RR.HH. pueda asumir diversos roles, que le permitan realizar su gestión en un entorno complejo y cambiante con éxito. Por último, la importancia de clarificar el alcance y los desafíos del rol de RR.HH. reposa en la necesidad de poder visibilizar el valor que aporta el área dentro de las organizaciones y contribuir a la ventaja competitiva de la empresa.

1.3 Planificación estratégica

Toda organización que desee ser exitosa debe trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) argumentan que las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas de RR.HH. con las oportunidades del entorno, las estrategias de negocio, y las características exclusivas y competencias distintivas de la organización.

La planificación estratégica de una organización consiste no solo en establecer el punto al que se quiere llegar, sino también plantear cuáles serán los pasos para alcanzar la meta.

Grant (2006) concibe la estrategia como el nexo entre la empresa y su entorno, por lo tanto, la estrategia de una organización consiste en decidir cómo la empresa desplegará sus recursos en dicho entorno para satisfacer sus objetivos de largo plazo, y cómo organizarse para llevar a cabo la estrategia.

Cuando hablamos de empresa, nos referimos al conjunto de sus objetivos y valores, recursos y capacidades, estructura organizativa y sus sistemas. Cuando nos referimos al entorno, este comprende los factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos que influyen en las decisiones y resultados

de la empresa. Para que la estrategia tenga éxito, debe ser coherente con las características del entorno, así como con los aspectos internos de la empresa (Grant, 2006).

Delgado Piña, Gómez Martínez, Romero Martínez y Vázquez Inchausti (2006) plantean que, en función del nivel empresarial en el que se fijan los objetivos, podemos hablar de estrategias corporativas, estrategias de negocio y estrategias funcionales.

Cuadro 12: tipos de estrategias

Estrategia corporativa	Es el plan general de una empresa. Establece en qué sectores y negocios desea competir una compañía; cuál va a ser su ámbito geográfico y cómo va a ser su desarrollo (mediante medios propios, recursos externos o acuerdos de cooperación).
Estrategia competitiva o de negocio	Es el plan que determina cómo compite la empresa en cada uno de los negocios a los que se dedica.
Estrategia funcional	Es el plan de actuación en una determinada área funcional.

Fuente: Delgado Piña et al. (2006, p.9)

En este sentido, el diseño de la estrategia de RR. HH. debe enmarcarse en la estrategia de negocio y en la estrategia corporativa.

La planificación estratégica de RR. HH. contribuye a generar valor para la organización constituyéndose en una ventaja competitiva sostenible para la empresa. También permite que la organización revise continuamente de forma crítica si los programas y las prácticas llevados adelante deben mantenerse, modificarse o eliminarse. Este proceso debe ser flexible y continuo, no un procedimiento rígido que se debe desarrollar de una forma específica en un tiempo determinado (Gómez-Mejía et al., 2016).

1.3.1 Ventajas de la planificación estratégica de los RR. HH.

En su libro *Gestión de Recursos Humanos*, Gómez-Mejía et al. (2016) sostienen que cuando la planificación estratégica se hace correctamente proporciona muchas ventajas directas e indirectas en la empresa:

Cuadro 13: ventajas planificación estratégica de RR. HH.

Fomento del comportamiento proactivo frente al reactivo

- Ser proactivo significa mirar hacia adelante y desarrollar una visión de a dónde se quiere que vaya la empresa y cómo puede utilizar sus recursos humanos para llegar hasta allí. Por el contrario, ser reactivo significa que se responde a los problemas a medida que surgen.

Comunicación explícita de los objetivos de la empresa

- La planificación estratégica de los RR.HH puede ayudar a la empresa a desarrollar un conjunto centrado de objetivos estratégicos sobre la base de sus talentos y su «saber hacer» (know-how).

Estimulación del pensamiento crítico y análisis continuado de los supuestos

- Los directivos dependen a menudo de sus puntos de vista y experiencias personales para resolver los problemas y tomar decisiones empresariales. Los supuestos sobre los que toman sus decisiones pueden llevar al éxito si son adecuados al entorno en que opera la empresa.

Identificación de las diferencias entre la situación actual y la visión futura

- La planificación estratégica de los RR.HH. puede ayudar a la empresa a identificar diferencias entre «dónde estamos hoy» y «dónde queremos estar».

La planificación estratégica de los RR.HH. puede ayudar a la empresa a identificar diferencias entre «dónde estamos hoy» y «dónde queremos estar».

- La planificación estratégica de los RR.HH. puede ayudar a la empresa a identificar diferencias entre «dónde estamos hoy» y «dónde queremos estar».

Identificación de las oportunidades y amenazas de RR.HH.

- Cuando la planificación estratégica de la empresa en su conjunto se hace en combinación con la planificación estratégica de los RR.HH., las empresas pueden identificar problemas y oportunidades potenciales en relación con las personas que se espera implanten la estrategia empresarial.

Creación de vínculos comunes

- Una cantidad sustancial de estudios demuestran que, a largo plazo, las organizaciones que tienen un sentimiento fuerte de «quiénes somos» tienden a superar a las que no lo tienen. Un plan estratégico de RH que refuerce, ajuste o reconduzca la cultura actual de la organización puede fomentar valores como el de la orientación al cliente, la innovación, el crecimiento rápido y la cooperación.

Fuente: Gómez-Mejía et al. (2016, p.23)

Los autores antes citados identificaron los principales desafíos que debe afrontar el área de RR. HH. a la hora de desarrollar una estrategia eficaz, entre las cuales se encuentran:

poner en marcha una estrategia que cree y conserve una ventaja competitiva para la empresa y refuerce su estrategia global; evitar la excesiva concentración en problemas cotidianos; desarrollar estrategias adecuadas a las características exclusivas de la organización; adecuarse al entorno en el que opera la organización; asegurar el compromiso de los directivos; trasladar el plan estratégico a la acción; combinar las estrategias deliberadas con las emergentes; y acomodarse a los cambios. (Gómez-Mejía et al., 2016, p.50).

Las empresas que adoptan un enfoque de Dirección Estratégica de los Recursos Humanos deben realizar su planificación teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis del entorno
- Análisis de los objetivos y de la estrategia empresarial
- Análisis interno

1.3.2 Análisis del entorno

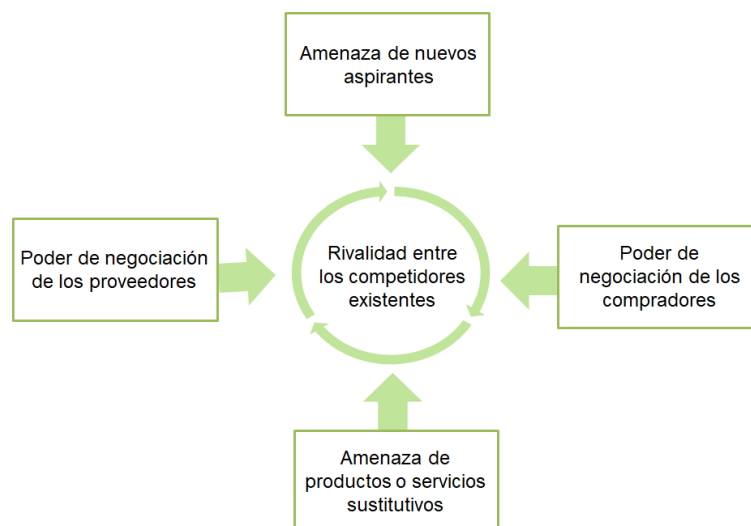
Para analizar el entorno de una empresa, debemos tener en cuenta tres actores: a) el macroentorno, b) la industria, y c) los competidores y el mercado. Adaptarse a entornos cambiantes y competitivos es una necesidad que toda empresa debe afrontar, y su análisis es una fuente de oportunidades y amenazas que –bien utilizada– permite prever ciertos acontecimientos futuros.

Para analizar el macroentorno una de las herramientas posibles es el modelo PESTEL, cuyo objetivo es identificar y analizar las variables macroeconómicas pertinentes para una organización en un entorno determinado. El análisis ha heredado el nombre PESTEL como acrónimos de las seis categorías de análisis macroeconómicas o factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

El análisis PESTEL tiene dos funciones básicas para una empresa. Por un lado, permite la identificación del entorno dentro del cual opera la empresa. Por otro, proporciona datos e información a la empresa que permitirán predecir situaciones y circunstancias que podría enfrentar la organización en el futuro (Yüksel, 2012). Siguiendo a este autor, podemos decir que “el análisis PESTEL es, por lo tanto, un análisis previo, que debe utilizarse en la gestión estratégica” (p.53).

Para analizar la industria, los competidores y el mercado utilizaremos el modelo desarrollado por Porter denominado las cinco fuerzas. El autor plantea que existen cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector. Al respecto, Porter (2017) señala: “Para comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo” (p.33).

Cuadro 14: esquema del modelo cinco fuerzas



Fuente: Porter (2017, p.32)

Para comprender cómo funcionan el modelo de las cinco fuerzas, analizaremos cada uno de los impulsores:

a) Amenaza de entrada

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, los costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad potencial de un sector y depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Porter plantea que existen siete fuentes importantes:

- Economías de escala por el lado de la oferta.
- Beneficios de escala por el lado de la demanda.
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor.
- Requisitos de capital.
- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.
- Acceso desigual a los canales de distribución.
- Políticas gubernamentales restrictivas.

Las barreras de entrada deberían ser evaluadas según las capacidades de los potenciales entrantes, los cuales podrían ser nuevas empresas, firmas extranjeras, o empresas de sectores relacionados (Porter, 2008).

b) El poder de los proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Siguiendo a Porter (2008), un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

c) El poder de los compradores

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar y lograr reducciones de precios. Según Porter (2008), un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor

d) Amenaza de los sustitutos

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el *marketing*, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, en ocasiones, de potencial de crecimiento. De acuerdo con Porter (2008), la amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo *trade-off* de precio y desempeño respecto del producto del sector
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo

e) Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, e incluye: descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, en segundo, de la base sobre la cual compiten. La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento, e impulsa las luchas por participación de mercado.
- Las barreras de salida son altas.

- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

La fuerza de la rivalidad refleja no solo la intensidad de la competencia, sino también la base de la competencia. Siguiendo a Porter (2008), la rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes.

1.3.3 Análisis de los objetivos y de la estrategia empresarial

Existen diversos modelos para analizar los objetivos y la estrategia (modelo de negocio) de una empresa. En su libro *Generación de modelos de negocio* (2011), Osterwalder y Pigneur crearon el lienzo o *canvas* del modelo de negocio.

La herramienta Canvas constituye un marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. El lienzo consiste en la conexión esquemática de nueve módulos que reflejan la lógica de una empresa para alcanzar sus ingresos, cubriendo las cuatro áreas principales: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Su representación gráfica en una única hoja (de ahí su nombre) facilita capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio, dando una visión holística de la empresa, ayudando a la comprensión de las relaciones entre las áreas que intervienen en las decisiones (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Cuadro 15: modelo Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011, pp.18-19)

El lienzo está compuesto por nueve módulos descritos a continuación, según las definiciones dadas por Osterwalder y Pigneur (2011):

a) Segmentos de clientes

En este módulo, se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar su satisfacción agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Con una decisión fundamentada, las empresas deben seleccionar los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo (Osterwalder y Pigneur, 2011).

b) Propuestas de valor

Aquí, se describen el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Estas propuestas son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas de dichas propuestas pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional (Osterwalder y Pigneur, 2011).

c) Canales de distribución y comunicaciones

Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa

d) Relaciones con el cliente

Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado, que las empresas deben definir. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes

- Fidelización de clientes
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva)

Como argumentan Osterwalder y Pigneur (2011), el tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

e) Flujos de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. A su vez, cada fuente puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: 1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes, y 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

f) Recursos claves

Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos claves que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos claves diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos claves pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave (Osterwalder y Pigneur, 2011).

g) Actividades claves

Tal como Osterwalder y Pigneur (2011) señalan, aquí se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades claves, las que constituyen las acciones más importantes que una empresa debe emprender para tener éxito; al igual que los recursos claves, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

h) Asociaciones claves/ red de *partners*

Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar estos últimos, reducir riesgos o adquirir recursos. De esta manera, siguiendo a Osterwalder y Pigneur (2011), podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
- *Joint ventures* (empresas conjuntas), para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor, para garantizar la fiabilidad de los suministros.

i) Estructura de costos

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos, las actividades y las asociaciones claves. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros.

1.3.4 Análisis interno

El análisis interno nos permite identificar a RR. HH. como fuente de ventaja competitiva sostenible de una empresa. Para esto, en primer lugar, es necesario realizar un diagnóstico de dicha área y luego diseñar el mapa estratégico de RR. HH. que nos permitirá traducir la estrategia en objetivos y demostrar cómo el área agrega valor.

1.3.4.1 Diagnóstico organizacional

De acuerdo a Rainieri y Martínez (1997), el diagnóstico organizacional es un proceso imprescindible que permite a las organizaciones conocer con mayor precisión sus capacidades y debilidades. Los autores señalan al respecto: “es la actividad de identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, usando procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veraz y confiable” (p.5).

Por su parte, Proulx (2014) resalta la complejidad del diagnóstico organizacional y sostiene que por medio de esta actividad podemos entender de una organización “lo que es, lo que quiere ser, lo que quizá no quiere ser, lo que quiere hacer y cómo quiere hacerlo, cómo trabaja, cómo se organiza, cómo anda su jerarquía. Permite, también, entender cuáles son sus problemas: los mayores, los críticos, los secundarios, los que molestan a todos” (p.9).

Las características principales que definen el diagnóstico organizacional son descritas por Rainieri y Martínez (1997, p.2) de la siguiente manera:

- a) Proceso de medición que puede variar desde una investigación experimental hasta una narración descriptiva.
- b) Tiene como objetivo describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender, administrar y modificar las organizaciones.

- c) Proceso sistémico en el que participan diferentes actores, grupos de interés (dueños, administración, empleados, investigadores, clientes, etcétera).
- d) Proceso humano altamente influenciado por variables subjetivas tales como percepciones, opiniones, valores prejuicios de las personas que participan en él.

A los fines del presente trabajo, es fundamental realizar un diagnóstico organizacional, en tanto nos permitirá generar conocimientos entorno a nuestro objeto de estudio. Nos ayudará a describir, entender, gestionar y/o modificar lo que acontece en las organizaciones. Este ejercicio, según Rainieri y Martínez (1997), persigue dos grandes objetivos: por una parte, permite mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones y, por otra, contribuye a mejorar la calidad y condiciones de vida laboral de los empleados.

Un aspecto fundamental referente al posicionamiento de las autoras del presente trabajo se vincula con el carácter sistémico desde el cual se aborda esta tarea de diagnóstico organizacional. Coincidimos en la propuesta de que los estudios de diagnóstico organizacional buscan describir y/o establecer relaciones entre las variables de la organización y de su medio ambiente.

De acuerdo a Rodríguez (2015):

La organización como sistema no puede ser estudiada en el vacío, sino dentro del contexto de su entorno y de los otros sistemas con los cuales interactúa. El sistema ha de ser considerado globalmente (...) el ver cualquier parte aisladamente puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, naturaleza y efectividad. (...) Las organizaciones como sistemas complejos y vivos cambian en el tiempo y son caracterizadas como ciclos de eventos. Así las organizaciones necesitan ser consideradas en términos dinámicos y no estáticos. (p.38).

Falletta (2005) acuerda con este enfoque sistémico y, apoyado en la teoría general de sistemas, sostiene que las organizaciones pueden ser comprendidas como sistemas abiertos que se caracterizan por tener entradas, procesos de transformación y salidas, conectados por bucles de retroalimentación. Estos bucles ilustran, según el autor, la idea de que los sistemas se ven constantemente afectados por los resultados (por ejemplo, los productos y servicios), así como por sus entradas. Así, una organización puede verse como un sistema total.

En resumen, la perspectiva sistémica nos permitirá abordar el diagnóstico de nuestra organización reparando en la ocurrencia de eventos, pensamientos, sentimientos y acciones como elementos que están permanentemente interactuando y afectándose unos a otros. Siguiendo a Rainieri y Martínez (1997), no solo como investigadores participamos en el diagnóstico organizacional, sino que esta actividad, como proceso que ocurre dentro del sistema organizacional, también está expuesto a la influencia de otros elementos.

Para apuntalar nuestra práctica en modelos de diagnóstico, su importancia radica de acuerdo con Falletta (2005, p.4) en que los modelos ayudan:

- a) A mejorar nuestra comprensión del comportamiento organizacional
- b) A categorizar datos sobre una organización
- c) A interpretar datos sobre una organización
- d) A proporcionar un lenguaje común y breve

Lo interesante del modelo es que provee una forma sistemática de recopilar datos sobre la organización, dado que permite describirlos, comprenderlos y clasificarlos. Asimismo, los modelos contribuyen a identificar variables organizacionales vitales y la naturaleza de las relaciones entre estas variables clave. De esta manera, lo que Falletta (2005) persigue es una práctica de diagnóstico organizacional sistemática, utilizando marcos teóricos que orientan el accionar y guían tanto la recopilación de datos, como su interpretación, evitando que los diagnósticos se basen en corazonadas o percepciones descontextualizadas.

En orden cronológico, los siguientes modelos de diagnóstico organizacional son presentados por Falletta (2005, p.5):

1. Análisis del campo de fuerza (1951)
2. Modelo de Leavitt (1965)
3. Análisis del sistema Likert (1967)
4. Teoría de sistemas abiertos (1966)
5. Modelo de seis cajas de Weisbord (1976)
6. Modelo de congruencia para el análisis de la organización (1977)
7. Marco McKinsey 7S (1981-82)
8. Marco técnico político-cultural (TPC) de Tichy (1983)
9. Programación de alto rendimiento (1984)
10. Diagnóstico del comportamiento individual y grupal (1987)
11. El modelo Burke-Litwin de desempeño y cambio organizacional

A estos modelos descritos anteriormente, podemos añadir el modelo de Mintzberg que concibe la estructura de una organización como el resultado de la selección de elementos, teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa. En su libro *Diagnóstico organizacional*, las cinco partes esenciales en el que puede dividirse una organización según Mintzberg son detalladas por Rodríguez (2015, p.49):

- a) Cumbre estratégica
- b) Línea media
- c) Núcleo operativo
- d) Estructura técnica o tecnoestructura
- e) *Staff* de apoyo

Por último, es relevante considerar una herramienta de diagnóstico creada por Bersin (2015), que tiene como objetivo el diagnóstico de prácticas y áreas de RR. HH. y a la cual ha denominado "modelo de madurez".

El autor plantea el modelo de madurez como respuesta a las complejidades en las que RR. HH. se encuentra inmerso en la actualidad. En la era del conocimiento, en la que la tecnología se ha instaurado, y la innovación es uno de los valores fundamentales, es necesario pensar a los RR. HH. de forma alternativa. El autor entiende que las organizaciones cuentan con diferentes grados de madurez en los diversos niveles y, para lograr madurar al siguiente nivel, es clave que estas dejen de ver a sus empleados como un costo y pasen a percibir el talento como un activo.

Retomando y ampliando lo planteado en 1.1.2, observamos que Bersin (2015) define la existencia de cuatro estadios en el desarrollo de las áreas de RR. HH.:

- a) Nivel 1: departamento de personal. Es una etapa ligada básicamente brindar una función de soporte y control de los empleados. Entre sus tareas más relevantes, se encuentran el reclutamiento reactivo, la gestión de la nómina y las relaciones laborales. En este nivel, RR. HH. trabaja de forma reactiva en función de lo que se le solicita.
- b) Nivel 2: RR. HH. operacional toma una función con perfil estratégico y de apoyo al negocio, buscando incorporar herramientas tecnológicas para la automatización de procesos. Los principales procesos desarrollados son: reclutamiento, planes de formación y desarrollo, centro de servicios y de excelencia. En este estadio, la gestión de RR. HH. se torna más proactiva.
- c) Nivel 3: gestión integrada del talento, que tiene como principales prácticas atraer, desarrollar y gestionar el talento, planes de sucesión, *coaching* y procesos de RR. HH. integrados. Se trabaja en el soporte de decisiones y del liderazgo empresarial, con el objetivo de mejorar la eficacia del área. El posicionamiento de esta área es mayormente estratégico, y genera relaciones de causa y efecto.
- d) Nivel 4: RR. HH. impulsado por el negocio. Aquí, el foco se encuentra en la agilidad y sensibilidad en la gestión del área. Sus prácticas alineadas con el negocio permitirán trabajar en la planificación y predicción del futuro. Las prácticas trabajan sobre la diferenciación y segmentación del talento, análisis predictivo de datos, prácticas globales y optimizadas de gestión de talento.

Cuadro 16: esquema del modelo de madurez de Bersin



Fuente: elaboración propia

En esta nueva lógica de entender el talento, será necesario un esfuerzo adicional, porque las empresas puedan mejorar la comprensión de sus empleados, y crear procesos de desarrollo de talento orientados a acercarlos a la visión de la compañía. Las organizaciones más maduras tienen una clara estrategia comunicada y dirigida, junto con actividades de talento de avanzada, que refuerzan una cultura de aprendizaje y liderazgo. Pero su mayor distinción es crear una organización enfocada en la diversidad e inclusión, reforzando la importancia de atraer personas de diversos orígenes y culturas. La

investigación realizada por Bersin (2015) demuestra que la transición a una organización madura en la gestión del talento es compleja, pero genera mejores finanzas y resultados comerciales al conseguirla.

Esta herramienta novedosa que Bersin (2015) plantea será utilizada en la presente tesis en el capítulo 5, para conocer el estadio de madurez en el que se encuentran cada una de las prácticas de RR. HH. en Globant.

En la planificación estratégica de RR. HH., este apartado pone de manifiesto la necesidad de incluir un exhaustivo diagnóstico organizacional que encuentra apoyatura en marcos teóricos sólidos, modelos que permiten ofrecer un abordaje sistemático de la organización como sistema abierto. Siguiendo a Rodríguez (2015), invitamos a no perder de vista que todo diagnóstico constituye una explicación hecha por el observador. Para esa observación, como mencionamos, es necesario basarnos en fundamentos teóricos, y hacer uso de esquemas de distinción: "sin embargo, ninguna observación agota todas las posibilidades de observación. Siempre se trata de una perspectiva y hay aspectos que permanecen invisible para el observador" (Rodríguez, 2015, p.27).

1.3.4.2 Mapa estratégico

Kaplan y Norton (2004a) plantean que la estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para el accionista. En este sentido los autores consideran que medir el valor de los activos intangibles en una empresa es, en realidad, una estimación acerca de cuán estrechamente alineados están esos activos con la estrategia y cómo estos pueden crear valor para la empresa. Para analizar dicha relación, los autores diseñaron una herramienta denominada mapa estratégico.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004a), el mapa estratégico provee un marco para vincular los activos intangibles a la creación de valor mediante cuatro perspectivas interrelacionadas:

- a) La *perspectiva financiera* describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, tales como el ROI, valor del accionista, rentabilidad, crecimiento de los ingresos y menores costos por unidad.
- b) 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.
- c) La *perspectiva de procesos internos* identifica los pocos procesos clave que generan y entregan una propuesta de valor diferenciada del cliente.
- d) La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* 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.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto; esta arquitectura es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a la organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

Tal como plantean Kaplan y Norton (2004a), la estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización. Es por esto que para diseñar un mapa estratégico debemos tener en cuenta a la declaración de misión, visión y valores que proporcionan el punto de partida definiendo por qué la empresa existe.

Capítulo 2. Presentación de Globant Uruguay

2.1 Introducción

Habiendo desarrollado las hipótesis teóricas que fundamentan y sostienen nuestra propuesta de planificación estratégica, en el presente capítulo describiremos la empresa objeto de nuestro estudio. Lo iniciaremos definiendo el macroentorno en el que Globant Uruguay se encuentra. Describiremos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales del país y la región que afectan al entorno de la empresa. Realizaremos el análisis en el modelo PESTEL. Posteriormente, abordaremos los elementos presentes en el sector en el que Globant se encuentra inmersa y, para ello, recurriremos a la metodología de las cinco fuerzas, propuesta por Michael Porter. Con dicho análisis, podremos identificar el grado de rivalidad competitiva del sector.

Habiendo realizado ese recorrido, procederemos a presentar la empresa desde su historia y su presente en Uruguay. A partir de la herramienta Canvas, analizaremos los objetivos y la estrategia de la empresa, la propuesta de valor y los volúmenes de producción y ventas. Por último, detallaremos la estructura de la organización, la plantilla de colaboradores en Uruguay y la cultura de la empresa.

2.2 Análisis del entorno Globant Uruguay

Para analizar el entorno de la empresa es imprescindible partir de un análisis del macroentorno que contemple las variables de Uruguay como país donde Globant desarrolla sus negocios. El siguiente cuadro resume las principales categorías de análisis macroeconómicas:

Cuadro 17: análisis PESTEL

P Política	<ul style="list-style-type: none">- País referente en la región y a nivel mundial en lo que respecta a democracia consolidada, estabilidad político-jurídica, nivel de paz y libertad de prensa. En <i>rankings</i> latinoamericanos, es posible encontrar a Uruguay en el primer puesto en índice de democracia, baja corrupción, índice de prosperidad, índice de desarrollo IT, entre otros.- País referente regional y mundial en digitalización. Inversión y desarrollo de la primera red 5G de América Latina.- Uruguay se une al Grupo D9, grupo de élite de los países más avanzados del mundo en desarrollo digital junto con Canadá, Estonia, Israel, Nueva Zelanda, Corea del Sur y Reino Unido.- Ubicación privilegiada y tratados comerciales con el Mercosur (Mercado Común del Sur) que permite acceder fácilmente a países de habla hispana y al gran mercado de Brasil.- Si bien existe mano de obra calificada, Uruguay cuenta con amplias facilidades en la obtención de residencias para quienes provienen del Mercosur, con lo que logra importar con facilidad talento cuando es necesario.
-----------------------------	---

<p style="text-align: center;">E Economía</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uruguay se ha destacado por su gestión ordenada de la deuda pública y estabilidad fiscal; por ello, es reconocido por agencias financieras internacionales como un país transparente desde el punto de vista fiscal. - Exoneraciones tributarias significativas que favorecen las exportaciones - No hay restricciones en cuanto a la repatriación de capitales, transferencia de ganancias, dividendos e intereses. El mercado de cambios es libre; no hay limitaciones para comprar o vender divisas, ni para su remesa al exterior o repatriación; las inversiones pueden realizarse en cualquier moneda. - Moderna legislación impositiva. Sistema de fiscalidad territorial (se grava con impuestos solo aquella renta obtenida de fuente nacional o radicada en territorio nacional). - Ley de inversiones que las fomenta con beneficios de exoneración del 100 % del impuesto a la renta a empresas de IT. Zonas francas, localizadas en el área metropolitana y con desarrollo de infraestructura apropiada para centros de tecnología: Zonamerica, World Trade Center, Aguada Park y Parque de las Ciencias.
<p style="text-align: center;">S Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos locales calificados y disponibles, con ventajas en la formación y capacitación en toda la región. Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías, habilidades de programación en diversos lenguajes y herramientas de desarrollo. - Primer país en la región en entregar gratuitamente computadoras a estudiantes e instituciones educativas públicas de todo el país (Plan Ceibal). Educación terciaria gratuita y universal, de primer nivel. - El idioma inglés es enseñado en centros educativos públicos y privados, con lo que se consiguen altos niveles de manejo del idioma en la población. Adicionalmente, un porcentaje de la población también domina otros idiomas, como el portugués. - Conquistas sociales reconocidas en la región como pioneras en temáticas de derechos humanos. - País con los índices más altos de calidad de vida, y seguridad social en Latinoamérica.
<p style="text-align: center;">T Tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura en telecomunicaciones ampliamente desarrollada. Uruguay cuenta con buen nivel de velocidad de internet y 79 % de la población con accesibilidad a la telefonía celular y conexión a internet. - Primer país en Latinoamérica en implementar la tecnología 5G y en contar con un sistema de trazabilidad de la cadena productiva confiable. - Cableado de fibra óptica desde Estados Unidos a Uruguay, que le permite ser proveedor de internet para la región y el mundo (red de conectividad global). - Líder en estrategia de inteligencia artificial en Sudamérica.
<p style="text-align: center;">E Ecológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de un Plan Ambiental Nacional para el Desarrollo Sostenible, con foco en la reducción de los impactos ambientales de las actividades industriales, de minería, infraestructura y de servicios, a través de la incorporación de mejores prácticas y tecnologías. - Desarrollo de nuevas guías ambientales sectoriales en el corto plazo. Las guías impulsarán la incorporación de mejores tecnologías en producción, control y monitoreo, en los emprendimientos para la reducción en la afectación sobre el ambiente. - Construcción de laboratorios de tecnologías socioambientales en los territorios que atienden las necesidades locales sociales y productivas, para el logro de la inclusión social y la promoción de un desarrollo humano sostenible.

L Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Decreto 84/99 a través del cual se declara de interés nacional el desarrollo de software. - Decreto 386/00 exonera el pago del IVA (Impuesto al Valor Agregado) a la exportación de software y servicios informáticos. - Decreto 387/00 que exonera del pago de IRIC (Impuesto a la Renta de Industria y Comercio) a la producción de software. - Decreto 144/02 que reglamenta la exoneración por concepto de impuesto a la renta a la importación de <i>software</i>. <p><u>Entes reguladores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - CUTI (Cámara Uruguaya de Tecnologías de Información) - Agestic (Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento) - CEDU (Confederación Empresarial del Uruguay).
--------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Advertimos el gran potencial de Uruguay para el desarrollo de *software* y tecnologías, dadas sus condiciones políticas y económicas, que favorecen las grandes inversiones, la permanencia y el desarrollo de las empresas en el territorio nacional. Uruguay se convierte en un país atractivo para los inversionistas por los siguientes factores: a) posee una de las economías más estables de la región; b) mano de obra calificada, que tiene posibilidades de recibir educación gratuita en materia de programación y desarrollo de tecnología; c) 79 % de la sociedad con acceso a internet; d) existencia de una legislación impositiva beneficiosa para las empresas de tecnología; e) sin restricción de repatriación de capitales, transferencias de ganancias; f) un mercado cambiario libre.

Luego de analizar el macroentorno en el cual Globant está inserto, se hace necesario indagar sobre el entorno del sector de servicios de tecnología de la información en el que la empresa opera. Como herramienta útil para el análisis, consideramos las cinco fuerzas enunciadas por Porter (2017), que presentaremos a continuación:

Cuadro 18: cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter (2017), podemos mencionar los tres elementos centrales respecto de la rivalidad del sector:

- a) Un sector con alto número de competidores y barreras de entrada bajas
- b) Un sector en crecimiento y expansión

Es posible identificar unas 389 empresas del sector; de acuerdo a información proporcionada por Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (en adelante, CUTI), en dos años las empresas pequeñas pasan a ser de mediano porte o son compradas por grandes empresas. De acuerdo a las últimas cifras proporcionadas por la CUTI (2019), en 2018 se dio el récord de facturación, que alcanzó una cifra de 1 700 millones de dólares estadounidenses, de los que 800 millones son producto de las exportaciones. Dentro del sector, se destaca el segmento de servicios como el de mayor crecimiento en el 2018.

- c) Existencia de alta diversidad de oferta con buen nivel de calidad de servicios

Este análisis nos permite visualizar la intensidad competitiva del sector en el que Globant está inserto. Podemos observar que hay bajas barreras de entrada producto de las políticas de altos beneficios fiscales con las que Uruguay cuenta, a lo que se añade que la inversión en infraestructura para comenzar empresas de tecnología es mínima. A este contexto de crecimiento sostenido del sector, se le presenta el gran desafío de la competencia por el talento. En este sentido, hay una gran demanda de los RR. HH. adecuados, lo que actualmente genera lo que se denomina desempleo cero en el sector. Diversas compañías como Globant están pensando en alternativas para generar mayor cantidad de recursos con las competencias necesarias en el mercado laboral. Es posible encontrar planes de pasantías para jóvenes en primera etapa universitaria y otras acciones que apuntan a atraer el interés por las empresas de tecnología. Si no se logra revertir esta situación de escasez de recursos, la posibilidad de crecimiento del sector tal y como se ha experimentado hasta el momento se tornará amenazante.

2.3 Descripción de la empresa

Luego de haber analizado el macroentorno y el sector en el que la empresa se desarrolla, abordaremos la descripción de Globant desde su fundación, su historia global y su desembarco local en Uruguay.

Globant es una empresa multinacional de capitales argentinos, que pertenece a la industria de los servicios de tecnologías de la información. Creada en 2003, se ha convertido en 15 años en líder en el desarrollo de soluciones de *software* innovadoras teniendo como impacto global, la creación de experiencias digitales que alcanzan a millones de usuarios. Globant cotiza en la Bolsa de Nueva York y tiene una nómina de más de 10 000 profesionales actualmente trabajando desde 40 oficinas, distribuidas en 14 países (América, Europa y Asia). Los pilares en los que sustenta el trabajo junto a sus clientes son: la innovación, el diseño y la ingeniería. Dentro de su cartera de clientes se encuentran: Google, Electronic Arts, LinkedIn, BBVA, FOX, Coca Cola, Santander Group, Royal Caribbean, Emirates, LATAM Airlines, NATGEO, Netflix, LinkedIn, JPMorgan, etc.

Se diseñan productos de *software* innovadores para conectar emocionalmente a los clientes con sus consumidores y empleados, al tiempo que se proponen mejorar su eficiencia. La compañía pretende representar la evolución de los servicios profesionales fomentando los nuevos paradigmas de innovación, emprendimiento, autonomía, tecnologías digitales, inteligencia artificial y agilidad.

Como empresa de servicios, Globant se propone acompañar a sus clientes desarrollando soluciones a medida que se ajusten a las necesidades digitales presentadas. La revolución cognitiva y digital está modificando la forma en que las empresas se conectan con los usuarios y empleados. Las empresas buscan simultáneamente impulsar sus experiencias de consumo y, al mismo tiempo, transformarse internamente. Globant utiliza las últimas tecnologías y metodologías para ayudar a las organizaciones, y su objetivo es transformarlas para un futuro digital y cognitivo, y generar oportunidades para el talento en todo el mundo.

2.3.1 Fundación e historia de Globant

Globant comenzó sus actividades en abril de 2003 en Buenos Aires, en un contexto social que estaba emergiendo de una profunda crisis económica. En una oficina de 40 m² con un aporte de capital de 5 000 dólares estadounidenses, cuatro socios fundadores –Martín Migoya, Néstor Nocetti, Martín Umanan y Guibert Englebienne– fundan un *startup* de servicios de desarrollo de *software*.

Desde los inicios, Globant persiguió el modelo indio de proveer servicios de *outsourcing* a precios competitivos, creando oportunidades de empleo para las personas que vivían en Argentina, ya que advirtieron una marcada migración del talento a otros países en busca de mejores oportunidades. La empresa buscó importar oportunidades y se propuso ser una multinacional, y conquistar primero el mundo y, luego, Argentina.

El principal foco de la compañía fue desarrollar el mercado externo. La responsabilidad recayó en los socios con experiencia internacional que viajaron a Europa y Estados Unidos para obtener los primeros contratos. En 2004, Globant firma con su primer cliente internacional, Lastminute.com, para desarrollar soluciones web de alto tránsito basados en tecnologías *Open Source*. En 2006, logra el primer negocio con Google y accede al mercado del Sillicon Valley. Se comienza a expandir y madurar su modelo de negocios basado en la provisión de servicios de desarrollo innovadores sobre una diversidad de tecnologías.

La concreción exitosa de estos proyectos permitió abrir nuevas oportunidades con otros clientes como YouTube y LinkedIn, enfocándose la compañía en ofrecer soluciones innovadoras.

De esta manera, con el ingreso a Sillicon Valley, al haber sido reconocidos los fundadores como “Emprendedores Endeavor” y participando de rondas de financiamiento, la empresa continuó su expansión de manera sostenida. En 2009, la compañía impulsa la división organizacional en los denominados *Studios* (será ampliado en el apartado 2.5, Estrategia de Globant) y, en 2014, Globant ingresa a la Bolsa de Wall Street y se convierte en la primera empresa de América Latina en cotizar en el NYSE (*The New York Stock Exchange*).

Cuadro 19: resumen de expansión de Globant



Fuente: adaptado de presentación corporativa (Globant, 2019a)

A lo largo de la historia, Globant ha adquirido 11 empresas, pertenecientes a la industria de las tecnologías y servicios de la información:

Cuadro 20: cronología de adquisición de otras compañías



Fuente: adaptado de presentación corporativa (Globant, 2019a)

2.3.2 Historia de Globant Uruguay

El crecimiento sostenido de la empresa permitió la expansión de sus operaciones y la inversión de capital en nuevas oficinas, que ya no solo operarían desde Argentina, sino en otros países de la región. Uruguay es el primer país al que Globant decide llevar parte de su operación. Con una facturación estimada en 52 millones de dólares estadounidenses y una nómina de 1 500 profesionales trabajando en la empresa, abre sus oficinas en Montevideo, en junio de 2011.

Uruguay es elegido como primer país para expandirse, producto de su cercanía cultural y física con Argentina. En lo que respecta al talento, en los estudios de mercado, se destacaron las habilidades de manejo del idioma inglés y conocimiento de tecnologías.

Con 160 proyectos funcionando, al instalarse en Uruguay, además se pretendió ampliar la posibilidad de trabajar con clientes internacionales desde otros territorios de la región sudamericana. Localizado en Aguada Park, Globant comienza a crecer en Uruguay apuntalado en la existencia de profesionales altamente capacitados. Al año de iniciar sus operaciones en Montevideo, Globant contaba con 70 profesionales.

Durante los primeros años, la empresa se enfocó en una robusta expansión, con base en perfiles profesionales expertos que pudieran dar estructura de *management*, liderazgo y visión de negocio a la sede de Montevideo. Apuntalarse en ese talento permitió diferenciarse de otras oficinas de Globant, caracterizadas por una plantilla de empleados con menos experiencia y un mercado muy competitivo.

Ante este desafío de expansión, el foco corporativo estuvo orientado a sostener la cultura de la empresa, motivo por el cual se recibieron visitas del *board* y del *top management* de Globant.

Debido a cambios en la región, en el mercado local y a decisiones corporativas de expansión en otros países, como India y Colombia, durante dos años (2017-2018) la oficina de Uruguay no exhibió crecimiento y mantuvo sus operaciones.

Hacia finales del 2018, Globant corporativo implementó una política de descentralización de la toma de decisiones, debido al crecimiento exponencial que estaba teniendo la empresa, y la necesidad de brindar autonomía en las gestiones. Se organizó la empresa en ocho Centros de Entrega de Talento (*Talent Delivery Centers*) con el fin de tomar decisiones más rápidas, inteligentes y descentralizadas. Uruguay forma parte de uno de los *Talent Delivery Center* (en adelante, TDC) junto a Chile y, en el transcurso del primer año bajo ese modelo, ha podido ampliar sus operaciones a nuevos clientes e incrementar el número de profesionales trabajando desde sus oficinas a 500. Durante 2019, la oficina de Uruguay no solo logró retomar el crecimiento de su plantilla, sino también ampliar su facturación en un 15 %.

2.4 Misión, propósito y valores de Globant

Como **misión**, Globant se propone utilizar las últimas tecnologías en los campos digitales y cognitivos para transformar organizaciones y la vida de las personas en todos los aspectos. Su **propósito** es desafiar el *statu quo* y formar el mejor equipo con los mejores profesionales del mundo, combinando lo mejor en ingeniería, innovación y diseño.

Respecto a su filosofía y valores, la empresa ha diseñado un manifiesto que contiene los seis valores corporativos, con el objeto de preservar la cultura en el marco de una expansión sostenida en la última década. Los **valores** que forman parte del Globant Manifiesto son:

- a) Actuar éticamente
- b) Innovar constantemente
- c) Ser un jugador de equipo
- d) Pensar en grande
- e) Apuntar a la excelencia
- f) Diversión

Además de sus valores corporativos, la empresa entiende que la cultura es la base que sostiene y facilita el enfoque distintivo. De allí que describe **tres pilares motivacionales**:

- 1) **Autonomía:** a través de esta, la empresa alienta a sus colaboradores a hacerse responsables de sus proyectos, su desarrollo profesional y su carrera.
- 2) **Excelencia:** este pilar trata sobre la mejora continua, apuntando a superar las expectativas y a traspasar el *statu quo*.

3) **Propósito:** por medio de un propósito común, se construye una empresa que permite romper el *statu quo*, ser reconocida como un líder en la creación de productos de *software* innovadores y crear valor para sus *stakeholders*.

La oficina de Uruguay se alinea bajo la misión, el propósito y los valores de Globant, buscando transformar las experiencias de vida de todos los empleados, al tiempo que se construyen soluciones que impactan y transforman las vidas de millones de usuarios. Uruguay apuntala sus acciones en herramientas de gestión humana como es la aplicación *StarMeUp*, la que permite que cada empleado se convierta en un promotor de la cultura, adoptando los valores de la empresa.

2.5 Estrategia de Globant

Inspirados en la herramienta Canvas, profundizaremos en algunos aspectos de la organización que permiten describir el modelo de negocios de Globant y su estrategia.

En relación a su propuesta de valor, la empresa busca ofrecer un modelo de servicio a sus clientes que les permita enfrentar las transformaciones necesarias y mantenerse a la vanguardia de sus mercados. No se trata solo de ofrecer servicios de tecnología, sino que se intenta impactar en cada dimensión individual de la organización. Para ello, Globant desarrolló un modelo de negocio: *The Organizational Fitness Lifecycle*. Con este modelo se trata de dar forma al conjunto de etapas que cualquier organización (cliente) debe atravesar para transformarse digital y cognitivamente.

Globant se organiza internamente a través de *Studios*, que son áreas de *expertise* técnicas transversales a los países que reúnen a los expertos en cada práctica. A través del modelo de *Studios* se soporta cada una de las etapas del *Organizational Fitness Lifecycle*:

Cuadro 21: *Organizational Fitness Lifecycle*



Fuente: página web corporativa (Globant, 2019b)

La estrategia de Globant para relacionarse con sus clientes se basa en convertirse en un *partner*, incluyendo al cliente en todas las etapas del desarrollo del producto y la construcción del servicio integral, con lo que el cliente es parte del equipo de solución. Con los consumidores y los empleados

en el centro de cada estrategia, el ciclo de vida aborda cada etapa del proceso de transformación respaldado por los *Studios*.

La relación con los clientes comienza cuando: a) se proporcionan las herramientas y el apoyo necesario que permite impulsar las transformaciones culturales y metodológicas; b) se realiza un acompañamiento de los clientes a medida que definen y prueban (testean) sus nuevas estrategias digitales (plataformas/apps) para atraer a los consumidores y empleados; c) se continúa ampliando la construcción y evolución de estas y otras iniciativas digitales y cognitivas; d) se suceden dos etapas finales del ciclo, una que consiste en impulsar un producto seguro a la nube y otra, hacerlo conocido para que llegue a la audiencia adecuada.

En este momento, el *fitness cycle* permanece en un ciclo continuo y progresivo para garantizar que las organizaciones sigan siendo relevantes. Globant adopta marcos de trabajo basados en metodologías ágiles que contribuyen a sostener el ciclo de servicio con énfasis en la adaptación y el alineamiento de los equipos y el cliente.

Las metodologías ágiles tienen su origen en Utah, en el 2001, cuando fue creada por un grupo de profesionales dedicados al desarrollo de *software* que se reunieron para acordar en su forma de entender el trabajo y aspectos en común. Los acuerdos generaron como resultado el conocido *Agile Manifesto*, que intentó definir la forma de desarrollo de *software* de manera ágil.

En el *Agile Manifesto*, Beck et al. (2001) explican que su nacimiento se debe a la necesidad de otorgar mayor importancia al individuo y a las interacciones en lugar de los procesos y las herramientas. Se trata de cambiar de una postura de negociación contractual con los clientes a una de colaboración con ellos. Por último, sostienen que es mejor adaptarse al cambio en lugar de seguir un plan estructurado.

Globant (2019) apunala su funcionamiento cotidiano bajo este entorno ágil e impulsa que los equipos –no solo de tecnología, sino de RR. HH. y otras áreas del *staff*– adopten este marco de trabajo. La organización se refiere a estos equipos como *Agile Pods*. Los define como pequeños equipos multifuncionales, multidisciplinarios y flexibles que se organizan en torno a valores y objetivos de prestación de servicios a los clientes.

Concentrados en impulsar y mantener una innovación de entrega efectiva, cada *Agile Pod* establece su propósito, sus valores y principios, que lo ayudarán a enfocarse en las áreas críticas. Para lograr sus objetivos, todos los equipos deben emprender un viaje de madurez. Esta madurez es la consecuencia de establecer y enriquecer estos objetivos, identificar oportunidades de mejora y lograr el respaldo del cliente. Dentro de este ecosistema, se considera la evolución del trabajo como algo natural y orgánico basado en la experimentación, el aprendizaje continuo y la máxima efectividad, por lo cual los *Agile Pods* atraviesan ciclos de evaluación, se adaptan a los entornos y trazan nuevas rutas.

En definitiva, la adopción de las metodologías ágiles y el diseño de los *Agile Pods* con elementos propios de la cultura de la organización permite plasmar en la práctica el propósito de la empresa, orientado a estar alineados con el cliente y guiarlo a través de la revolución digital y cognitiva.

2.5.1 Propuesta de valor de la oficina de Uruguay

En consonancia con los elementos antes descritos a nivel corporativo, se han identificado los aspectos dan forma a la propuesta de valor de la oficina de Uruguay.

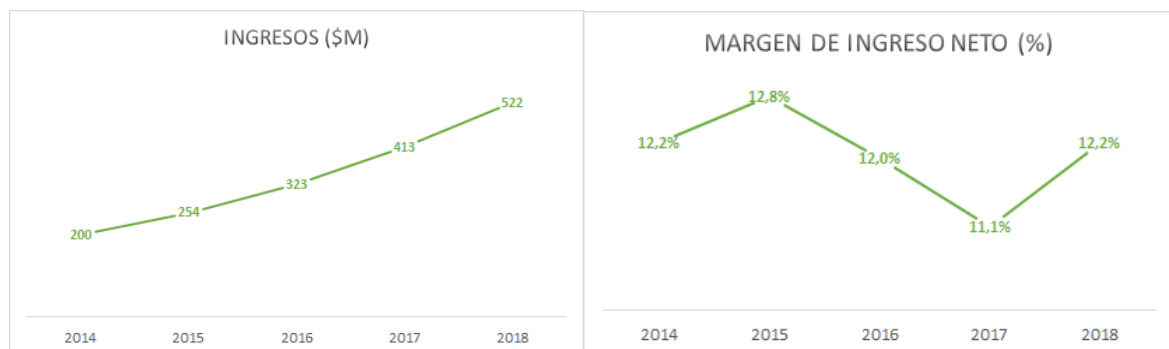
Con base en los factores socio-geo-políticos detallados, esta oficina posee una propuesta de valor sostenida en:

- a) Oportunidades de carrera globales y experiencias de trabajo con algunos de los clientes más importantes a nivel mundial.
- b) Concentración de talento con diversidad de perfiles profesionales y conocimiento tecnológico, lo que permite crecimientos profesionales en diferentes ejes.
- c) Baja rotación (promedio de 50 meses de permanencia en relación a un promedio global de la compañía de 30 meses) y alta madurez de los equipos que permite desarrollar proyectos robustos y relaciones sólidas en el tiempo con los clientes.
- d) Equipo con marcada experiencia en operaciones y *delivery* con apoyo del equipo de *top management*.
- e) 60 % de los empleados con resultados de rendimiento que superan las expectativas apuntalado en el liderazgo y un buen clima laboral.

2.6 Principales fuentes de ingreso de Globant

Para desarrollar las principales fuentes de Globant corporativo, presentaremos los indicadores claves del negocio. En su último reporte de sostenibilidad del 2018, los resultados financieros más destacados de la empresa a nivel mundial fueron:

Cuadro 22: evolución de resultados financieros de Globant



Fuente: reporte de sostenibilidad (Globant, 2018a)

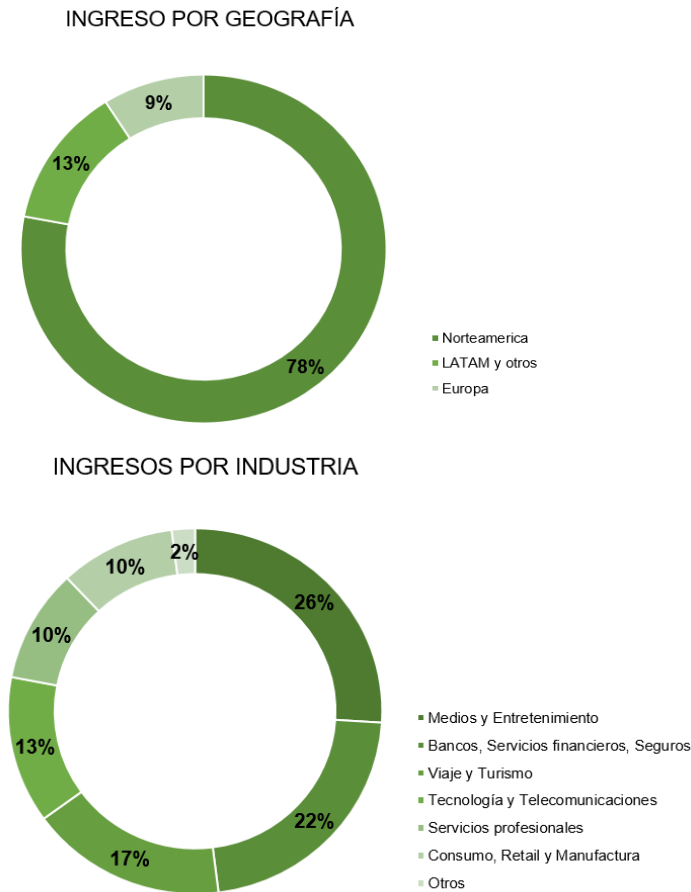
Como podemos observar, los ingresos anuales continúan con tendencia al alza en los últimos 5 años y alcanzan una facturación de 522 millones de dólares estadounidenses durante 2018. Por otro lado, los márgenes de ingresos crecieron en este año respecto al 2017, recuperando el porcentaje de ingresos netos de años anteriores.

Los ingresos de la compañía se distribuyen de un 77.9 % de Norteamérica, un 13.2 % de LATAM y 8.9 % de Europa. En relación a las industrias, podríamos mencionar que un 25.5 % de los ingresos provienen de la industria de Medios y Entretenimiento, un 21.9 % de Banca, Servicios financieros y

Seguros, un 17.1 % de Viaje y Turismo, un 12.9 % en Tecnología y Telecomunicaciones, un 10 % de Servicios Profesionales, 10,4 % de *Retail* y Manufacturas y un 2.3 % de otras industrias.

A continuación, presentamos la información en gráficos:

Cuadro 23: detalle de ingresos de Globant



Fuente: reporte de sostenibilidad (Globant, 2018a)

De los 522 millones de dólares estadounidenses como valor económico generado durante 2018, un 69 % se destinó a salarios, un 9 % a inversiones, 4 % en impuestos, 3 % en intereses y depreciación de los bienes y un 15 % destinado a costos de operaciones.

En relación al TDC Uruguay – Chile, el ingreso de 2018 fue de 52 millones de dólares estadounidenses y el margen de ingreso neto fue del 31,25 %. Actualmente la oficina de Uruguay se encuentra desarrollando 83 proyectos para diferentes clientes que involucran a 500 colaboradores. Se espera que durante el 2020 el TDC Uruguay - Chile incremente sus ingresos en un 8 %.

2.7 Objetivos estratégicos de la empresa

Globant corporativo se propone llevar adelante su propósito y contribuir con su misión, a partir de determinados objetivos estratégicos que alinean las acciones de la organización. Estos son:

- a) Consolidarse como *pure play* en los sectores digital y cognitivo.
- b) Ofrecer un profundo conocimiento en las últimas tendencias y tecnologías.
- c) Sustener la presencia global con centros de entrega en América del Norte, América Latina, Europa y Asia, y expandirse a otras regiones.
- d) Ser una de las primeras compañías globales en consumir energía 100 % renovable y reducir la huella de carbono producto de viajes y operaciones.

Adicionalmente, a nivel corporativo, es posible identificar tres objetivos específicos para el 2020:

- a) Hacer de Globant una empresa neutral en carbono, y poder medir y compensar la huella de carbono personal de los empleados.
- b) Mejorar la igualdad de género en la industria y la promoción del liderazgo femenino en la organización.
- c) Impulsar un manifiesto global de inteligencia artificial, convocando a empresas a firmar el acuerdo y continuar mejorándolo con la ayuda de cientos de organizaciones y equipos globales.

Por último, en relación a la oficina de Uruguay podemos identificar seis objetivos alineados a los objetivos corporativos anteriormente mencionados:

- a) Consolidarse como el mejor lugar para trabajar en Uruguay.
- b) Posicionar a Uruguay como el *Globant Coordination Center*, consolidando el *top management* en la oficina de Uruguay.
- c) Expandir las operaciones a otras ciudades de Uruguay.
- d) Ser la primera oficina en la empresa en tener 50 % de mujeres en su plantilla.
- e) Sustener e incrementar el liderazgo sustentable.
- f) Implementar en todos los proyectos el uso de inteligencia artificial y, para ello, incrementar las capacitaciones con base en esa temática.

2.8 Estructura organizacional de Globant

Globant posee un modelo organizacional que favorece la horizontalidad, con estructuras de roles flexibles basados en la multipertenencia, con foco en la integración, multifuncionalidad, trabajo en equipo y con una iniciativa descentralizada en TDC.

La compañía es administrada por un Consejo de Directores, que tiene los poderes más amplios para tomar cualquier acción necesaria o útil y cumplir con el propósito corporativo, con la excepción de las acciones reservadas por ley o los estatutos vinculados a la junta general de accionistas. Los estatutos sociales de la empresa establecen que la junta directiva debe estar compuesta por al menos siete miembros y no más de quince miembros.

En el área de tecnología hay una división organizacional en 20 *Studios* (*Big Data, Artificial Intelligence, Gaming, Mobile, IoT, Agile, Quality Engineering, etc.*), que son casas matrices de especialización técnica en las que se reúnen a perfiles profesionales destacados en determinadas prácticas/ tecnologías y tendencias. Los *Studios* son una forma de organizar la empresa en unidades operativas más pequeñas que poseen una experiencia técnica específica.

La estructura corporativa se complementa con un área de ventas dividida en 6 regiones (*pre-sales*), áreas de RR. HH. (*People y Capacity*) coordinadas por un *Drive Pod* (representantes corporativos de las áreas de RR. HH.), *Travel, IT Support, Legales, Comunicaciones, Asuntos corporativos y Finanzas*.

En el párrafo anterior, detallamos las áreas en español a los fines de contribuir a una mejor comprensión del organigrama de la empresa. No obstante, en la imagen que se presenta a continuación, se visualizarán los nombres en inglés a los fines de preservar la identidad de las áreas de la compañía y proveer una información más transparente.

Cuadro 24: organigrama global de la compañía

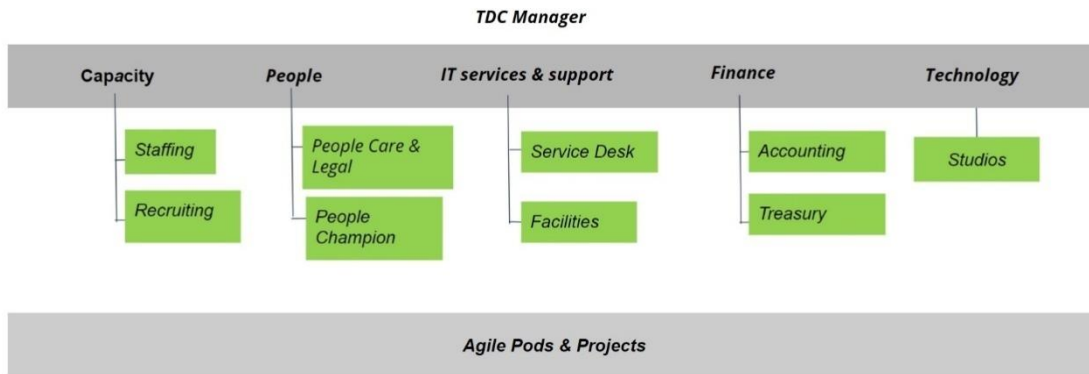


Fuente: intranet sitio web de *People* (Globant, 2019c)

2.8.1 Estructura organizacional de Globant Uruguay

En la oficina de Uruguay, hay presencia local de la gran mayoría de las áreas de la estructura corporativa. A continuación, exhibimos el organigrama de la oficina de Montevideo:

Cuadro 25: organigrama oficina Uruguay

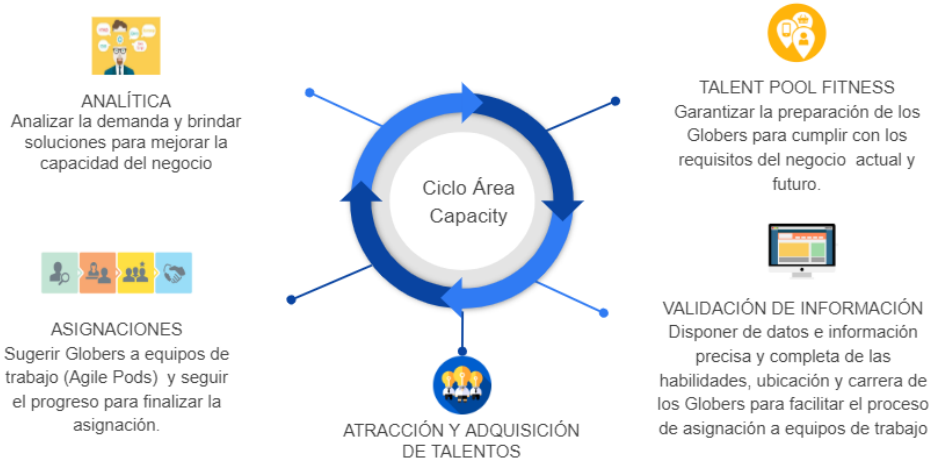


Fuente: elaboración propia

Además de la organización por áreas y tareas específicas, la compañía posee una estructura regional, denominada TDC que proponen un vasto entorno para elegir dónde hacer crecer los equipos de trabajo y los proyectos a la interna de la empresa.

El siguiente cuadro resume las principales responsabilidades del TDC:

Cuadro 26: definición y responsabilidades del TDC



Fuente: adaptado de *Welcome on board* (Globant, 2019a)

2.9 Presentación de la plantilla de Globant Uruguay

A continuación, se exhibirá información referente a la plantilla que compone la oficina de Montevideo, en la que se profundiza en información referente a los puestos de trabajo, la cantidad de colaboradores, la división por géneros, las categorías ocupacionales dentro de la empresa, el tipo de generación y la antigüedad.

En primer lugar, podemos presentar la totalidad de colaboradores y su división por género:

Cuadro 27: división de plantilla por género

	Hombres	Mujeres	Total
Total de Personal	390	110	500

Fuente: elaboración propia

Es interesante poder diferenciar las categorías ocupacionales en la oficina de Uruguay y su distribución en función del género:

Cuadro 28: división de plantilla por género y categoría ocupacional

Categoría ocupacional	Total	M	F
Managers	2	1	1
Studio Partners	2	2	0
VP Technology	1	1	0
Tech Directors	12	11	1
Tech Managers	20	16	4
Specialist	413	338	75
Staff	19	5	14
Operations	31	16	15
Total	500	390	110

Masculino (M)- Femenino (F)

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta en la próxima tabla, la distribución de los colaboradores por generación. Se puede observar que la mayor concentración se encuentra en la generación Y, mientras que la menor concentración se ubica en la generación *Baby Boomers*:

Cuadro 29: división de plantilla por generación

Generaciones			
Generación Z	Generación Y	Generación X	Baby Boomers
65	242	187	6
500			

Fuente: elaboración propia

* *Baby Boomers*: nacidos entre 1946 y 1964; generación X: nacidos entre 1965 y 1979; generación Y: nacidos entre 1980 y 1999; generación Z: nacidos a partir del 2000

Por último, la antigüedad de los colaboradores resulta una información relevante de la oficina de Uruguay. Se puede advertir que la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en ingresos

sucedidos en el último año. Este es un aspecto interesante por las diversas iniciativas de atracción de talento impulsadas, en especial, programas para primeras experiencias laborales. Otro aspecto destacado es el grupo de empleados que trabajan en Globant hace más de 5 años. Muchos de ellos ingresaron a la compañía cuando esta instalaba sus oficinas de Uruguay, lo que es interesante, ya que demuestra la vigencia de un compromiso marcado por parte de los colaboradores con la organización y su cultura, y una percepción de poder desarrollar su carrera en la empresa a largo plazo. Lo anterior no es un aspecto menor, en un sector con altos índices de rotación, multiplicidad de ofertas laborales y desempleo cero.

Cuadro 30: división de plantilla por antigüedad en la compañía

Antigüedad			
Menos de 1 año	Entre 1 año y 3 años	Entre 3 años y 5 años	Más de 5 años
154	115	105	126
500			

Fuente: elaboración propia

2.10 Cultura predominante en Globant Uruguay

Por cultura organizacional entendemos al conjunto de creencias, ideas, actitudes, valores, costumbres, ritos que vive y comparte un grupo de personas, de forma implícita o explícita. En una organización, tal como lo señala Heskett (2012), la cultura no es un concepto *soft*, sino que está vinculado a la rentabilidad de la organización.

En este apartado, intentaremos plasmar los principales elementos que componen la cultura organizacional de Globant. La resumimos en el cuadro siguiente:

Cuadro 31: principales elementos de la cultura



Fuente: elaboración propia

2.10.1 Valores, competencias y principios éticos

Partiendo de este concepto y tal como ya fue mencionado anteriormente, cuando Globant cumplió 5 años, los fundadores definieron una serie de valores que integran el *Globant manifiesto*: a) actuar éticamente; b) innovar constantemente; c) ser un jugador de equipo; d) pensar en grande; e) apuntar a la excelencia ;f) diversión. La cultura de la compañía es un punto de partida importante, ya que los valores son parte del ADN de Globant, aquello que da coherencia, autenticidad y originalidad a las prácticas.

Por medio de la aplicación *StarMeUp* se fortalecen los valores de la empresa a través de una cultura del reconocimiento, que se mantiene vivo y presente en todos los colaboradores. El reconocimiento por medio de los valores de la empresa permite construir relaciones más significativas entre las personas fomentando prácticas alineadas con la cultura que se quiere promover.

Además de los valores corporativos, entendiendo que la cultura es la base que sostiene y facilita el enfoque distintivo de Globant, un aspecto clave que da vida y alinea a la empresa en toda su atracción y gestión del talento es el *Talent Manifesto*. Se diseñó con el objetivo de poder contar con un conjunto de nueve competencias que describan los conocimientos, las habilidades, las aptitudes y las motivaciones que a la empresa le gustaría impulsar, alineados a los valores corporativos. Actualmente, la empresa entrevista a nuevos talentos, evalúa el desempeño de sus colaboradores, traza planes de carrera en base al *Talent manifiesto*. Las competencias que lo conforman son:

a) **Enfocado**: identifica objetivos, establece prioridades y se mantiene enfocado para lograr resultados y crear valor.

b) **Comprometido**: honra los compromisos con pasión y profesionalidad, y adopta la mejor versión de sí mismo, contribuyendo con un interés genuino a la mejora continua.

c) **Integridad**: actúa de manera justa, siempre alentando y representando los valores de Globant. Practica lo que se predica; es honesto y actúa éticamente.

d) **Aprendiz rápido**: ejercita la habilidad de desaprender y reaprender. Aplica los nuevos conocimientos adquiridos de forma ágil con una mente curiosa y un espíritu empresarial.

e) **Pensador claro**: tiene la capacidad de dar un paso atrás para mirar el panorama general, trabajar de manera efectiva con planes a largo y corto plazo. Expresa ideas de una manera simple y directa.

f) **Innovador**: desarrolla y proporciona perspectivas únicas y soluciones originales, desafiando el *status quo*.

g) **Flexible**: acepta y aborda la incertidumbre. Adapta efectivamente la mentalidad y los comportamientos a diferentes escenarios. Transforma las posibles fallas y situaciones adversas en oportunidades.

h) **Colaborativo**: trabaja con otros efectivamente; evita “silos”, comparte un propósito común. Se comunica bien con los demás, practica la escucha activa y reconoce el impacto generado por / sobre otras personas.

i) **Inclusivo**: entiende y valora la singularidad en la diversidad de cada persona. Celebra la pluralidad y aprovecha la oportunidad para aprender, crecer y co-crear para lograr ideas innovadoras y enriquecedoras.

A continuación, se visualiza un cuadro que reúne la interacción e interdependencia entre los pilares motivacionales de la empresa, los valores y el conjunto de competencias. Los colores de cada valor han sido respetados en esta imagen, a los fines de mostrar la asociación que se realiza entre los colaboradores con los colores y los valores que representan. Esto quiere decir que los empleados saben en Globant que si el color es celeste el valor puesto en juego es el de “apuntar a la excelencia”, y así con los restantes.

Cuadro 32: resumen pilares motivacionales, valores y competencias



Fuente: elaboración propia

Los valores, pilares motivacionales y el *Talent manifesto* construyen un marco que da sentido e inspira la cultura de la empresa. Todas las acciones de cultura realizadas tienen su base en este trío, y se va incorporando por los colaboradores desde el día en que llegan a la compañía, generando internamente el concepto de ADN cultural.

En sintonía con lo antes mencionado, Globant ha desarrollado un código de ética que busca acompañar el crecimiento sostenido de la empresa, con estándares de calidad y ética profesional. Dicho documento sostiene la importancia de que los desafíos, las presiones y la labor diaria no afecten la integridad de las personas. Asimismo, a partir de la expansión global de la empresa y el interjuego de diversas culturas, los estándares sugeridos por el código de ética proporcionan un encuadre y definen una visión compartida sobre las conductas apropiadas para esta organización.

De esta manera, podríamos sostener que la cultura de la empresa se apunala en estas pautas y principios necesarios para promover y asegurar un buen comportamiento dentro de la organización. El código de ética transmite el espíritu y la promesa de la empresa de establecer y mantener los estándares de honestidad e integridad.

2.10.2 Entorno, hábitos y socialización

Una cultura organizacional, claramente definida en el trío compuesto por valores, pilares motivacionales y *Talent manifesto*, necesita ser acompañada de iniciativas que permitan consolidarla.

Un aspecto que impulsa el sostenimiento de la cultura son las instalaciones de la compañía. Estas están creadas para generar las condiciones necesarias para trabajar, en las que la innovación y creatividad son los pilares fundacionales de la empresa. Es posible encontrar salas con juegos, espacios donde escuchar música, o hamacas para tomarse un tiempo de *relax* y dar rienda suelta a la creatividad. Los colores representativos de la compañía (y de los valores) están presentes y forman parte del mobiliario del lugar, con lo que refuerzan los conceptos asociativos y se incorporan aún más en la identidad de Globant. Asimismo, los espacios abiertos donde trabajan todos los colaboradores invitan al intercambio constante y a reforzar la cultura colaborativa de trabajo que sustenta el funcionamiento de cada equipo de trabajo o, como describiremos más adelante, *Agile Pod*.

De las instalaciones, se hace un espacio que se percibe como propio. De forma autoconvocada, los mismos colaboradores generan desafíos en grupos que permiten transformar, por un período de tiempo, una pared, una sala, etc. Algunos ejemplos de ello son los desafíos de murales con *post-it*, en los que una ventana o pared luce con imágenes de paisajes, personajes de videojuegos, etc., a partir de la creatividad de los mismos empleados.

Es de destacar que existe un léxico interno que está instalado en el diálogo cotidiano de sus colaboradores, en el que cuentan con palabras particulares para referirse a determinados conceptos. Ejemplo de ello es que, internamente, a los colaboradores se los denomina *Globers*, al programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se lo bautizó como Responsabilidad Social *Globera*, a los voluntarios en programas se los conoce como *Globanteers*, etc. La vestimenta con la cual es posible observar a los colaboradores continúa la misma lógica: es informal y pretende que cada persona se encuentre cómoda para trabajar, evitando el uso de uniformes.

La compañía cuenta con una red social interna llamada *BeThere*. En ella, el lema es compartir los momentos vividos dentro de la organización. Se pueden observar fotografías, videos divertidos, desafíos, presentación de grandes logros, entre otros. Los colaboradores se van autoconvocando a diversas actividades e invitan al resto a formar parte. Ello también es acompañado por reportajes y notas breves difundidos en la intranet de la compañía, con el objetivo de dar a conocer historias inspiradoras con las que identificarse.

La organización espontánea de reuniones sociales, como *after* de juegos de mesa, desafíos de competencias de videojuegos, entre otras actividades, nos habla de la apertura de la organización a la integración, al desarrollo de la creatividad y a la diversión como parte de la vida en Globant. Las actividades de *team building* e integración no solo son de iniciativa de los colaboradores, sino que la compañía cuenta con una serie de hitos en el año que promueven dichos aspectos. A través de eventos corporativos, se intenta seguir consolidando las relaciones entre los colaboradores, potenciar la cultura de la organización y celebrar los éxitos. Todos los TDC de Globant realizan los mismos eventos, pero respetando la idiosincrasia de cada país. Entre ellos, se destacan:

- a) *Family Day*: se realiza en el mes de julio; tiene como objetivo incorporar a las familias al mundo Globant y acercar a la realidad laboral a los seres queridos, de modo de hacerlos partícipes de los proyectos profesionales y del entorno cotidiano.

- b) *Globant Palooza*: es la fiesta de fin de año que se celebra cada diciembre. Es una fecha muy esperada, dado que se festejan los logros conseguidos en el año, además de ser una perfecta excusa para la integración entre colaboradores.
- c) *Trips*: con el objetivo de generar integración con otras regiones y TDC se organizan dos viajes en el año en los que los colaboradores pueden postularse para participar. En marzo, el viaje se organiza a Mar del Plata (Argentina) y, en agosto, a Las Leñas (Argentina). 200 colaboradores de diversas regiones participan del encuentro de tres días que cuenta con la participación de los fundadores de la compañía. Todas las jornadas son pensadas con diversas actividades para trabajar aspectos culturales de la compañía y fomentar la integración y la red de contactos entre colegas.

Otro aspecto que hace a la cultura de la compañía es la comunicación. Esta puede definirse como abierta, fluye en todas direcciones y se incentiva a los colaboradores a proponer ideas nuevas e identificar oportunidades de mejora. Es posible acercarse a conversar con un *manager* de la compañía como a cualquier otro colaborador, lo que genera la vivencia de un clima de puertas abiertas.

El liderazgo en Globant también se encuentra alineado a lo que la cultura promueve, por lo que puede definirse como participativo. Respecto a este, detallaremos más información en el capítulo 3, en el apartado 3.2.5 *People Career*. Asimismo, la empresa promueve la participación de todos los colaboradores en la toma de decisiones, se promueve la diversidad, la apertura, la escucha activa, el diálogo, la inclusión y una mayor horizontalidad, que encuentra apoyatura en el diseño de la estructura organizacional de la empresa.

2.10.3 Diversidad y multiculturalidad

La multiculturalidad atraviesa todas las dinámicas de la empresa, y se transforma en un componente poderoso de la cultura de Globant. Cada equipo está integrado por colaboradores de diversos países, diferentes regiones y, como oportunidad de crecimiento, se fomenta la posibilidad de vivir experiencias en otras oficinas en las que la empresa opera, realizar viajes e, inclusive, mudanzas de país. Ello genera un clima de apertura e intercambio, reforzado por la compañía a través de un manifiesto de inclusión en el que se expresan los principios que ella seguirá en esta temática.

En dicho manifiesto, se sostiene la creencia en un mundo de personas libres, que puedan desarrollar todo su potencial en su vida cotidiana, un mundo rico en creatividad e innovación que mire hacia el futuro, pero con fuertes raíces que preserven el valor multicultural de sus miembros.

Globant impulsa su propósito y busca que sea compartido: ser los mejores en lo que hacen y asegurarse de que lo que hacen tenga un impacto positivo en la comunidad. Entienden que no hay innovación sin diversidad, y no hay mejora sin pluralidad.

La inclusión es clave para el negocio. La tecnología obliga a innovar constantemente, y no es posible innovar si no se conectan diferentes puntos de vista. Creer que una persona que piensa y vive de manera diferente no es una amenaza o un problema, sino que, por el contrario, ofrece a todos la oportunidad de aprender, crecer y co-crear.

Defienden la idea de que la diversidad e Inclusión es mucho más que la raza, la casta, el color, el origen, la ascendencia, la información genética, la discapacidad física o mental, la condición médica, la religión, las creencias, la ciudadanía, la actividad política o la afiliación, la condición de veterano, la

edad, la antigüedad, el matrimonio y el estado civil, el embarazo, el parto, la orientación sexual, el sexo o el género; es poder estar con otros aceptando las diferencias.

Dado que promueven una cultura con un espíritu de tolerancia, respeto e inclusión se hace necesario ciertos lineamientos que velen por este. Para ello, se deben garantizar todas las herramientas necesarias para que los colaboradores se sientan cómodos, tengan la posibilidad de desarrollar plenamente su potencial y tengan un espacio de co-creación con diversos puntos de vista.

Se plasman a continuación tres consejos que la empresa promueve, para hacer de Globant un lugar mejor:

- a) Sea empático: deje de lado sus prejuicios y haga un esfuerzo por comprender que ser parte de diferentes equipos producirá mejores resultados para todos al final del día.
- b) Sea inclusivo: pasamos al menos un tercio de nuestro día en el trabajo. Hagámoslo cómodo para todos.
- c) Sea global: recuerde que tenemos una empresa global y lo que puede parecer normal en su cultura puede ofender a otro colaborador en otra parte del mundo. Tenga en cuenta las diferencias entre nosotros y tómese el tiempo para comprender la forma en que funcionan otras culturas.

2.10.4 Programa *Be Kind*

Como ya hemos mencionado anteriormente en Globant el centro está en las personas. *Be Kind* no es solo un programa, se entiende como un modo de vida. Es una parte esencial de la cultura y alientan a todos a ser amables con sus colegas, con el planeta y con la humanidad en general, en cada acción que toman.

Ser amable como forma de vida responde a cómo implementan su plan de sostenibilidad para transformar las organizaciones y la vida de las personas. Con el objetivo de tener un mayor impacto en los pares, el planeta y la humanidad en general han desarrollado *Be Kind* bajo estos tres pilares.

El enfoque de Globant se orienta a garantizar la diversidad y la inclusión, convertirse en una empresa neutral en carbono y en trabajar de manera ética. De acuerdo a lo que expresa el CEO, Martín Migoya, es necesario hacer un cambio profundo y comprometerse a ayudarse mutuamente; por ello, como organización, este compromiso será parte de la cultura.

Adicionalmente, este año han definido que es hora de formalizar esta mentalidad más allá de su propia empresa. Por lo tanto, han invitado y desafiado a otras partes interesadas a tomar una posición, por ejemplo, clientes, proveedores, grupos de la comunidad.

Cuadro 33: tres pilares de *Be Kind*



Fuente: elaboración propia

Se postula ser amable con los pares, promoviendo la diversidad y la igualdad de género, y conectando las oportunidades de TI con personas desfavorecidas en todos los lugares donde la compañía opera. Toma forma a través de ayudar a estudiantes y a conciudadanos de América Latina o empoderar y capacitar a mujeres en todo el mundo. También, se propone ser amable con el planeta, reduciendo y compensando el impacto de las acciones en el medio ambiente. Ser neutrales en carbono y 100 % alimentados por electricidad renovable para fines de 2020. Finalmente, se plantea ser amable con la humanidad, trabajando en equipo con los clientes para crear *software* accesible y ético para todos.

2.10.4.1 Ser amable con los pares

Como empresa de tecnología, Globant entiende que es una responsabilidad tener un impacto positivo y rico en las comunidades de las que forma parte. Son conscientes de que hay mucho talento allí y que, debido a las diferentes problemáticas de vulnerabilidad social, cultural y económica, este no logra salir a la luz.

Están convencidos que la forma en que pueden ser amables con la comunidad es fomentando la inclusión a través de la educación. Parte de sus objetivos es enseñar, motivar, guiar, inspirar. Creen en el poder de la educación como una forma de acercar las oportunidades a las personas con talento y desbloquear el potencial que el mundo de la tecnología tiene para ofrecer.

Es parte de su objetivo hacer iniciativas significativas para la comunidad, donde los colaboradores integrantes de Globant puedan compartir sus conocimientos y, más importante, poner sus esfuerzos para encontrar talentos ocultos allí.

En este marco, Globant apoya programas de inclusión para ayudar a personas vulnerables y brindarles nuevas oportunidades. Combinan varios programas que incluyen becas de capacitación y otras actividades para promover estudios relacionados con tecnología. Al hacerlo, facilitan la expansión del conocimiento y el acceso al empleo en un mercado que muchas veces limita sus oportunidades laborales.

a) *Code your future* - Programa de talento junior

Hoy la industria de tecnología genera un millón de empleos en América Latina, y no siempre la oferta cubre la demanda. Por este motivo, Globant ha creado un sistema de becas, cuyo objetivo es proporcionar más herramientas a los jóvenes mediante capacitaciones, para las oportunidades que surgirán en el futuro. Las empresas de base tecnológica están generando oportunidades más rápido de lo que el sistema educativo brinda personal capacitado.

Asimismo, Globant tiene como objetivo reducir esta brecha de capacitación a través de oportunidades educativas para las nuevas generaciones. Durante el 2019, en Globant Uruguay, se generaron 60 becas, y el objetivo 2020 es llegar a las 100 becas. Se trabaja en conjunto con la institución Uruguay XXI, especialmente con su programa *Finishing School* para la financiación del programa.

Los aspirantes a formar parte del programa se pueden postular por los medios habituales que Globant utiliza, así como también podrán ingresar a través del programa de referidos. Atraviesan un proceso de selección (de algunas fases más breves de lo que será explicado en el capítulo 3) para ser seleccionados e ingresar al programa. El objetivo es llegar a jóvenes que buscan su primera experiencia laboral en el mundo de la tecnología y cuentan para ello con mínima formación.

Durante el primer mes de la pasantía, el foco es formarse en alguna tecnología que Globant brinde, mientras que los restantes dos meses se integrarán a un equipo de trabajo ya en funcionamiento, de modo que puedan experimentar una vivencia real. Durante todo el programa reciben un salario y trabajan medio tiempo de lunes a viernes. Además de brindar oportunidades a nuevos talentos que quieren incorporarse al mundo de la tecnología, el espíritu es que puedan integrarse a la organización. De los 60 que participaron del programa en 2019, 50 se quedaron formando parte de forma definitiva de la compañía.

b) *Women that build*

Con este programa, Globant busca oportunidades para empoderar a las mujeres en la industria de tecnología y en puestos de liderazgo, así como promover su inclusión y su crecimiento profesional en la industria como parte de su cultura. A través de iniciativas externas que tienden a atraer a más mujeres a la tecnología, e internas, y con el fin de empoderar a quienes ya están en ese camino, buscan mitigar el problema de la falta de talento y la representación femenina en el ecosistema de tecnología.

Con el objetivo de promover la inclusión y el crecimiento profesional de las mujeres en la industria a través de este programa se estará capacitando e inspirando a 5000 mujeres en todo el mundo para unirse a la causa de tecnología. Esta causa también busca llegar a *50/50 Women in Management* para 2025. Las actividades destacadas en este marco son: patrocinar iniciativas, promocionar seminarios, eventos internos y externos, jornadas de concientización, entre otros. Apoyarse en círculos es una de las iniciativas creadas en este marco. Es un movimiento global iniciado por Sheryl Sandberg, *Chief Operating Officer* en Facebook. Tiene como objetivo ser un lugar donde constituir crecimiento profesional, adquirir habilidades, buscar asesoramiento y mostrar solidaridad.

Han lanzado una serie de seminarios web para destacar la participación de las mujeres en Globant. En ellos, las participantes hablan sobre sus experiencias profesionales en la industria de TI y su comprensión personal de la diversidad, el equilibrio de la vida y el liderazgo.

Acompaña este programa una serie de beneficios especiales para las mujeres, entre los que se destacan: la licencia de maternidad extendida, la sala de lactancia, el programa de cuidado infantil parcialmente financiado y el horario flexible de trabajo.

2.10.4.2 Ser amable con la comunidad

La misión de Globant es transformar el mundo, y una de las principales capacidades y conocimientos con los que cuenta el equipo es sobre inteligencia artificial (IA de aquí en adelante). Es posible ayudar a las organizaciones a prosperar y cambiar la forma en que se relacionan con los usuarios y empleados, pero ello debe ser realizado responsablemente. Para incorporar la IA en una organización, es necesario adoptar una visión común, superando los desafíos éticos y los riesgos sociales. Por este motivo, la compañía creó un manifiesto de inteligencia artificial.

a) Manifiesto de inteligencia artificial

En este sentido Globant ha definido un manifiesto de IA, es decir un conjunto de principios que incluye lo que creen y alientan:

- **Inteligencia aumentada:** la IA debería existir para cooperar con los humanos y mejorar la humanidad. Deberá colaborar con humanos en tareas complejas y facilitar su trabajo, aliviando las tareas tediosas y elevándolas.
- **Datos respetuosos:** una cultura basada en datos significa tener datos limpios y precisos, que cumplan con las leyes y regulaciones, garantizando la privacidad e intimidad de todas las personas. Debe cumplir, en este sentido, con los estrictos estándares de confiabilidad, seguridad e integridad.
- **Justicia:** evitar los resultados sesgados tanto como sea posible para eliminar los resultados injustos. Ser responsables de los datos y de cómo su uso puede afectar a la sociedad. Se deben promover resultados basados en datos que sean imparciales en términos de raza, etnia, género, nacionalidad, ingresos, orientación sexual, capacidad y creencias políticas o religiosas.
- **Transparente:** crear productos que sean transparentes y abiertos en sus propósitos y resultados; estar comprometidos a buscar la responsabilidad algorítmica. Los productos de IA deben evitar los riesgos de uso indebido de los datos del usuario y protegerlos del uso imprudente. Debe tener precaución anticipando consecuencias adversas.
- **Contribución social:** Asegurar el acceso a formas relevantes de conocimiento, promoviendo habilidades fundamentales y pensamiento crítico entre la comunidad. De esta manera, contribuirá a abrir, promover y hacer más accesible la investigación de IA para la comunidad.

Es de destacar que también existen fines negativos de la AI que no se buscan, entre los que se cuentan como relevantes las implementaciones que pudieran provocar lesiones a personas, los proyectos que estén en contra de derechos internacionales o derechos humanos, el uso indebido de características como raza, etnia, género, orientación sexual, capacidades o creencias políticas y religiosas.

b) Iniciativa *Labs* y la experimentación

Como valor corporativo, la diversión está vinculada a la experimentación, al hecho de mantener comprometidos a los equipos. De esta manera, se dispone un espacio seguro para aprender y para tomar decisiones, lo que permite una mayor confianza en la propia persona. El hecho de que Globant fomente la curiosidad y adopte la experimentación como práctica habitual pretende desarrollar habilidades en sus colaboradores para estar más preparados y poder adaptarse a las próximas transformaciones tecnológicas. En esta línea, se ha impulsado una iniciativa llamada *Globant Labs* que busca impulsar la innovación constante.

Labs surge con el objetivo de ofrecer un espacio virtual (una plataforma) donde los colaboradores de todo el mundo pueden proponer ideas frescas y creativas, para transformarlos luego en prototipos que permitan probar esas ocurrencias y ver cómo funcionan y qué impacto generan. Así, se generan aprendizajes basados en errores, fomentando una cultura de experimentación, propicio para la invención.

Labs promueve activamente el desarrollo interno de proyectos que tienen un impacto social potencial en las comunidades en las que la compañía se encuentra. Los colaboradores pueden experimentar y llevar a cabo proyectos de su interés personal, los que tienen como objetivo resolver una problemática social real.

Además de trabajar con un nuevo equipo, desarrollar una idea, obtener nuevas experiencias y habilidades, es posible aprender constantemente de los colegas de su equipo, del proyecto en sí y de las iteraciones generadas. Actualmente, la compañía cuenta con más de 250 colaboradores trabajando en 40 proyectos en todo el mundo.

Estos son algunos de los proyectos desarrollados en el marco de *Globant Labs*:

DALE!: un juego de enseñanza para niños de todas las edades, que explica cómo leer y escribir correctamente. Este juego nació de la necesidad de hacer un campo de estudio en muchas escuelas de Mendoza-Argentina.

Emocionario: una aplicación que tiene como objetivo ayudar a las personas con discapacidad a identificar sus emociones y las emociones de los demás. Esto se hace en colaboración con DANE (entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia).

Cociente limpio: aplicación para promover la creación de un ecosistema sostenible para limpiar las ciudades de todo el mundo.

Dibugrama: primera aplicación móvil gratuita para la educación de personas con síndrome de Down. Fue desarrollado junto con la Asociación de Síndrome de Down de Argentina (ASDRA) y está disponible para Android.

Donar Vida: un equipo de voluntarios de Rosario está trabajando en el desarrollo de un sitio web donde se pueda canalizar toda la oferta y la demanda de donantes de sangre en el país.

2.10.4.3 Ser amable con el planeta

En Globant, hay un esfuerzo consciente y focalizado en ser sostenibles y cumplir con los objetivos de desarrollo sustentables de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Trabajar manteniendo un fuerte compromiso con el planeta, y haciendo todo lo posible para contribuir a hacer del mundo un lugar

más verde son premisas de Globant. Mitigar el impacto ambiental de su operación año tras años es el principal objetivo. Lograr un crecimiento sostenible, reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero per cápita y promoviendo una cultura de cuidado ambiental, forman parte de la misma iniciativa.

Algunas de las campañas vigentes en Globant Uruguay son las siguientes:

- a) Iniciativas de reciclaje: se promueven medidas de reciclaje en cada sitio. Actualmente, cuentan con una máquina que recicla papel.
- b) Sin plásticos en Globant: fomentan la eliminación de todos los utensilios de plástico en todas las oficinas de Globant de forma progresiva. En Uruguay ya se ha logrado implementarlo.
- c) Reducir en el uso de energía: reducción progresiva del uso de energía por la política de virtualización de servidores, promoviendo centros de datos de bajo consumo.
- d) Reducir la huella de carbono: otra de las actividades promovidas en la compañía, que implica reducir al mínimo los viajes de negocio y visitas a clientes, así como también promover el traslado de sus colaboradores en medio de transporte amigables con el medio ambiente. Globant apunta a convertirse en una compañía neutral en carbono y planea medir (y compensar a los colaboradores por minimizar) su huella de carbono individual en su viaje diario.

2.10.5 La cultura del trabajo: *Agile Pods*

Podemos describir la cultura de trabajo de Globant como horizontal, en la que no existe una estructura jerárquica rígida, ni procesos inflexibles e inmutables. Por el contrario, se trabaja en un clima flexible, de cambio constante, con un funcionamiento basado en las metodologías ágiles, permitiendo que los colaboradores desempeñen diversos roles a lo largo de su trayectoria en la compañía.

La forma de organizar el trabajo es través de equipos que impulsan proyectos de diversos clientes, y los integrantes rotan por estos de acuerdo a variables de negocio, habilidades técnicas e intereses. Estos equipos son denominados por Globant como *Agile Pods*. Los *Pods* son equipos interdisciplinarios que trabajan en colaboración para lograr las necesidades del cliente. Asimismo, son autoorganizados, colaborativos y autónomos, enfocados en cumplir objetivos estratégicos, creativos y de producción. Son totalmente responsables por la entrega de valor al cliente, y deben asegurar una buena experiencia.

El marco de trabajo del *Pod* permite que cada equipo se constituya en torno a un propósito, unos valores y objetivos de prestación de servicios, así como también gestionar su propio trabajo para ser totalmente responsables de la prestación de servicios. Una vez constituido, el *Pod* definirá su enfoque en un conjunto de áreas críticas que representan los aspectos centrales de la prestación de servicios de Globant en todos los niveles.

Los pilares fundadores de *Agile Pods* les permiten estar en constante búsqueda de la excelencia y el crecimiento para lograr la efectividad, lo que constituye el viaje de madurez del equipo.

- a) Excelencia: cada equipo se centra en lograr sus objetivos y se adapta continuamente para asegurarse de que están en el camino correcto y que siguen la metodología ágil.

- b) Crecimiento: cada equipo desarrolla una relación con sus clientes, patrocinadores y partes interesadas para obtener una comprensión completa del ecosistema de la empresa. Se asocian con el cliente para obtener un conocimiento completo de lo que necesitan, lo que es importante para ellos y para dar el mejor resultado posible.
- c) Eficacia: cada equipo trabaja para cumplir las metas y expectativas que los clientes tienen. Alcanzan sus objetivos al enfocarse en un conjunto específico de áreas que les ayuda a entregar calidad y valor. Estas "áreas de enfoque" son claves para determinar su nivel de éxito.

La consecuencia de implementar la modalidad de trabajo de *Agile Pod* permite a la empresa establecer y alcanzar los objetivos, e identificar la mejora continua, pensar sistémicamente en la evolución del trabajo como algo natural y orgánico basado en la experimentación; también se incorpora aquí el aprendizaje continuo y la máxima eficacia, todo lo que les permite avanzar hacia la madurez cotidiana del equipo. De esta manera, estos equipos se adaptan y alinean con los clientes y maduran en el proceso con provecho de las tecnologías y prácticas de vanguardia para guiarlos a través de la revolución digital y cognitiva.

Las áreas de *staff* son las únicas que no están organizadas a través de *Pod*; no obstante, están comenzando a transitar la implementación de las metodologías ágiles. En el capítulo 3, profundizaremos acerca de cómo la compañía organiza los equipos y las posibilidades de desarrollo. Lo desarrollado en este capítulo pretende exhibir la manera en la que la cultura organizacional se gestiona y, con ello, va construyendo y diseñando la experiencia del colaborador, tanto laboral, como humana. Orientados a brindar las condiciones para el desarrollo del talento, en un clima de flexibilidad, las prácticas impulsadas buscan ser coherentes, pretenden adoptar nuevos enfoques y metodologías que permitan generar experiencias positivas y significativas de trabajo. Como se observará en el apartado 3.3.5.1 de gestión del desempeño, los elementos descritos de la cultura son revisados de manera permanente, generando dinámicas de *feedback* constante, las que se traducen en mayores niveles de pertenencia, satisfacción, bienestar, desempeño y permanencia de los colaboradores.

Capítulo 3. Análisis de las prácticas de RR. HH.

3.1 Introducción

Una vez desarrollado la descripción de la empresa objeto de nuestro estudio, realizaremos un análisis en profundidad sobre el área de RR. HH. En el presente capítulo recorreremos desde la estructura del área corporativa, la estructura del área en Uruguay hasta un análisis detallado de los principales procesos y prácticas que se gestionan desde RR. HH. identificando las fortalezas y oportunidades de mejora de cada una. Por último, presentaremos una matriz FODA que surge del análisis realizado y sus principales conclusiones.

Es importante aclarar que, al tratarse de una empresa multinacional con características específicas, resulta inapropiado realizar una traducción exacta de los nombres de las áreas y procesos que se implementan ya que pierde el sentido del concepto. Es por ello que consideramos oportuno mantener, en la gran mayoría de los casos el nombre en inglés.

3.2 Introducción al área de RR. HH. corporativo

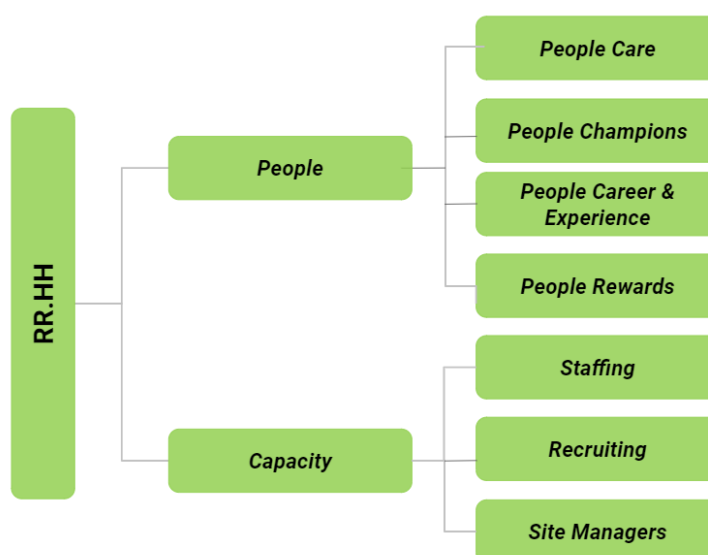
Dentro del organigrama de la organización, las principales políticas de gestión humana están lideradas desde diferentes equipos, que contribuyen desde sus prácticas a la estrategia de la empresa.

Por un lado, se encuentra el **Área de Capacity**. Esta cuenta con un *Chief* (jefe principal) *Capacity Officer* que lidera tres departamentos: *Recruiting*, *Staffing* y *Site Managers*. Cada uno de estos tres grupos de trabajo cuenta con un *Manager*, diferentes líderes a nivel global y equipos de analistas que se encuentran geodispersos en las 40 oficinas.

El área de *Capacity* es concebida internamente como un socio estratégico para el negocio, por lo cual su rol está diferenciado de las prácticas del área de *People*.

Por el otro lado y a la par, se encuentra el **Área de People**, la que cuenta con un *Chief* (jefe principal) *People Officer*, que lidera cuatro departamentos: *People Care*, *People Career & Experience*, *People Rewards* y *People Champions*.

Cuadro 34: estructura de RR.HH Globant Corporativo



Fuente: elaboración propia

El principal objetivo de RR. HH. corporativo es definir las políticas a nivel global, asesorar a las oficinas de cada país, y consolidar y compartir las buenas prácticas de cada uno de los *site* en materia de gestión humana.

3.3 Introducción al área de RR. HH. de la oficina de Uruguay

La gestión de RR. HH. en Globant está impulsada por un funcionamiento horizontal y colaborativo entre diferentes áreas. En Uruguay el equipo está compuesto por once personas de diferentes disciplinas (Lic. en Recursos Humanos y Relaciones Laborales, Psicología, Relaciones Industriales, Administración de Empresas, Abogado y especialistas propios del sector), que trabajan diariamente de forma presencial en la oficina de Montevideo y dos personas de forma remota (Lic. en Recursos Humanos y Relaciones Laborales y Contador, radicados en Buenos Aires).

A pesar de que las políticas generales de RR. HH. vienen desarrolladas desde el área corporativa, cada oficina tiene autonomía para implementarlas, realizar modificaciones y sugerir mejoras en virtud de la idiosincrasia local.

La práctica de RR. HH. está concebida como un conjunto de células que tienen independencia para tomar decisiones y a la vez estar intercomunicados. Alejados de las estructuras jerárquicas, cada equipo posee recursos y capacidades para trabajar bajo un marco ágil de funcionamiento.

Desde el área se pretende fomentar el empleo joven, con programas que buscan atraer a personas talentosas, pero sin experiencia laboral comprobable, así como también a personas con una larga trayectoria. Se gestionan equipos multidisciplinarios de trabajo, con colaboradores provenientes de diferentes países y con formaciones profesionales muy disímiles. Por ello, no solo se ocupa de garantizar un empleo de calidad, sino de priorizar estrategias de diversidad e inclusión.

RR. HH. busca ser una empresa atractiva, líder en el mercado uruguayo en lo referente a innovación y servicios digitales, que ofrezca oportunidades de carrera desafiantes, buenas condiciones laborales con espacios desarrollados para la creatividad y el trabajo en equipo, valores culturales que representen el espíritu y la filosofía de la empresa, y salarios justos que dignifiquen la labor.

Para alcanzar todo lo que se pretende desde RR. HH., las políticas y prácticas implementadas a nivel local apuntan a unir esfuerzos para que el colaborador tenga una buena experiencia desde el principio hasta el fin en su relación con la empresa. Según Pine y Gilmore (1998), una experiencia ocurre cuando una compañía, de manera intencional, utiliza sus productos / servicios para crear una puesta en escena que involucra emocionalmente al cliente (en nuestro caso colaborador) en un evento memorable. En este sentido la función del área de RR. HH. tiene una gestión transversal y holística convirtiéndose en la principal creadora de experiencias para el empleado (Calleja, Méndez, Rojo, 2019).

En el siguiente cuadro se detallan todos los procesos y las prácticas implementadas en Globant.

Cuadro 35: resumen de los procesos de RR. HH.



Fuente: elaboración propia

3.3.1 Recruiting

El principal objetivo del *Recruiting* es la constante búsqueda e identificación de nuevos talentos para conformar los equipos de trabajo que la empresa requiere. Para llevar adelante su propósito, es necesario que mantenga un contacto diario con los clientes internos para brindar la mejor experiencia durante el proceso de selección, cobertura de vacantes y estrategia de asignación a proyectos.

Dentro del equipo de *Recruiting* se llevan a cabo las prácticas que se señalan a continuación:

Cuadro 36: etapas del proceso *Recruiting*



Fuente: elaboración propia

3.3.1.1 Atracción y reclutamiento del talento

La atracción de talento es considerada una de las prácticas principales de la gestión humana en Globant. En una industria muy competitiva y con índices de desempleo muy bajos. Esta estrategia está en el centro del negocio.

La demanda de nuevos talentos puede provenir de:

- a) Nuevos proyectos. Los *Client Partners*, quienes son los responsables de vender los servicios de Globant a los clientes, son los encargados de formalizar oportunidades de negocios para la empresa. Cuando una oportunidad está al 80 % de concretarse, la intranet de Globant envía un mensaje a los TDC para que cada uno pueda hacer un plan de acción (*Staffing*) de esas oportunidades.
- b) Rotaciones necesarias entre proyectos. Se debe reemplazar al ocupante que tenía esa posición en determinado equipo.
- c) Renuncias y/o desvinculaciones.
- d) Suplencias debido a ausencias prolongadas de algún colaborador.

Un factor distintivo de Globant es que, además de las demandas enumeradas anteriormente, existe una política de atracción de talentos continua, durante todo el año. Ello quiere decir que se busca atraer a todos los perfiles que parezcan *a priori* un talento para la compañía, más allá de la existencia concreta de una vacante abierta en Uruguay o de la demanda exclusiva de ese momento. De esta manera, se pretende entrar en contacto con personas que puedan estar interesadas en la compañía, ya sea que se pueda iniciar un proceso de selección concreto o en un futuro.

La atracción de talentos en Globant se apoya en una estrategia robusta de marca empleadora, liderada por el equipo de *Employer Branding* del área de *Corporate Communications*. Dentro de la planificación, se destacan las siguientes acciones: presencia en eventos de tecnología locales, *sponsorship* de jornadas y de diversas comunidades, apertura de las instalaciones para recibir eventos, organización de *meetups* (charlas técnicas sobre una temática actual y relevante), participación como oradores en el 90 % de los eventos a los que se asiste, programas de capacitación de jóvenes talentos y de formación dual, presencia en universidades, entre otros.

Además de ello, para llegar al talento es necesario tener una presencia constante en internet y explorar las diferentes oportunidades que la tecnología junto a la AI ofrece. La estrategia incluye avisos destacados, creación de contenido a partir de un programa de *Brand Ambassadors* que impulsa a los referentes de la compañía a ser promotores de la empresa compartiendo sus experiencias y conocimientos. Todas estas acciones buscan promover la compañía y seducir a potenciales candidatos para que el interés por formar parte de Globant sea de forma proactiva por parte del talento.

Para llevar adelante el reclutamiento, se utilizan diferentes fuentes para interactuar con los candidatos:

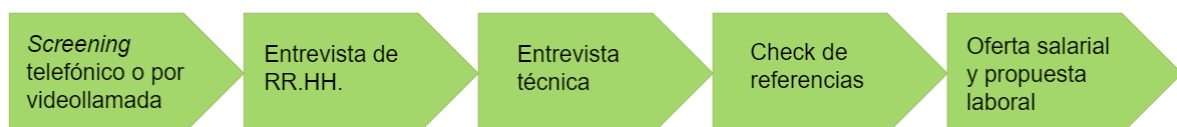
- a) Se reciben los *curriculum vitae* mediante el correo electrónico jobs@globant.com
- b) La página web de la compañía: www.globant.com, en la que se postulan todas las vacantes abiertas globalmente.
- c) Se realizan publicaciones de vacantes mediante LinkedIn y se envían *Inmail* a candidatos que se identifican como potenciales talentos que a la empresa le interesa conectar (*headhunting*).
- d) Se realizan, en menor medida, publicaciones de vacantes en otros portales de empleo, como ser Computrabajo, *Workifit* y en las bolsas de trabajo de las Universidades y comunidades de tecnología.
- e) Existe un Programa de Referidos, *Bring the next Globber*, en el cual los propios colaboradores de Globant proponen a amigos, colegas, familiares, etc., a quienes les interesen trabajar en la empresa. Para aquellos procesos que se traducen en una contratación, el colaborador recibe a los tres meses del ingreso del referido, un bono en retribución a su compromiso con incrementar el talento de la empresa. Para que el incentivo se perciba, tanto el referido como quien lo refirió deberán ser parte de la compañía al momento de la liquidación (tercer mes desde el ingreso). El 60 % de la contratación de Uruguay proviene de este canal.

El proceso de reclutamiento se trabaja en relación diaria con las áreas de tecnología de la empresa, en especial, en el caso de una vacante concreta, con el equipo que la solicita, a los fines de contactar y poner en proceso a candidatos que *a priori* se ajustan técnicamente a lo esperado en el rol.

3.3.1.2 Selección del talento

El proceso integral de selección de talento en Globant se realiza internamente, sin necesidad de tercerizar tareas. Se divide en cinco etapas gestionadas en su totalidad por el equipo de *Recruiting*:

Cuadro 37: etapas del proceso de selección



Fuente: elaboración propia

El objetivo principal del proceso es identificar el potencial de cada candidato y su posible adaptación a la cultura de la compañía. Se realizan entrevistas por competencias en todos los casos. Lo que se

busca es dar fiabilidad y validez al proceso, apoyando la evaluación en el *Talent Manifesto*. Como ya se ha comentado, este manifiesto define nueve competencias, que permiten identificar habilidades, comportamientos y conocimientos en los candidatos que se acercan o distancian de los valores que Globant quiere preservar e impulsar en su cultura.

La entrevista de RR. HH. busca identificar los intereses del candidato, apostando por la diversidad en todas sus formas: étnica, cultural, nivel de estudio, creencias, etc. Dentro de la cultura de Globant, se prioriza la capacidad de aprendizaje, la curiosidad de la persona y la flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes por sobre el nivel académico alcanzado.

En la instancia técnica, se pretende indagar en la experiencia práctica del candidato en proyectos de tecnología. Siguiendo el modelo de entrevista por competencias, en ocasiones se aplican pruebas técnicas y ejercicios prácticos. Es una instancia muy valorada interna y externamente, ya que no está diseñada de antemano, es decir, no hay un *test* ya construido, sino que se apoya en una conversación horizontal entre colegas que busca indagar las fortalezas y oportunidades de mejora de la persona. Quienes participan como entrevistadores técnicos son referentes de los *Studios*, que además de tener un *seniority* por encima de *Senior*, es una persona que ha hecho el programa interno para convertirse en *Gatekeeper*.

Ser *Gatekeeper* es un rol importante en la compañía, por varias razones:

- a) Es una persona muy calificada que tiene un sólido conocimiento en su área de especialización y también sobre el trabajo que se hace en Globant; también posee amplia *expertise* de los procesos, para tener un proyecto en funcionamiento y los roles principales de cada área.
- b) Es la persona que construye el *feedback* técnico que va a permitir debatir sobre el *seniority* del aspirante. Posee buenas habilidades de escucha, empatía y capacidad para advertir el talento de los candidatos.
- c) Es promotor de los valores y la cultura de la empresa, por lo que su testimonio de experiencia es muy relevante para los candidatos en Globant.

Como un aspecto central del proceso de reclutamiento, se destaca que el candidato visite las oficinas de la empresa. Se pueden sostener algunas reuniones de forma remota, vía *Hangouts* o *Zoom*, pero el recorrido por las instalaciones y la posibilidad de conocer la manera en la que se trabaja, apunta a contemplar la experiencia de la persona desde el primer contacto. Por política del equipo de *Recruiting*, no se contacta proactivamente a ninguna persona que haya estado en los últimos cuatro meses en proceso en Globant, a los fines de evitar la insistencia no deseada sobre la persona.

Es de vital importancia que el candidato pueda llevarse una imagen lo más completa posible de la empresa, por lo cual, junto a los fundadores, el área ha desarrollado un *Globant Pitch* que se actualiza mensualmente, con información relevante que se sugiere comentar en las entrevistas.

Durante todas las instancias del proceso de selección, se brinda *feedback* sobre su estado y se tiene el compromiso de dar visibilidad de la situación de su proceso a cada candidato.

Por política del área, se solicita referencias a todos los candidatos de los últimos dos empleos. En el caso de ser primera experiencia laboral, se piden referencias personales.

Todas las etapas del proceso de selección se registran en un sistema informático diseñado internamente para el área de *Recruiting* llamado *Candidates Applicant Tracking System (CATS)*.

3.3.1.3 Contratación

La contratación es una práctica gestionada por el equipo de *Recruiting*. Una vez identificado el potencial talento para sumar a la compañía, por medio del proceso de selección antes descrito, se procede a revisar la oferta económica que se podrá hacer extensible al candidato como propuesta formal para ser colaborador de la empresa.

Dicha propuesta económica se define en función a bandas salariales, diseñadas por el equipo de *Compensations* con el objeto de preservar la equidad interna y asegurar la competitividad externa. La oferta salarial es acompañada por un paquete de beneficios, definidos por el equipo de *People Rewards*.

Una vez definida la oferta es comunicada de forma telefónica al candidato profundizando en los diferentes aspectos que integran la propuesta. Posteriormente el candidato recibe en su correo un documento que explica toda la información referente a la compensación total, beneficios e información introductoria a la compañía.

Se considera al candidato como nuevo ingreso, cuando este devuelve el documento de la oferta firmado en señal de aceptación por correo electrónico. A continuación, el área de *People Care* confecciona el contrato laboral que firmará la persona el primer día de trabajo en Globant. Durante el tiempo que transcurra entre la aceptación de la oferta y la firma de contrato, se procede a enviarle diferentes documentos legales necesarios para que pueda dar conformidad a determinadas políticas de la compañía: *Globant Information Security Team (GIST)*, convenio de confidencialidad, propiedad intelectual, exclusividad, no-competencia y uso de sistemas de la empresa, y código de ética.

3.3.1.4 Indicadores de *Recruiting*

Con el fin de gestionar las prácticas de RR. HH. antes descritas, es necesario disponer de una serie de indicadores que permitan tomar decisiones sobre los procesos y mostrar el impacto del área en la organización.

Según un estudio realizado por Mazor, Schmahl, Stephan, Valenzuela y Walsh (2015), el área de RR. HH. transforma, cada vez más, su rol de generalista de RR. HH. a un posicionamiento cercano al negocio. Con esto pretende pasar de implementar políticas y gestionar programas, a poder involucrarse en comprender las necesidades de la empresa y entregar soluciones que agreguen valor a la organización. Por tal motivo, se hace necesario que RR. HH. cuente con indicadores o métricas que le permitan demostrar cómo las prácticas que implementa contribuyen al resultado del negocio.

Morales (2019) plantea que, las métricas son medidas cuantificables que se utilizan para hacer el seguimiento y evaluar el estado de un proceso, un proyecto, un área o la *performance* de toda una empresa. La información obtenida de dichas métricas es del pasado, es decir, la medición resultante siempre brindará datos *a posteriori* de lo sucedido.

En este sentido, *Recruiting* es un proceso de gran valor para Globant ya que le permite sumar talento a la empresa para llevar adelante los proyectos y ha sido contemplada siempre como un área muy cerca al negocio. Para medir la efectividad de este proceso, el equipo de *Recruiting* es el responsable de gestionar un set de indicadores:

Cuadro 38: indicadores de *Recruiting*

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia
Tiempo de cobertura de una vacante	En un proceso proactivo de búsqueda de talentos; este indicador mide el tiempo transcurrido entre el contacto con el candidato y la aceptación de la oferta (contratación).	Fecha de inicio- Fecha fin	30 días	Mensual
Porcentaje de <i>ticket</i> cerrados	Es el porcentaje de solicitudes de coberturas de un puesto que se pudieron concretar en un periodo de tiempo	$(\text{N}^{\circ} \text{ de } \textit{tickets} \text{ cerrados} / \text{N}^{\circ} \text{ tickets total}) \times 100$	90-95 %	Mensual
Porcentaje de <i>tickets</i> vencidos	Es el porcentaje de <i>tickets</i> que se encuentran sin cubrir, es decir, no se está pudiendo facturar esa posición al cliente	$(\text{N}^{\circ} \text{ de } \textit{tickets} \text{ vencidos} / \text{N}^{\circ} \text{ tickets total}) \times 100$	5 -10 %	Mensual
Porcentaje de nuevas contrataciones cerrando <i>tickets</i>	Es el porcentaje de contrataciones que ingresan directamente a proyectos (negocio) y que no ingresan a <i>Talent Pool</i>	$(\text{N}^{\circ} \text{ de } \textit{contrataciones} \text{ a } \textit{tickets} / \text{N}^{\circ} \text{ contrataciones total}) \times 100$	85 % del objetivo de contratación	Mensual
Porcentaje de nuevos ingresos referidos	Es el porcentaje de contrataciones realizadas a través del programa de referidos de la empresa. Permite medir el nivel de disposición a referir de los empleados.	$(\text{N}^{\circ} \text{ de } \textit{contratación} \text{ por } \textit{referidos} / \text{n}^{\circ} \text{ de } \textit{contratados}) \times 100$	Igual o mayor al año anterior	Anual

Fuente: elaboración propia

A continuación, compartimos un glosario para comprender los términos utilizados en los indicadores anteriormente mencionados:

Ticket: mecanismo por el cual se realiza la solicitud de cobertura de un puesto. Los *tickets* son cargados en el sistema *Glow* por cada proyecto que requiere cubrir una vacante en su equipo.

Entrevistas técnicas: son aquellas realizadas por expertos de una temática que permiten indagar sobre los conocimientos necesarios para determinado puesto de trabajo.

Talent Pool: es el talento disponible en la compañía que está aguardando la asignación a un proyecto.

3.3.1.5 Fortalezas y oportunidades de mejora de *Recruiting*

Fortalezas

- Marca empleadora a nivel global con diversas acciones enfocadas directamente a grupos de potenciales colaboradores. Tal como se puede ver en el apartado de cultura del capítulo 2, cuentan con un desarrollo de múltiples programas que permiten el acercamiento de potenciales colaboradores con la empresa. *Recruiting* se ve directamente beneficiado de estas acciones, dado que al momento de acercarse a nuevos candidatos, estos suelen conocer la empresa y tienen un terreno fértil para poder atraerlos a formar parte de ella.

Tal como nos demuestran las tendencias actuales globales, las áreas de RR. HH. han adoptado e implementado estrategias de marketing para mejorar sus procesos, como es el caso de la atracción de nuevos colaboradores. Es posible identificar que Globant trabaja la marca empleadora alineado al concepto de *inbound marketing*, es decir que a través de las estrategias desarrolladas se busca fidelizar a los colaboradores y aumentar el prestigio de la empresa, permitiendo que el talento vaya a Globant con la intención de formar parte de los equipos. Este concepto fue acuñado por los autores Halligan y Shah (2009), quienes describen una metodología que consta de cuatro etapas (atracción, captación, conversión y fidelización).

- Proceso de *Recruiting* estandarizado que comparte lineamientos a nivel global con el resto de las oficinas. Se observan instancias formalizadas, se entrena a los reclutadores en el proceso, y se llevan adelante indicadores que miden la gestión del área. Es un proceso diseñado internamente, que ha atravesado diferentes adaptaciones con el objeto de ser ágil y estar al servicio de permitir el conocimiento mutuo con el candidato. No se advierten instancias innecesarias. Existe confianza en todos los actores involucrados que lideran cada etapa, en tanto se ha garantizado su formación como *Gatekeeper* o como *Recruiter*, y no se hace necesario repetir instancias para corroborar lo indicado por el anterior profesional.
- El área de *Recruiting*, al igual que otras áreas de Globant, atraviesan anualmente un proceso de certificación en ISO 9001: 2015 en el cual el proceso completo de reclutamiento y selección es auditado para garantizar un sistema de gestión de calidad.
- Participación en el proceso de un equipo de entrevistadores técnicos (*Gatekeepers*), quienes se capacitan para desempeñarse en el rol y colaboran con el proceso de manera voluntaria. Es un rol de "prestigio" a la interna de la compañía, apoyado en una metodología que diseñó la empresa para garantizar mantener los estándares de calidad que persigue.
- Se observa que los miembros del equipo de *Recruiting* están alineados a la estrategia de negocio, ello lo vemos a través del seguimiento diario de indicadores que permiten reflejar el crecimiento del negocio. Adicionalmente se resalta que el equipo realiza diferentes reuniones semanales de seguimiento de los indicadores que poseen un gran foco financiero y de mercado para el logro de los objetivos propuestos cada mes.
- El equipo de *Recruiting* trabaja conjuntamente con *Staffing* en el armado de los equipos; inclusive, los indicadores de ambas áreas están vinculados y se impactan mutuamente. Se generan reuniones de seguimiento con frecuencia semanal, de modo de obtener el fin último con la mayor eficiencia posible: dotar del talento necesario a la compañía, y el armado de equipos de trabajo, asegurando los plazos y la calidad.

Oportunidades de mejora

- A pesar de sostener anteriormente que las acciones implementadas para construir la marca empleadora son una fortaleza, es menester destacar que no se observan indicadores que permitan a la empresa conocer la efectividad de dichas acciones. Estas acciones implican una gran inversión para la compañía, y hasta el momento no cuentan con indicadores que midan el retorno de dicha inversión. Algunos de los indicadores de monitoreo y efectividad que proponemos para estas prácticas son los siguientes:
 - a) Número de personas que ingresan a la compañía producto de las acciones de marca empleadora.
 - b) Cantidad de participantes a eventos de marca empleadora vs. cantidad de participantes proyectados.
 - c) Número de postulaciones concretadas en entrevistas que provienen de acciones de marca empleadora.
 - d) Cantidad de dinero invertido por parte de las diversas áreas en los eventos de marca empleadora / cantidad de contrataciones provenientes de acciones de marca empleadora.
 - e) Ratio de contrataciones provenientes de acciones de marca empleadora. Total de contrataciones / total de contactos realizados con potenciales candidatos en eventos de marca empleadora.
- Contar con un referente de comunicación local podría permitir potenciar aún más el desarrollo de la marca en Uruguay. La gestión de la comunicación interna no forma parte del área de RR. HH., sino que es un área en sí misma. De todas maneras, trabajan conjuntamente para desarrollar diferentes acciones internas y en el mercado. Actualmente el TDC de Uruguay no cuenta con un recurso o parte de un recurso enfocado 100% a gestionar la comunicación; por el contrario, estas son llevadas adelante por un equipo de diversas personas y áreas de acuerdo a cada necesidad. Si bien existen muchos programas e iniciativas que son creados a nivel global y posteriormente transferidos a cada TDC, se hace necesario ajustarlos a la realidad local y darle un sentido que conecte con el entorno y macroentorno. Por otro lado, también se enlentece el proceso de diseño de las diferentes piezas de comunicación, ya que deben ser solicitadas a ciertas oficinas de Argentina, que centralizan los pedidos globales, lo que conlleva que no siempre la respuesta sea en los tiempos esperados.
- Observamos que se podría mejorar el sistema informático en el que se registra la información de los procesos de *Recruiting*. Actualmente, se cuenta con la plataforma CATS ya mencionada, la que es diseñada internamente y no se integra al resto de los sistemas utilizados en la compañía. A posterior del ingreso del colaborador, se deben volver a cargar los datos en la plataforma SAP-*Success Factors* que ya habían sido cargados previamente en la plataforma CATS, debido a que la migración automática de información no está disponible.
- En una compañía de tecnología, trabajar en integrar inteligencia artificial (*machine learning*) al proceso de *Recruiting* sería de vanguardia y sumamente útil. Desarrollar una herramienta de inteligencia artificial aplicada a los procesos de selección. También, sería importante generar un *match* automático entre el perfil del candidato y los requerimientos del puesto, que agilice el proceso, aumentando las capacidades humanas del equipo de *Recruiting*, y mejorando los tiempos de contratación y la calidad de los procesos.

Tal como menciona Bersin et al. (2019) en el informe de tendencias de Deloitte, la clave se encuentra en la reinención de los puestos, logrando apuntalarse en la tecnología para motivar y llevar a las personas a realizar tareas de mayor valor, que las motiven y desafíen a nuevos aprendizajes. Con esto se busca, además, redistribuir responsabilidades, dejando las más automáticas y rutinarias en manos de la tecnología.

- Se sugiere que los entrevistadores técnicos tengan mayor acceso a la información de *Recruiting* sobre las entrevistas realizadas. Actualmente a pesar de la cantidad de sistemas utilizados a la interna, el entrevistador técnico (*Gatekeeper*) no accede fácilmente a ver el *feedback* del reclutador sobre la instancia de entrevista. Acceder a esta información previo a la entrevista del *gatekeeper* de manera simple y gráfica (por ejemplo, gráfico de telaraña) podría ser de gran ayuda en el éxito del proceso. También sería importante reforzar la disponibilidad de información durante todo el proceso, para poder profundizar en alguna temática si existieran dudas, así como también evitar volver sobre determinados aspectos ya indagados o conversados en instancias anteriores. En definitiva, el acceso a la información y la manera en que esta se presenta (gráficos, *dashboards*, etc.) pueden contribuir a un mejor aprovechamiento de cada instancia del proceso de selección.
- Por último, otro de los puntos de mejora de *Recruiting* es la etapa de cierre del proceso. Se sugiere la solicitud de *feedback* sobre el proceso de selección al candidato. Asimismo, implementar una breve encuesta de satisfacción del proceso sería de suma utilidad para continuar mejorando esta experiencia. Inclusive, se puede crear un indicador y *target* que permita medir la percepción del candidato sobre la experiencia.

3.3.2 Staffing

El equipo de *Staffing* es responsable por todas las actividades asociadas a la creación de nuevas vacantes, rotaciones entre proyectos y asignaciones de colaboradores para reemplazos. Es un área que colabora directamente con el crecimiento de la empresa, en tanto tiene por objeto acompañar al área de tecnología en el armado de los equipos de trabajo. En Globant, gestionar el talento es fundamental para la expansión del negocio y, debido a ello, es clave mantener una cantidad adecuada de colaboradores asignados a proyectos y contar con otros disponibles para las futuras demandas.

Staffing es un equipo que media entre la satisfacción del cliente interno y las necesidades del negocio. Asimismo, está en contacto permanente con los colaboradores para comprender sus aspiraciones y expectativas sobre futuras tareas. De esta manera, busca alinear las tendencias del mercado con las expectativas del empleado, contribuyendo a su crecimiento y, por lo tanto, al de la empresa.

Dentro de *staffing* se realizan los siguientes procesos:

Cuadro 39: etapas del proceso *Staffing*



Fuente: elaboración propia

3.3.2.1 Gestión del talento

Como ya ha sido mencionado anteriormente, en Globant el trabajo se organiza por proyectos. Estos tienen un principio y un final, lo cual genera que por momentos el colaborador pueda estar sin asignación a un equipo, en tanto no todos los proyectos inician o finalizan al mismo tiempo. Durante ese momento, el empleado permanece en lo que se denomina *Talent Pool*, que significa que no está trabajando formalmente para ningún proyecto; no obstante, es una instancia para fortalecer los conocimientos, realizar capacitaciones, apoyar a otros equipos, consolidar conocimiento interno a partir de armado de *trainings* en la plataforma *e-learning*, apoyar iniciativas de formación como *academys* (cursos cortos para capacitarse presencialmente en una tecnología), *workshops*, *bootcamps* (capacitaciones para personas externas a la compañía), etc.

Además de los colaboradores que se liberan de proyectos, Globant sostiene una política de contratación de talento continúa, por lo cual puede suceder que nuevos empleados que inician en la empresa, comiencen su experiencia directamente en el *Talent Pool* y no necesariamente ingresan con un proyecto. En esos casos, se sugiere al colaborador que realice actividades de capacitación como las descritas en el párrafo anterior, hasta que el equipo de *Staffing* concrete la asignación a un proyecto.

Cada vez que un colaborador ingresa al *Talent Pool* lo primero que se realiza es una entrevista personal con un representante del equipo de *Staffing*. En esta entrevista, se persiguen tres objetivos:

- a) Explicar al colaborador lo que implica estar en *Talent Pool* y la modalidad utilizada para la asignación a proyectos.
- b) Conocer en profundidad a la persona, saber sus gustos, intenciones de desarrollo, habilidades principales, entre otros.
- c) Corroborar que el perfil del colaborador (habilidades principales) esté correctamente cargado en el sistema *Albertha*, un motor de inteligencia artificial para validar las habilidades de cada empleado, a los fines de mantener actualizado los últimos conocimientos, y así contribuir a la asignación de futuras tareas y desarrollo profesional. La invitación que *Staffing* hace es a que cada colaborador añada cualidades personales y habilidades técnicas en dicho sistema, y puedan ser respaldadas y validadas por sus compañeros de equipo, líderes y mentores

En esta instancia, también se informa al colaborador acerca de la herramienta *Open Positions*. Esta plataforma tiene como objetivo hacer públicas las vacantes disponibles en Globant y con ello, las oportunidades para el desarrollo de carrera existentes a nivel global. El colaborador puede revisar las posiciones abiertas y postular a la que sea de su preferencia. Hace poco tiempo, con la creación de esta herramienta, se busca promover la autonomía del empleado y mejorar la fidelización del talento, proporcionando más oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Las publicaciones incluyen una breve descripción del proyecto y del perfil requerido para trabajar en este, mostrando un porcentaje de coincidencia con la vacante siempre que el colaborador tenga la información de su perfil completa en *Albertha*. Se recomienda postularse a posiciones que muestren del 70 % de coincidencia o mayor.

Esta iniciativa reposa en los valores de autonomía con responsabilidad, trabajo en equipo y actuar éticamente. Para garantizar ello, hay determinados aspectos a tener en consideración para poder aplicar. Se requiere tener más de cinco habilidades en el perfil de *Albertha*, para garantizar una buena coincidencia y para impulsar el uso de la herramienta. Además, es importante contar con un *feedback* en los últimos 60 días y haber permanecido seis meses o más en el proyecto corriente. Se sugiere que el colaborador hable con sus líderes (Pm's, TIs o TDs) antes de postularse para explorar opciones de carrera dentro del mismo proyecto o cliente, y también hacerles saber su deseo de explorar nuevos caminos. Se puede aplicar hasta dos posiciones consecutivas en cualquier momento.

Retomando la descripción del *Talent Pool*, es importante destacar que varía el tiempo que cada persona puede permanecer en este estado, en el cual –además de la entrevista con *Staffing*, las capacitaciones realizadas, la utilización de *open positions*– el colaborador va estar realizando entrevistas con diferentes proyectos para lograr la asignación a un equipo. Por tal motivo, si bien no hay una fecha límite para permanecer en el *Talent Pool*, se comienza a monitorear la situación para evitar que la estancia no sea mayor a tres meses. En casos que se supere dicho tiempo, se valoran las variables que han intervenido y se procede a un plan de acción que permita una asignación de carácter urgente o se revisa si es pertinente que el colaborador permanezca en la compañía.

Por otro lado, *Staffing* junto a los *TDC Managers*, son el primer contacto que tienen los equipos de *Management* de cada cuenta (representación dentro de Globant de los empleados que gestionan los proyectos de cada cliente) para informar sus nuevos negocios, traducidos en nuevas vacantes. Para ello, se procede a una reunión de *bidding* (licitación), en la cual cada TDC presenta un plan de asignación de colaboradores a las nuevas vacantes y las cuentas; en función de ello, elige en qué país coloca la demanda para ser cubierta.

Asimismo, se realiza quincenalmente una reunión con un referente de cada *Studio* en la cual se busca tomar conocimiento de nuevos negocios impulsados desde el lado de tecnología, necesidades de *training* y/o capacitaciones en alguna habilidad técnica que se pueda llegar a requerir, armado de programas de formación de nuevos talentos, etc.

Sucede a menudo, que las vacantes no se ajustan a los perfiles disponibles en *Talent Pool* y es responsabilidad del equipo de *Staffing* trabajar en el armado de un plan para conseguir dichos recursos humanos. En algunos casos, el plan puede implicar la formación de colaboradores en determinadas tecnologías o competencias, como expresamos anteriormente, y en otros casos implica la contratación de talento del mercado. En este último caso, se creará la solicitud a *Recruiting* con las características del perfil a reclutar.

3.3.2.2. Conformación de equipos

Staffing se encarga de sugerir a los responsables de cuentas y líderes de proyectos, los colaboradores que entienden cumplen con las características requeridas para la posición. Para ello, se valen de información que está presente en los diversos sistemas de la compañía. Por ejemplo, el perfil en *Albertha* y un *curriculum vitae* (CV) en formato Globant, que exhibe los proyectos en los que ha participado dentro de Globant.

Además, *Staffing* revisa las evaluaciones de desempeño del colaborador, el *feedback* otorgado por colegas y líderes, sumado a la información que obtuvo en la entrevista personal. Uno de los aspectos en los que se hace especial énfasis es en los intereses que ocupan al colaborador en el momento de la definición de su integración a un nuevo proyecto. Por ejemplo, lugar en el que reside y/o quisiera vivir, áreas técnicas de preferencia, intereses de desarrollo de carrera, entre otros aspectos tenidos en cuenta.

Es importante destacar que los proyectos son integrados por colaboradores de diferentes partes de la región, y en muchas ocasiones trabajan diariamente desde lugares geográficos diversos. El armado de los equipos se realiza en conjunto con las áreas de *Staffing* de cada región, y se van cubriendo de acuerdo a la disponibilidad de talento que cada TDC tiene.

Por último, es relevante mencionar que, si bien *Staffing* realiza todo el análisis y plan de sugerencia, los empleados son entrevistados y/o evaluados, si es necesario, por los responsables de cada cuenta y son ellos quienes toman la decisión final de asignación a cada uno de sus proyectos.

3.3.2.3 Indicadores de *Staffing*

Realizar un seguimiento de las prácticas antes mencionadas es fundamental para garantizar que estas permitan contribuir con el crecimiento de la empresa. Tal como mencionamos anteriormente, *Staffing* cumple un rol fundamental en el armado de los equipos de trabajo, y es muy cercano al negocio. Por tal motivo, para medir la efectividad de su gestión, implementa una serie de métricas que describiremos en el siguiente cuadro:

Cuadro 40: indicadores de *Staffing*

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia
Cantidad de asignaciones a <i>tickets</i>	Es la cantidad de colaboradores asignados a proyectos	N.º Asignaciones realizadas	Meta definida cada mes en función de ciertas variables (vacantes, reemplazos, liberaciones de proyecto y <i>Talent Pool</i>)	Mensual
Número de asignaciones <i>shadow</i> (no facturables)	Es la cantidad de personas asignadas a posiciones que no son facturables al	N.º de colaboradores asignados	Meta definida cada mes en función de ciertas variables (vacantes, reemplazos,	Mensual

	cliente		liberaciones de proyecto y <i>Talent Pool</i>)	
<i>Headcount billed growth</i> (crecimiento neto facturable)	Es el incremento en la dotación facturable para la empresa	Cantidad asignaciones a negocio confirmado - (cantidad egresos + cantidad de liberaciones)	Meta variable de acuerdo al negocio	Mensual
<i>Talent Pool</i> (TP) sobre <i>Headcount billed</i> (HCB)	Es el porcentaje de colaboradores que se encuentran en <i>Talent Pool</i> (no facturados a un cliente) en relación a la dotación total	$(TP/HCB) \times 100$	5 %	Mensual
<i>Max Demand</i>	Es la cantidad máxima de <i>tickets</i> abiertos en un mes	<i>Tickets</i> abiertos en el mes + <i>tickets backlog</i> mes anterior	Meta variable según el negocio	Mensual
<i>Matching index</i>	Es el porcentaje de <i>tickets</i> que se cerraron en el mes corriente. Es decir, cuánto se logró disminuir del <i>Max demand</i>	$(\text{Suma total de los } tickets \text{ confirmados y cerrados} / \text{total } tickets) \times 100$	84 %	Mensual

Fuente: elaboración propia

A continuación, compartimos un glosario para comprender los términos utilizados en los indicadores:

Asignaciones a *ticket*: cobertura de la vacante con un colaborador desde una fecha concreta.

Shadow: colaboradores que contribuyen al equipo, pero en posiciones que no son facturables para el proyecto. Apoyan “desde la sombra” las tareas del proyecto.

Head Count billed: cantidad de colaboradores que forman parte de la nómina de la empresa y son facturables.

Talent Pool: talento disponible en la compañía que está aguardando la asignación a un proyecto.

Backlog: acumulación de *tickets* de un mes a otro.

3.3.2.4 Fortalezas y oportunidades de mejora de *Staffing*

Fortalezas

- Las prácticas implementadas por *Staffing* pretenden alinear las expectativas de formación y capacitación de las personas con las necesidades de la empresa. Ello apunta a tratar de generar una experiencia laboral positiva para el colaborador, considerando en este sentido sus intereses de entrenamiento y desarrollo de carrera. Globant cuenta con una práctica de seguimiento a este aspecto relevante de la gestión humana. Han implementado una encuesta de satisfacción con el proyecto al que está asignado cada colaborador, la cual les permite conocer de forma individual no solo el grado de satisfacción, sino también las razones que generan disconformidad. A través de los resultados de esta encuesta pueden tomar acciones, siempre que el negocio lo permita. Es posible que esta práctica se encuentre alineada con las recomendaciones de Bersin et al. (2019) en el informe de tendencias de capital humano de Deloitte. Las recomendaciones explican que el centro de la gestión organizacional debe estar en el individuo y buscar lograr su realización. El empleado, y no el empleador, debe estar en el centro de la toma de decisiones, y la dirección debe ser desde abajo hacia arriba, es decir, desde el empleado hacia la empresa. Esto facilita la experiencia del empleado, logrando conectar el propósito organizacional y la autorrealización de los colaboradores.
- Existencia de una herramienta de AI denominada *Albertha* entrenada a partir de la información disponible que se carga en el sistema. Si bien no ha alcanzado el máximo del potencial y se encuentra en las etapas iniciales de instrumentación, colabora aumentando las capacidades humanas del equipo de *Staffing*, ayudando a incrementar la efectividad en el proceso de armado de equipos. En el corto-mediano plazo, permitirá tener mayor información disponible del colaborador sobre sus intereses, sus habilidades personales y técnicas (variables claves), contribuyendo a la toma de decisiones sobre la conformación de equipos. González (2018) hace referencia a la importancia de crear modelos que ayuden a descubrir los mejores ajustes entre los aspirantes y cada puesto laboral. Basados en análisis masivos de datos y la IA, estos modelos permiten agilizar, ahorrar y predecir factores de éxito. En esa línea, las técnicas de *Big Data* permiten a Globant y a muchas empresas establecer filtros, de manera que tanto el profesional como la compañía pueden trazar correlaciones entre los intereses profesionales y las necesidades organizacionales.
- Área muy vinculada al negocio, que cumple con la premisa de RR. HH. como un socio estratégico. Esto se fundamenta en los indicadores anteriormente presentados, que demuestran cómo RR. HH. puede agregar valor y estar alineados con la estrategia de la empresa.
- Disponibilidad de talento a nivel global. Ante cada nuevo proyecto, se cuenta con la posibilidad de que los equipos se conformen de acuerdo a los colaboradores disponibles en *Talent Pool* no solo en la oficina de Uruguay, sino en toda la compañía. Esta práctica es muy interesante, dado que es resultado de una forma creativa de entender el acceso al talento; la empresa está preparada para las oportunidades de negocio que se puedan presentar y hacer frente a la escasez de talento. Tal como nos indica Bersin et al. (2019), movilizan recursos internos con el objetivo de tener siempre una fuerza laboral disponible que acompañe la estrategia de la compañía. La disponibilidad de talento, alineada tanto a requisitos técnicos, como de competencias personales, permite cubrir necesidades de corto plazo de la compañía, lo que demuestra una vez más que las prácticas de RR. HH. de la compañía se encuentran ajustadas a la estrategia de la empresa.

Oportunidades de mejora

- Gestionar una herramienta de fácil acceso que brinde información no solo de las habilidades técnicas y proyectos en los que ha participado el colaborador, sino también sobre sus intereses de capacitación y motivaciones profesionales, con el objetivo de sistematizar y volver disponible esta información al momento de la asignación a nuevos proyectos. Esta herramienta permitirá tomar decisiones fundamentadas en evidencias, disminuyendo el margen de error que proviene de la intuición y/o la percepción de una persona. Obtener esta información previamente y de forma automática, busca optimizar tiempos y dotar de mayor calidad a la gestión. Sugerimos llegar a la reunión con los colaboradores que ingresan al *Talent Pool* con información relevada y alternativas para conversar con ellos en relación a planes de acción concretos. Entendemos que, de esta forma, el proceso de asignación a proyectos podrá agilizarse y estar más ajustado a los intereses de los colaboradores.
- Potenciar la difusión de la herramienta *Albertha*, de manera que se pueda aprovechar aún más la información disponible. Si bien *Albertha*, *Glow*, y otras herramientas antes mencionadas son interesantes y útiles, no tienen mucha difusión entre los colaboradores para que estos las mantengan actualizadas. Ello es importante, ya que para garantizar que plataformas tecnológicas con componentes de AI funcionen bien, es imprescindible suministrar la mayor cantidad de datos posible, contribuyendo a que la herramienta pueda entrenarse y potenciar sus funcionalidades.
- El análisis de la información en los sistemas y la posibilidad de cruzar los datos disponibles, podría contribuir a la toma de decisiones y al éxito en los procesos de asignación de colaboradores a proyectos. Morales Costales (2017) retoma a Bernardo Hernández al mencionar que “el «Dato» es el oro del siglo XXI” (p.10) y sostiene que solo un tercio de la información obtenida es procesada hoy en día, mientras que se reduce significativamente aquella parte que logra analizarse. El principal desafío de las bases de datos, es unificar las mismas. Actualmente, se encuentran funcionando de manera independiente permitiendo evaluar con éxito por ejemplo, la selección o la formación; pero con dificultad para asociar unas prácticas con otras permitiendo sacar conclusiones globales y/o parciales teniendo en cuenta todos los datos existentes. En esa línea, es imprescindible que los sistemas puedan trabajar enlazados para permitir ejecutar las mejores acciones.
- En relación con lo anterior, al dificultarse el acceso a la información enlazada, se percibe cierta ausencia de sistematización en los criterios utilizados para la asignación a equipos. El volumen importante de información disponible es manipulado por los *staffing analyst* en diversas planillas y bases de datos, sin contar con una única herramienta compartida por todos los colaboradores, que permita acceder a información sobre las particularidades del talento disponible y tomar decisiones basado en ello. Este punto es el foco de nuestra investigación y será desarrollado en el capítulo 4 de la presente tesis.

3.3.3 People Rewards

El área de *People Rewards* tiene como objeto el poder asegurar el bienestar de los colaboradores a través de un ambiente de trabajo saludable y equitativo, garantizando que los empleados se sientan valorados y reconocidos por todo su trabajo y esfuerzo.

Cuadro 41: etapas del proceso *Rewards*



Fuente: elaboración propia

3.3.3.1 Sistema de compensaciones

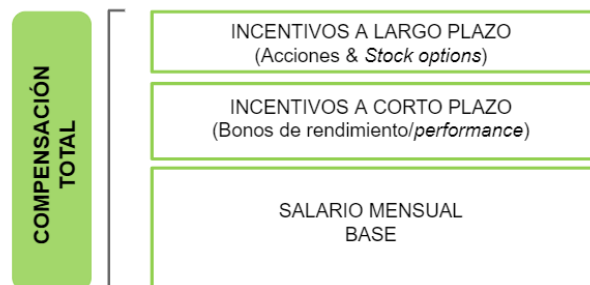
La empresa cuenta con una política de remuneraciones basada en los principios de equidad interna y competitividad externa. Los principios de la filosofía de compensación de Globant persiguen fortalecer los valores y la cultura organizacional, al mismo tiempo que garantizar la posibilidad de atraer, fidelizar y motivar a los colaboradores.

La política de compensaciones detallada a continuación, se propone fomentar el desarrollo de los empleados, y pagar por el rendimiento y el logro de resultados. Todo ello persigue el objetivo principal de alinearse con la estrategia de negocio.

La compensación total se compone de una combinación de elementos tangibles (pago fijo / salario mensual base, beneficios salariales variables/ incentivos) y elementos intangibles (capacitación y desarrollo, reconocimiento, entorno laboral).

La filosofía de compensación de Globant considera todos estos elementos de manera integrada.

Cuadro 42: modelo de compensación total de Globant



Fuente: elaboración propia

3.3.3.1.1 Salario Mensual Base

Para definir el Salario Mensual Base, la empresa toma en consideración tres aspectos: primero, se evalúan las tendencias en el mercado mediante encuestas de remuneración; segundo, se definen las posibilidades de negocio de la empresa; tercero, se evalúa el desempeño y potencial del colaborador.

La empresa se ajusta al método de fijación de salarios adoptado por Uruguay, referente a convocar a Consejos de Salarios (órganos de integración tripartita, creados por la Ley 10.449, que mediante el mecanismo del diálogo social establecen salarios mínimos, categorías y otros beneficios). La empresa pertenece al Grupo 19 que corresponde a *Servicios profesionales, técnicos, especializados y aquellos no incluidos en otros grupos* y al Subgrupo 22 correspondiente al sector *Informática*. Se realizan los ajustes que se desprenden de dichos acuerdos.

Asimismo, para garantizar la equidad interna la empresa cuenta con bandas salariales por puesto de trabajo. Se revisan anualmente, en base a una encuesta de salarios, para estar en línea con la práctica de mercado en compañías comparables para niveles de responsabilidad equivalentes. Por política de la empresa, todo salario tiene un 10 % en *tickets* de alimentación

Con la política de remuneraciones se busca, en la empresa, que se perciban los salarios como razonables, si bien no es concebido como el único valor de atracción que posee la empresa. En relación con la capacidad económica de la empresa, se prioriza en Uruguay que la oficina contemple los salarios para permitir que sean competitivos, sin descuidar el margen que hace a la persistencia del negocio. Por último, la empresa se propone que su política de remuneraciones esté alineada a la cultura que quiere impulsar, por lo cual cuenta con una serie de beneficios que buscan generar las condiciones necesarias para un equilibrio trabajo-vida saludable.

3.3.3.1.2 Incentivos a corto plazo

Globant ha definido tres aspectos centrales, considerados como base de la política de incentivos a corto plazo. Por un lado, contar con el diseño de un plan que sea sostenible a nivel global más allá de las diversidades de cada país y cultura; por otro, sostener siempre el foco en el desempeño y logro de objetivos de los colaboradores; por último, garantizar la alineación anual con los objetivos de negocio.

Cuadro 43: componentes de la política de incentivos a corto plazo



Fuente: elaboración propia

Existen criterios de elegibilidad para que pueda garantizarse el sostenimiento del plan. En el caso de licencias, Globant considera que el colaborador que ha trabajado continuamente durante un mínimo de tres meses calendario completos durante el período del plan, recibirá un pago proporcional. En el caso de licencia sin goce de sueldo, el incentivo no será abonado. Diferente en el caso de licencias con goce de sueldo (por ejemplo, licencia por maternidad / paternidad), en las cuales el pago del incentivo no se verá afectado.

Es importante destacar que los colaboradores deben estar dados de alta como empleados activos al momento de efectuar el pago. Estos se perciben entre los meses de marzo a mayo.

En el caso de empleados que renuncien antes de la fecha de pago planificada, la empresa no tendrá la obligación de realizar pagos relacionados con los incentivos a corto plazo. Por último, puede suceder que el empleado haya sido reubicado en otro país donde Globant opere, y en esa ocasión se pagará el total del incentivo en el país de destino en la moneda local.

En Globant, hay determinados grupos de puestos que reciben esta remuneración variable; no es extensible a todos los colaboradores de la empresa. A continuación, se exhibe en un cuadro la lista de cargos que perciben el incentivo a corto plazo, como parte de la compensación total.

Cuadro 44: roles que perciben un incentivo a corto plazo



Fuente: elaboración propia

En relación, al monto de pago de los incentivos a corto plazo, no existe un concepto fijo, sino que el dinero percibo estará sujeto a tres variables principales:

- a) Resultado del rendimiento del equipo (KPI)
- b) Resultado del rendimiento personal (*feedback* de *performance* del *Manager*)
- c) Multiplicador de los resultados de Globant (rendimiento de Globant)

El multiplicador de Globant tiene como objetivo ponderar el rendimiento general de la empresa en el cálculo de la bonificación. El rendimiento se mide como una combinación entre ingresos, márgenes y rentabilidad final para el año.

Si Globant alcanza el 100 % del nivel de rendimiento mínimo, se pagará la bonificación completa, suponiendo que se alcanzaron todos los demás KPI. En caso de que la empresa no alcance el 100 % de sus objetivos financieros, entonces el multiplicador determinará la proporción de bonificación a pagar; sin embargo, Globant podría decidir asumir un logro del 100 % en un caso, por criterio basado en el desempeño individual.

3.3.3.1.3 Incentivos a largo plazo

Como parte de la filosofía de la compañía de fidelizar talento, podemos describir una política de incentivos a largo plazo, que se propone otorgar el derecho de comprar acciones de la empresa a un precio fijo (*Restricted Stock Units*) razonable. Con este modelo, se intenta que los colaboradores claves formen parte del equipo durante un tiempo determinado para poder adquirir parte o la totalidad de las acciones negociadas. Este modelo de incentivos se propone hacer a los empleados parte del crecimiento de la empresa, es decir, desde el desarrollo personal se busca contribuir al logro de objetivos de la compañía.

De esta manera, Globant puede otorgar acciones o *Restricted Stock Units* (RSU) a ciertos colaboradores de manera anual, en función del análisis de presupuesto, rendimiento y talento del empleado. Una vez adquiridas las acciones, se convierten en parte de los ingresos de la persona y se constituyen en parte de la compensación total de la empresa. Cada colaborador, puede administrar, vender, obtener efectivo o retener las RSU a través de la plataforma de trabajos compartidos (*Shareworks*) en cualquier lugar.

3.3.3.1.4 Beneficios

Para complementar el sistema de compensación conformado por partidas fijas e incentivos (partidas variables) antes descripto, la empresa cuenta con un conjunto de beneficios, cuyo conjunto busca establecer un fuerte vínculo con las necesidades estratégicas de la organización, al mismo tiempo que tornarse en un sistema atractivo para el colaborador. Con ello, se busca trascender lo que simplemente se concibe con sueldo mensual, y se propone combinar una serie de beneficios que permitan el equilibrio entre vida laboral y personal.

Dentro del paquete de beneficios se encuentran los siguientes conceptos:

- a) Descuentos en instituciones educativas por formar parte de la CUTI (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información) y por el programa de *Gointegro* como *Open English*, *Dickens Institute*, Escuela Francesa de Negocios, etc.
- b) Plataforma de *e-learning* como *Acamica*, *Udemy* para capacitaciones en nuevas tecnologías, acceso a *Workshops*, charlas y eventos, y capacitaciones en *Agile*
- c) Escuela de idiomas para aprender, practicar y desarrollar habilidades en inglés, uno de los idiomas más demandados de la industria.
- d) Tarjeta corporativa de descuentos G++ del grupo *Gointegro* una plataforma con productos y soluciones digitales de comunicación, reconocimientos y beneficios centrada en la experiencia del empleado.
- e) Experiencia *Work & Travel*: la posibilidad de poder trabajar durante un periodo de tiempo desde otra oficina.
- f) Reintegro de guardería.
- g) Obsequio por nacimiento.
- h) Licencia de paternidad extendida.
- i) Obsequio por graduación.
- j) Obsequio por matrimonio.
- k) Viajes de diversión como *Ski Trip* [Las Leñas, Argentina], *Surf Trip* [Mar del Plata, Argentina; Goa, India], *Wine Trip* [Mendoza, Argentina; Sonoma, EE.UU.]
- l) Frutas en la oficina, dos veces por semana.

- m) Masajes en la oficina, tres veces por semana.
- n) Consolas de videojuegos, mesa de ping pong, mesa de pool, mesa de futbolito, espacios de esparcimiento llamados *chill outs* y de *relax* para descansar.

3.3.3.1.5 Indicadores de *People Rewards*

Como mencionamos al comienzo del apartado, *People Rewards* pretende asegurar la equidad interna, contribuir con el reconocimiento de los colaboradores siendo competitivos en el mercado. Para garantizar esto utiliza una serie de indicadores que se detallan a continuación:

Cuadro 45: indicadores de *People Rewards*

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia
Salarios competitivos. Posicionamiento de Globant Uruguay vs. el mercado	Permite comparar el mercado (los salarios pagos en la industria TI) en relación a las remuneraciones de la empresa	Salarios empresa vs. salario mercado	Media del mercado	Anual
Porcentaje de incentivos a corto plazo abonados	Permite medir el porcentaje de incentivos abonados en relación al <i>target</i> del incentivo. Es un indicador de eficacia.	Incentivos abonados / total <i>target</i> de incentivos x 100	80 %	Anual
Tasa de uso de beneficios	Es la cantidad de colaboradores utilizando un beneficio en particular	Nº de beneficios otorgados / Nº beneficios utilizados x 100	70 %	Semestral
Satisfacción de los beneficios	Permite medir la satisfacción de los colaboradores en relación de los beneficios otorgados. Se realiza a través de una encuesta.	Promedio de las respuesta de la encuesta	85 %	Anual

Fuente: elaboración propia

3.3.3.1.6 Fortalezas y oportunidades de mejora de *People Rewards*

Fortalezas

- El paquete de beneficios otorgado a los colaboradores de Globant es una propuesta interesante y acorde con el *benchmark* del rubro tecnología. El mismo es amplio y abarca diversas áreas: salud, actividad física, idiomas, descuentos en compras (plataforma *Gointegro*), etc. Adicionalmente, el bienestar en la oficina está pensado en función de lo que se necesita para que el colaborador esté cómodo en el día a día de la oficina: frutas, masajes, salas de recreación, videojuegos, futbolito, pool, máquinas de café, entre otros, con lo que dispone de todo aquello que aporte a su distensión y máximo despliegue de la creatividad.
- Se destaca la existencia de dos viajes anuales de diversión e integración (Las Leñas, Mendoza, Argentina; Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina), los que, si bien pueden ser entendidos como beneficios para los colaboradores, cumple un doble rol, ya que está alineado a uno de los valores fundamentales de la compañía –divertirse– y permite, a través de esta iniciativa, impulsar la cultura de la compañía y la integración de colaboradores de diferentes partes del mundo.
- La comunicación de los beneficios está centralizada en una página web, a la que pueden acceder para su consulta en cualquier momento. Se observa como una buena práctica, dado que permite al colaborador acceder a toda la información sobre beneficios y compensaciones en un solo lugar, lo que facilita su comprensión, acuerdo y difusión.
- Se trabaja activamente en la búsqueda de nuevos beneficios para satisfacer las necesidades de los colaboradores. Existe una política flexible de beneficios customizados a cada oficina y administrados de manera local. Si bien los beneficios son iguales para todos los colaboradores de una misma oficina, el paquete de beneficios es ajustado por cada país en base a las costumbres y los aspectos que se valoran más localmente.
- Se destaca la existencia de bandas salariales y políticas claras de remuneración que velan por la equidad interna. Anualmente, se comunica a todos los colaboradores las políticas de remuneraciones actualizada a la fecha y se solicita la firma de los mismos, como señal de aceptación. En lugar de incrementar los costos fijos salariales, la existencia de remuneración variable es positiva, ya que de esta forma la organización puede adaptar los costos laborales a los ciclos económicos. Se genera un mayor equilibrio en la situación financiera de la empresa de esta forma (Prat y Muñiz, 2002).
- Los colaboradores conocen la existencia de bandas salariales por cada categoría y el paquete de remuneraciones asociado a cada una, impulsando de esta manera transparencia en la gestión. Las empresas de tecnología han adoptado la práctica de compartir esta información – una de las primeras compañías en realizarlo fue Google–. Se busca con esta práctica promover la equidad interna y ayudar a gestionar las expectativas de los colaboradores dentro de su rol. Es también una realidad que el auge de los sitios web en los que se generan opiniones de empresas han aumentado la presión de las organizaciones por compartir esta información a la interna (D’Alo, Hill, Stanley y Or, 2017).
- En línea con las tendencias de vanguardia del mercado, Globant apuesta a una menor contribución en bonos por desempeño. Las empresas con esta orientación se encuentran en un proceso de reinversión de los enfoques tradicionales de premiar el desempeño; algunas de ellas están rompiendo el enlace entre rendimiento y retribuciones económicas. Ello tiene su

base en investigaciones que han demostrado que, en la asociación entre trabajo y remuneración, la satisfacción es baja, y que la remuneración no aumenta el desempeño a lo largo del tiempo. A pesar de esto, muchas organizaciones continúan utilizando la remuneración para impulsar la organización. Los expertos recomiendan alinear los salarios base por encima de la media del mercado y despreocuparse por otro tipo de retribuciones, dado que entienden que el salario es un factor higiénico y debe compensar de manera justa los esfuerzos de los colaboradores. Otra práctica de vanguardia es ofrecer a los colaboradores un pago a media entre la remuneración total y paquete de beneficios que entienda se ajustan a sus necesidades, lo que podría aumentar el compromiso de los empleados y su empoderamiento. En definitiva, se entiende que aumentar el salario total que recibe un trabajador resulta ineficaz en la búsqueda de un mayor desempeño y se vuelve costoso para la organización (D'Aloet al., 2017).

Oportunidades de mejora

- Se sugiere que, además de tener un paquete de beneficios amplio, cada colaborador pueda customizar los beneficios de acuerdo a sus necesidades. Ello quiere decir que si un colaborador no prioriza acceder a clases de inglés en tanto tiene un nivel óptimo, que pueda elegir otro beneficio más ajustado a sus necesidades y/o gustos –por ejemplo, destinarlo a un pase libre de deporte–. La tendencia es personalizar los beneficios al máximo posible en función de las preferencias y de los momentos vitales de cada empleado.
- Dado que la mayor parte de los puestos laborales de Globant no tienen incentivos a corto plazo, ello podría dificultar la atracción de nuevos talentos a la compañía. Como ya comentamos anteriormente, si bien la práctica está alineada a las nuevas tendencias de RR. HH., el mercado uruguayo aún sigue incentivando a sus colaboradores con bonos. Dada la convivencia de estas dos realidades, sugerimos buscar un equilibrio entre las nuevas tendencias y el mercado local. Una propuesta es la posibilidad de acceder a bonos grupales, sujetos a cumplimiento de proyectos y objetivos del mismo. De esta forma se evitaría reservar este beneficio exclusivamente a quienes ocupan posiciones de liderazgo y gestión de equipos como hasta ahora, y podría funcionar como una compensación más a ofrecer a nuevos talentos que facilite su incorporación. De acuerdo con lo que plantean Prat y Muñiz (2002), considerar a los empleados como socios del negocio y de la obtención de los objetivos de un proyecto puede llevar a potenciar a la organización, ya que el colaborador se sentirá parte del negocio. Al centrar la remuneración variable en el cliente se puede lograr un aumento en el valor que el colaborador entrega a este. Por último, otro de los beneficios de sistemas de remuneración por objetivos colectivos incentiva el trabajo en equipo y la colaboración.
- Buscar alternativas para un reconocimiento no monetario a quienes ocupan roles adicionales. Los roles adicionales más frecuentes en Globant son: entrevistador técnico, diseñador de cursos y entrenamientos, dictado de charlas, tutores, etc. Entendemos que implica un esfuerzo adicional que no tiene una compensación extra, se apoya en el “prestigio” que ello otorga a la interna. Sugerimos implementar prácticas de reconocimiento ante el resto de la compañía, de modo que incentive a más personas a sumarse a este tipo de roles, al mismo tiempo que pueda promover estas prácticas en la cultura organizacional. Premiar a los que se han destacado en alguno de estos roles con artículos, viajes, entretenimiento, capacitación extra, etc., son algunas de las ideas sugeridas.

3.3.4 People Champion

El objetivo de *People Champion* es acompañar a los colaboradores durante su experiencia en Globant. Al hablar de experiencia, no solamente nos referimos a la experiencia laboral, sino –como sostiene un estudio reciente (Bersin et al., 2019)– a la experiencia humana en el trabajo.

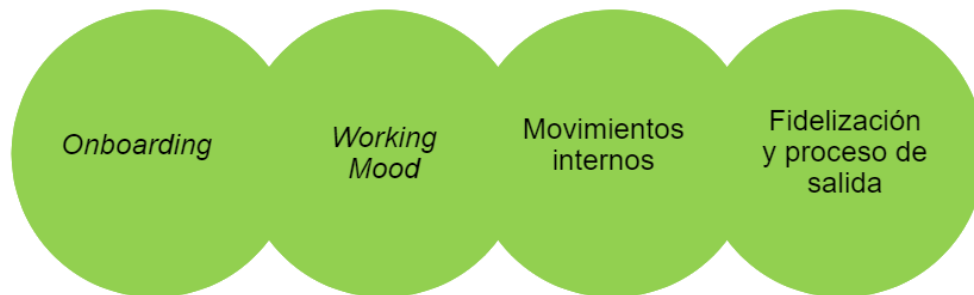
Con el eje puesto en las personas como el activo más importante de la empresa, el equipo de *People Champion* trabaja para brindar orientación sobre los procesos y las políticas de la compañía, como así también para promover la cultura y los valores de Globant. Su gestión asiste a crear experiencias valiosas en los colaboradores, canalizando intereses de explorar nuevos roles y tareas, y la posibilidad de reinventarse continuamente.

Podríamos sostener que el acompañamiento de *People Champion* persigue, por un lado, la necesaria organización del entorno de trabajo, con lo que logra que los equipos y las personas sean productivos y, al mismo tiempo, que estén alineados con los objetivos de la empresa. Por otro lado, busca hacer el trabajo más amable y más humano, es decir, que los colaboradores perciban Globant como un lugar para poder crecer, desarrollarse como profesionales y divertirse.

Se asemeja a un rol de *Human Resources Business Partner* (en adelante, HBBP) en otras compañías. Retomando las ideas de Pauga y Grochowski (2014), los procesos principales desarrollados por este equipo se orientan a crear y sostener una cultura organizacional de acuerdo con la identidad de la compañía, a través de lo que pueden diseñar e implementar soluciones prácticas que canalicen una mejor experiencia humana, y ser proactivos en la gestión de personas.

A continuación, detallamos las principales prácticas que se gestionan:

Cuadro 46: procesos de *People Champion*



Fuente: elaboración propia

3.3.4.1 Onboarding

Globant tiene diseñado un programa de *Onboarding* que busca impactar en la experiencia de los nuevos ingresos en su acercamiento a la organización. Se lleva adelante esta práctica, en tanto se propone como proceso proactivo entre las dos partes (*People Champion* / Globant y los nuevos ingresos), con interacciones constantes entre los empleados y la empresa.

En sintonía con la cultura emprendedora de Globant, la experiencia que se impulsa es completamente diferente a la de una inducción, cuyo principal objetivo es acompañar el descubrimiento de la cultura

organizacional, los valores impulsados, las formas de trabajo, etc. Para ello, se vale de diversos colaboradores, que ofician de embajadores de Globant, y van estableciendo relaciones con los nuevos ingresos y acompañando la construcción de un vínculo significativo con la empresa.

Además, por medio de esta práctica, se busca brindar todas las herramientas necesarias (espacios, plataformas, conocimientos, etc.) para que el colaborador pueda integrarse rápidamente a su equipo.

A continuación, se describen los principales hitos por los que el nuevo integrante de Globant transita:

- a) El primer día de trabajo se realiza una presentación liderada por un representante de *People Champion*. Esta contiene un acercamiento general a la organización, en la que se presenta en primer lugar la historia y proceso de formación de la compañía. Se introduce a la cultura a través de la misión, la visión y los valores que rigen el mundo Globant. Con el objetivo de entender la estructura de Globant Uruguay, se presenta el organigrama y las principales responsabilidades de cada área. Se dedica un espacio a exponer las diversas herramientas que acompañan la gestión diaria de la organización, como por ejemplo *StarMeUp*, *BetterMe*, *Acamica*, *BeThere*, etc. Finalmente, se explican los beneficios con los que cuenta todo trabajador en Globant.

Con el espíritu de comenzar a vivir los valores de la compañía desde el primer día, dicha presentación tiene componentes divertidos e interactivos que también facilitan el aprendizaje a través del juego; por ejemplo, se realiza un juego de roles con metáforas de *El señor de los anillos* para explicar la organización y estructura. Los ingresos son coordinados para los días lunes o miércoles, y la presentación se extiende desde las 10 hs. a 13 hs.

- b) Finalizada la presentación, el equipo de *Facilities* se encarga de realizar el recorrido por las instalaciones a los nuevos ingresos, además de indicarles el lugar donde le corresponde ubicarse. Se realiza la entrega de la herramienta de trabajo principal, la computadora, y también se explica cómo funciona el área y los programas que lidera (ejemplo: sustentabilidad).

El área de *Facilities* es responsable de generar un ambiente de trabajo seguro, cómodo y productivo, y ofrece servicios y operaciones consistentes con los objetivos de Globant. Entre sus principales tareas, se encuentran las de coordinar e implementar rutinas de mantenimiento preventivo y correctivo, con el fin de mantener y mejorar los espacios de trabajo; asegurar que el edificio cumpla con los requisitos de salud y seguridad y que las instalaciones cumplan con la legislación vigente; planificar y organizar de la mejor manera posible la utilización del espacio y de los recursos, entre otras.

- c) El equipo de *Champion* se encarga en las primeras horas del primer día de enviar un correo de bienvenida al nuevo colaborador con los *links* a las herramientas de gestión que le fueron explicadas en la presentación.
- d) Si el colaborador ingresa con proyecto asignado el paso posterior es reunirse con su *Manager* y equipo de trabajo para conocer el proyecto y setear entrenamientos necesarios. En el caso de que no tenga proyecto asignado, ingresa al *Talent Pool*, donde el área de *Staffing* será responsable de pensar la estrategia de asignación a un proyecto en el corto plazo y acompañarlo en sus primeros días en la compañía. Durante este período, el colaborador utiliza las plataformas *e-learning*, actualizadas constantemente por los propios empleados, para capacitarse en alguna área de interés o sugerida por la empresa.

- e) Al mes de haber ingresado el colaborador a la compañía, se procede a designarle un mentor, quien acompaña al colaborador tanto en su desarrollo técnico como en ser referente para

cualquier asunto que este requiera. Es responsabilidad del mentor poder encontrar respuestas a las consultas recibidas. Los mentores son elegidos por el equipo de *Champion* y se realiza en base a los conocimientos técnicos en primer lugar, de modo que la persona pueda tener el respaldo técnico necesario para desarrollarse dentro de la compañía. Otro de los aspectos considerados es la cantidad de mentís que cada mentor tiene, de manera tal que se balancee la carga. Una vez definido el mentor, se cargan sus nombres en la plataforma *Glow* y es el mentí quien debe dirigirse al mentor cuando lo necesite.

En caso de que el colaborador a futuro cambie de área técnica le será asignado un nuevo mentor con quien comparta dicho perfil.

- f) El equipo de *Champion* envía una encuesta de satisfacción del proceso de *Onboarding* a los 15, 30 y 90 días desde su ingreso. El objetivo es obtener *feedback* y considerar aspectos de mejora a futuro.

La duración del proceso de *Onboarding* es de un mes aproximadamente, hasta completar todo el ciclo.

3.3.4.2 Working Mood

En empresas que promueven estructuras horizontales y empoderan a sus empleados para compartir sus puntos de vista y sugerencias es clave contar con una herramienta que permita medir la percepción de los colaboradores respecto a la compañía y su grado de satisfacción laboral.

El principal *input* para llevar adelante esta misión es la implementación de una encuesta de clima, llamada *Working Mood*. A través de esta acción, se busca conocer los puntos altos a nivel de satisfacción para poder sostenerlos e identificar bloqueos y oportunidades de mejora para trabajarlos.

La encuesta diseñada y administrada por Globant es anónima, voluntaria y se realiza una vez al año a través de una aplicación denominada *TakePart*. Esta aplicación es una herramienta ideal para viabilizar la encuesta de clima, ya que fue diseñada para dar un lugar a la ideación como hábito. A partir de ella, se pueden compartir sugerencias e ideas creativas que son vistas por todos los colaboradores, quienes además pueden votar y proporcionar comentarios sobre esas.

De allí que no es menor que la encuesta se aplique por esa plataforma, cuya misión es que los empleados se sientan escuchados, con lo que se contribuye a mejorar su experiencia y a fortalecer el vínculo con Globant.

La *Working Mood* aborda las siguientes temáticas distribuidas en 20 preguntas:

- a) Ambiente de trabajo
- b) Desempeño y desarrollo de carrera
- c) Orgullo y respeto
- d) Soporte del área de *People* y *Staff*

Para cada pregunta existen cinco respuestas posibles que se encuentran estandarizadas y que representan grados o niveles de apreciación. Se basa en el modelo de "Escala de Likert".

Cuadro 47: escala de Likert

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	---------	------------	--------------------------

Fuente: elaboración propia

En *Metodología de la investigación*, Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1991) definen a la escala de Likert como una serie de postulados en forma de afirmaciones ante las cuales se pide la reacción de las personas a quienes se les administra. En el caso de la *Working Mood*, se presentan diferentes afirmaciones y se pide a los colaboradores que manifiesten su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Como sugieren los investigadores, es necesario que a cada punto se le asigne un valor numérico. Así, se obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se arriba a una puntuación total.

Se aplica la misma encuesta a todos los colaboradores del Globant a nivel global, si bien las respuestas luego son procesadas de manera automática a nivel local en cada oficina, con el objeto de analizar los resultados obtenidos.

El área de *People Champion* es la responsable de realizar la comunicación de los resultados a todos los colaboradores de la oficina. En dicha instancia, además de mostrar la puntuación obtenida como oficina y compararla con la del resto de los países, también se presenta el plan de acción para cada temática abordada, en especial, las que han tenido baja puntuación. Este plan es confeccionado en conjunto con las áreas de *Facilities*, *Service Desk*, el *Manager* del TDC, y referentes del área de tecnología. Su objetivo es abordar las oportunidades de mejora identificadas del análisis de la encuesta, junto al compromiso asumido por cada equipo para impulsar la ejecución de dichas acciones.

3.3.4.3 Procesos de movimientos internos

Otra de las prácticas que el equipo de *People Champion* gestiona es el proceso de movimientos internos. Se busca conocer las expectativas profesionales de cada colaborador y ayudar a encaminar sus carreras mediante oportunidades de cambio a otros roles, tareas y/o responsabilidades. Esto representa un beneficio para Globant, en tanto permite optimizar el desempeño de los empleados y generar mayor compromiso, como así también representa una oportunidad de aprendizaje y desarrollo profesional para el colaborador.

El proceso comienza cuando el empleado manifiesta a el / la *Champion* proactivamente el deseo de cambio de área o su manager comunica el deseo del colaborador de cambiar de área, habilidades técnicas, posición, etc.

Los criterios para poder aplicar a este programa radican en contar con seis meses de antigüedad en la empresa y una aprobación por mail del *manager / Studios* del colaborador. Más allá de toda la oportunidad de movimientos que ofrezca la empresa, la categoría que tenga el colaborador debe respetarse. No puede pasar a una categoría mayor (por ejemplo, de *Semi Senior* a *Semi Senior Advanced*), ni inferior (por ejemplo, de *Semi Senior* a *Junior Advanced*).

A continuación, se detallan los pasos que garantizan un flujo adecuado del proceso:

- a) El / la *Champion* se reúne con el colaborador interesado para tener una entrevista en la que se relevarán los motivos del cambio, las tareas y los proyectos en los que estuvo trabajando e información orientada a detectar las áreas o puestos en las que mejor podría desempeñarse.
- b) *People Champions* tendrá que verificar si el puesto / posición existe actualmente en Globant. De lo contrario, deberá comunicarse con *People Career* para ver alternativas de roles y carreras.
- c) Es importante que el colaborador pueda reunirse con el patrocinador (*sponsor*), que es la persona encargada de explicar las nuevas tareas y responsabilidades, así como las implicancias del rol. Esta persona es quien valida que el candidato es apto para asumir el nuevo rol. En el caso que se determine, mediante la conversación, que el empleado no está apto técnicamente para el cambio, se diseña un plan de acción para que pueda entrenarse en la diferencia existente con las nuevas responsabilidades que el rol exige.
- d) Solo después de que se haya realizado el proceso de entrenamiento, y de que las entrevistas y el resultado de la retroalimentación sea positivo, se dará lugar al movimiento interno.
- e) *People Champions* envía un correo electrónico con todos los comentarios a *People Career* para ejecutar el cambio en el sistema y que el empleado aparezca con el nuevo rol.
- f) El/la *Champion* tendrán una conversación con el empleado para confirmar el cambio y establecerá junto a *People Career* y *Staffing* la fecha de inicio basada en la asignación del proyecto.
- g) *People Rewards* se encarga de cualquier cambio salarial (si corresponde).

Puede suceder que la retroalimentación no sea positiva; en ese caso, *People Champion* junto con el patrocinador acuerdan una reunión con el colaborador con el objeto de explicar la razón por la cual el movimiento interno no puede hacerse en ese momento.

Algunas de las causales que pueden impedir la concreción de este proceso son:

- a) Disminución de categoría: por regla general de la empresa, no se avanzará con el movimiento lateral cuando implique un cambio de categoría a una menor. Por ejemplo, el paso de una posición de *Management* a un puesto de *Analyst* (como un *Project Manager*, *Lead* o *Manager* de Área que quiera pasar a una posición técnica como *Analyst*).

En estos casos, como explicamos anteriormente, el / la *Champion* junto con el patrocinador realizarán un plan de capacitación o de “*acting as*” hasta alcanzar la categoría actual en el nuevo puesto. Es importante definir plazos y fechas claras para no desmotivar a los colaboradores en su crecimiento profesional.

El objetivo de esta acción es permitir que el movimiento interno siga en pie, mientras se da un tiempo de adaptación para que el colaborador conozca las responsabilidades del puesto/rol, se entrene y la empresa pueda garantizar que es la trayectoria de carrera adecuada.

- b) Recategorización: por regla interna de la empresa, no se avanzará con el movimiento lateral cuando implique un cambio de categoría a uno mayor.

Si se da esta situación, el / la *Champion* le comunica a *People Career* y al director del área para recibir su aprobación respecto a la solicitud de recategorización. Dicha petición será tenida

en cuenta en el próximo proceso formal de promociones (trimestre siguiente). Pueden existir algunos casos excepcionales, en los cuales el colaborador no pueda esperar al próximo proceso formal de recategorización y, en esa situación, se crea un caso de excepción para revisar si se puede hacer algo al respecto o no.

3.3.4.4 Fidelización y proceso de salida

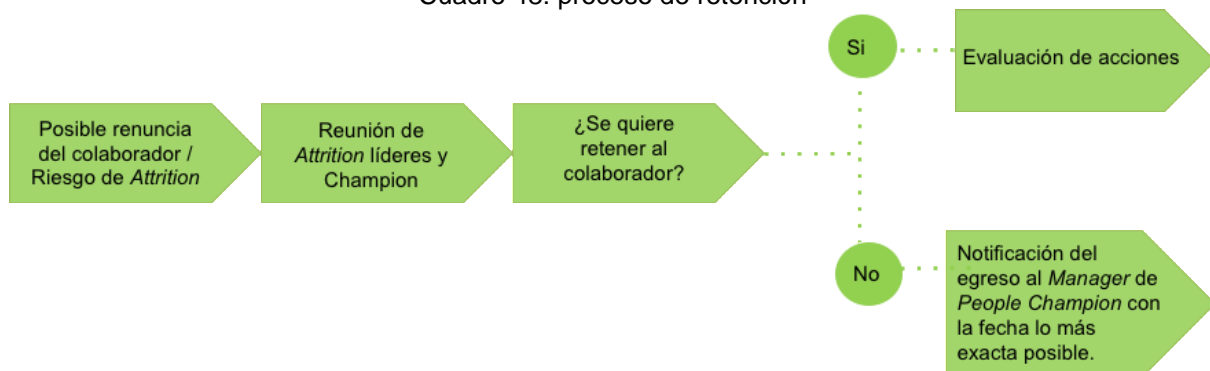
Debido a que nos encontramos en una compañía en la que el talento humano es fundamental en su éxito, es posible encontrar una política establecida al respecto.

Dentro del contexto de gestión humana, *Attrition* refiere a la deserción laboral causada por egresos voluntarios (renuncia y jubilación) o involuntarios (finalización de contrato o despido).

Este es un tema que preocupa a la organización, por lo que se generan reuniones mensuales con los diferentes líderes para poder conocer quiénes están próximos a egresar de la compañía, ya sea porque lo ha manifestado expresamente a su líder, o porque ha realizado algún comentario de insatisfacción que puede llevar a una decisión de egreso a futuro. En estas reuniones, denominadas “*call de Attrition*”, se conocen los casos concretos de posibles egresos y se define un plan de acción a seguir a medida de la situación. Este plan de acción queda registrado en la herramienta *Trello*, *software* que brinda apoyo en la administración y gestión de planes de acción y proyectos.

Este plan de acción puede ser ejecutado por el jefe directo, o por el equipo de *Champion*. La intención es que el colaborador hable con quien se siente más cómodo, pero que el mensaje esté unificado entre todos los involucrados. El objetivo del acercamiento consiste en conocer la insatisfacción y expectativas del colaborador, así como también buscar soluciones con el fin de evitar que pueda ser eventualmente una causal de egreso.

Cuadro 48: proceso de retención



Fuente: elaboración propia

Globant define dos tipos de *attrition*, de acuerdo a si el egreso es de forma voluntaria o involuntaria.

Bad attrition: egreso voluntario de la compañía. Cuando un colaborador desea presentar su renuncia voluntaria a la compañía, esta es tomada por el equipo de *Champion*, quien en una reunión individual intenta conocer las causas que motivan la definición y ver si existen posibilidades de retención. Si la persona egresa por otra oferta laboral, es clave entender las características de esa nueva oferta, como el ofrecimiento de una nueva posición, el desarrollo de carrera, el salario, los beneficios, entre otros.

Posterior a la reunión con el colaborador, se dirige al líder con quien se elabora una estrategia de retención, en caso de que sea un talento que no se quiera perder. La nueva oferta se realiza en un *business case* enviado al equipo de *Rewards*, quienes definen si está aprobado o le realizan modificaciones.

Se genera una instancia de reunión nuevamente con el colaborador para realizar la contraoferta y conversar acerca de las posibilidades de desarrollo futuras. Cualquiera sea su resultado, se debe cargar al sistema de gestión; en el caso de no aceptación de la contraoferta, se carga la encuesta de egreso, mientras que en caso de aceptarla, esta se carga el resultado positivo de la acción retención realizada.

Good attrition: refiere a una desvinculación por decisión de la compañía o finalización de contrato. En estos casos, las desvinculaciones son analizadas por el Líder directo, equipo de *Champion* y *General Manager*. Uno de los aspectos fundamentales es chequear que efectivamente la persona tenga cargada evaluación / nes de desempeño negativas en el sistema *BetterMe*.

Tomada la decisión, se solicita al área de *Finance* los cálculos estimados del egreso y la autorización al *Manager de Champion* para concretarlo. Para llevar adelante el proceso de egreso, se agenda reunión con la persona para la comunicación, de la que participan el líder directo y el equipo de *Champion*.

3.3.4.5 Indicadores de *People Champion*

Tal como lo mencionamos anteriormente, *People Champion* cumple un rol fundamental dentro de Globant ya que es la responsable de asegurar que la experiencia del empleado dentro de la compañía sea lo más agradable posible y cumpla con las expectativas de los colaboradores. Para cumplir con su rol, desde el área, han desarrollado una serie de indicadores que permiten monitorear las distintas prácticas y acciones llevadas adelante. En el siguiente cuadro, podemos observar un resumen de las métricas utilizadas:

Cuadro 49: indicadores de *People Champion*

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia
Cantidad de <i>Exits</i> facturables	Es la cantidad de colaboradores facturables que egresan voluntariamente de la empresa y crean un impacto en la capacidad de producción de Globant.	Nº de empleados que renuncian	6	Mensual
Porcentaje de <i>Exits</i>	Es el porcentaje de colaboradores que egresan de la compañía (<i>bad</i> y <i>good attrition</i>)	$(\text{N}^\circ \text{ de empleados que egresan} / \text{dotación total}) \times 100$	1,4 %	Mensual
Puntaje obtenido en	Es el resultado general de la encuesta de clima de la oficina	$\Sigma \text{preguntas encuesta} / 20$	=>80 %	Anual

<i>WorkingMood</i>	de Uruguay	(preguntas)		
% de participación en la encuesta	Es la cantidad de personas que respondieron la encuesta en la oficina de Uruguay	(Nº de respondentes / dotación) x 100	85 %	Anual

Fuente: elaboración propia

Con el fin de comprender mejor la terminología utilizada en el cuadro de indicadores, incluimos el siguiente glosario de palabras:

Attrition: definición utilizada en la empresa para referirse a los colaboradores que egresan voluntaria o involuntariamente de la compañía.

Exits: concepto aplicado dentro de Globant para referirse a la cantidad de colaboradores que egresaron de la empresa.

Forecast: término usado dentro de la empresa para realizar un pronóstico de probables egresos que se realizarán en la empresa en un mes específico.

Working Mood: nombre que recibe la encuesta de clima realizada anualmente por la empresa.

3.3.4.6. Fortalezas y oportunidades de mejora de *People Champion*

Fortalezas

- Todos los procesos de *People Champion* están organizados y orientados a generar una buena experiencia en los colaboradores. Ello se relaciona con el concepto de *employee journey*, que consiste en la experiencia que vive el colaborador dentro de la organización desde el proceso de selección hasta su egreso. Es la suma de las percepciones que el trabajador tiene en cada una de las interacciones con la compañía en la que trabaja, por ello es tan importante cuidar cada detalle (Méndez Díaz Villabella y Calleja, 2018).

Este concepto proviene de uno similar, *customer journey*, que busca fundamentalmente poner al cliente en el centro; en este caso, se trata de poner al empleado en el centro de la gestión de la compañía. Se trata de fidelizar a los empleados, crear vínculos emocionales con ellos, convertirlos en *fans* y promotores. La orientación de las prácticas de *People Champion* podemos observarla en esta línea, está fundadas en los valores de Globant y tiene el objetivo de generar una estadía positiva al colaborador dentro de la organización.

- En complemento con el punto anterior, las prácticas de *People Champion* se pueden observar alineadas con otra tendencia del mercado: pasar de la “experiencia del empleado” a “experiencia humana” (Bersin et al., 2019). Este concepto implica un movimiento en la vida laboral, generar un cambio en la visión del trabajo y crear un espacio donde la persona se reconozca aportando valor, realizado, etc. En un contexto donde los síndromes de *burnout* crecen y la tecnología aumenta el estrés de los empleados, es necesario realizar cambios en los puestos de trabajo, modificar su sentido e incrementar la conexión con el propósito de vida del colaborador.

- Proceso de *Onboarding* orientado a que el aprendizaje sea proactivo por parte del colaborador. Pasar del clásico proceso de inducción en el que el nuevo colaborador solo era espectador a este nuevo proceso, en el que el colaborador tiene un rol de coparticipación. Es sabida la incomodidad que genera ser el “nuevo” del equipo, abrumado por la información e intentando demostrar las capacidades por las que fue contratado. Dicho proceso de *Onboarding* debe estar pensado para generar una relación profunda y duradera con el nuevo colaborador, ya que ello tiene una incidencia directa con el éxito a futuro. El objetivo es brindarle a este las herramientas y la confianza necesarias para que pueda comenzar lo antes posible una experiencia positiva y productiva en su trabajo, con un rol proactivo y protagónico de su parte.

Durante los primeros días, el foco debe estar puesto en que el nuevo colaborador establezca vínculos con sus compañeros de trabajo, pares y líderes; en segundo lugar, que conozca la cultura, hábitos y el estilo de gestión de la empresa; en último, que sepa cuáles serán sus responsabilidades y qué es lo que su líder espera de su trabajo. En el proceso de *Onboarding*, estos objetivos son alcanzados a través de una participación activa del nuevo colaborador; por ejemplo, unirse a redes sociales internas, participar de actividades de *after office*, tomar cursos de diversa índole en las plataformas disponibles, contactar a su mentor cuando para consultar sus dudas, entre otros.

- *Working Mood* es una herramienta de fácil acceso que, si bien es administrada internamente, han generado compromiso y transparencia en la compañía. A nuestro criterio, ello se ha logrado a través de la comunicación y las acciones realizadas para que la herramienta y las garantías de anonimato funcionen. El porcentaje de participación de la encuesta en 2019 fue de 80 %.
- Es de destacar que los resultados de la encuesta se comparten de forma transparente a todo el TDC; incluso, se desglosan las áreas que han puntuado más bajo para presentarla. En esta presentación, se comparte el plan de acción para mejorar los aspectos que no han obtenido los puntajes esperados por la empresa.
- Contar con una política clara y comunicada de movimientos internos lo entendemos como un punto fuerte de Globant. Permite generar transparencia, credibilidad del proceso y claridad acerca de las posibilidades que tienen dentro de la compañía para desarrollarse. Se considera que las políticas de desarrollo afectan positivamente a los trabajadores, pues aumentan su compromiso, les permiten adquirir nuevas competencias, lo que les hace finalmente más productivos (Núñez-Cacho Utrilla, Grande-Torrales y Pedrosa-Ortega, 2012).
- Debido a que una de las principales amenazas se debe a la fuga del talento, es posible destacar como fortaleza las prácticas de *Attrition*. Tener una práctica proactiva y anticiparse a casos de posibles egresos, así como contar con indicadores que permiten trabajar alineados al negocio es de suma importancia, ya que el impacto de *Attrition* es fuerte en el resultado de la compañía.

Oportunidades de mejora

- Si bien observamos que se solicita *feedback* a los nuevos colaboradores sobre sus percepciones del proceso de *Onboarding*, al momento no hay métricas que utilicen dicha información y permitan hacer un seguimiento. Al no procesarse la información recogida, no puede crearse un indicador que ayude a analizar la gestión de la práctica e implementar oportunidades de mejora, si las hubiese.
- Se destaca el hecho de que la empresa acompañe mediante un programa de mentoría el desarrollo de sus colaboradores. No obstante, se observa como oportunidad de mejora la

posibilidad de acompañar con mayor seguimiento el programa y anticipar el plazo de asignación del *mentor-mentee*, en especial de los nuevos colaboradores. Al momento, se debe esperar aproximadamente un mes para la puesta en marcha del programa, y observamos que es de vital importancia realizarlo con mayor anticipación. Dentro del ámbito de la empresa, el *mentoring* es una práctica mediante la cual dos personas se comprometen durante un periodo limitado de tiempo a compartir sus vivencias y experiencias con el objetivo concreto de contribuir al desarrollo personal y profesional de ambos colaboradores (Rodríguez, 2006). Esta ayuda, según Valderrama (2009), se realiza mediante la confianza y el compromiso. Es interesante cómo este rol puede ayudar a la integración de los nuevos colaboradores, fomentando la integración y contribuyendo a que el *mentee* adquiera una visión más amplia de la organización, desarrolle mayores herramientas para llevar adelante su trabajo, y se sienta más confiado y seguro en su experiencia diaria (Soler Inglés, 2005).

- Otro de los aspectos puede tener oportunidades de mejora es la creación de un programa que refuerce el acompañamiento de los colaboradores que ingresan a la compañía sin asignación inmediata a un proyecto en particular, es decir, quienes ingresan al *Talent Pool*. Esto sucede, ya que se identifica al nuevo colaborador como un talento y la empresa quiere desarrollar su potencial, a pesar de que no exista un proyecto que se ajuste a su perfil en ese momento concreto. En línea con lo explicado en el punto acerca de *Onboarding*, entendemos que sería importante contar con un mayor acompañamiento al colaborador. El proceso de incorporación de un nuevo empleado es clave, porque influye en su tiempo de permanencia en la empresa. Un buen plan de integración ayuda a facilitar la transición de candidato a colaborador, y contribuye a la satisfacción y fidelidad del empleado (Bevegni, 2019). Por ello, creemos importante trabajar en esa primera impresión, y ayudar a contener la incertidumbre.
- En el trazado del plan de acción de mejora de la *Working mood* no participan los colaboradores, sino que se generan a nivel del *management*. Organizar la participación de un grupo representativo de colaboradores sería generar aún más compromiso en la construcción de un clima laboral óptimo.
- El proceso de movimiento interno es complejo y requiere de la participación de varios actores y diversas áreas de RR. HH.: *People Career, Rewards, Staffing, Champion*, tecnología y operaciones. Por este motivo, la comunicación y el seguimiento de los pasos para este programa es clave. Se advierte que se podrían potenciar las instancias de comunicación entre estos actores, para que faciliten el seguimiento y estado del proceso. Por ejemplo, se sugiere realizar reuniones frecuentes de seguimiento. También este desarrollo genera incertidumbre por parte del colaborador, y es necesario mantener al candidato en constante *feedback* para realizar su acompañamiento de la mejor forma. Sería enriquecedor contar con alguna herramienta de seguimiento que permita al colaborador saber del *status* de su proceso, y orientar su consulta.
- Continuar trabajando la sensibilidad de los líderes para comunicar a tiempo las situaciones de *Attrition*. En algunas oportunidades, la información no llega a tiempo y no se pueden instrumentar alternativas para generar la reflexión del colaborador y la elaboración de algún plan por parte de la compañía. Capacitar aún más a los líderes en este punto puede ser beneficioso.
- Consideramos como una oportunidad de mejora designar promotores de cultura que colaboren en el día a día a interiorizar aún más la experiencia laboral que Globant pretende vivan todos sus colaboradores, es decir, no solo apoyarse en el rol de los mentores, sino involucrar y confiar en otro grupo de colaboradores para que contagien e impulsen la cultura a los nuevos ingresantes. Tal como menciona Covey (2011), la principal ventaja competitiva de una empresa

es aquella que permanece en la organización y que nace de una cultura organizacional de alta confianza. Esto podría ser una buena práctica para Globant y una manera de lograrlo.

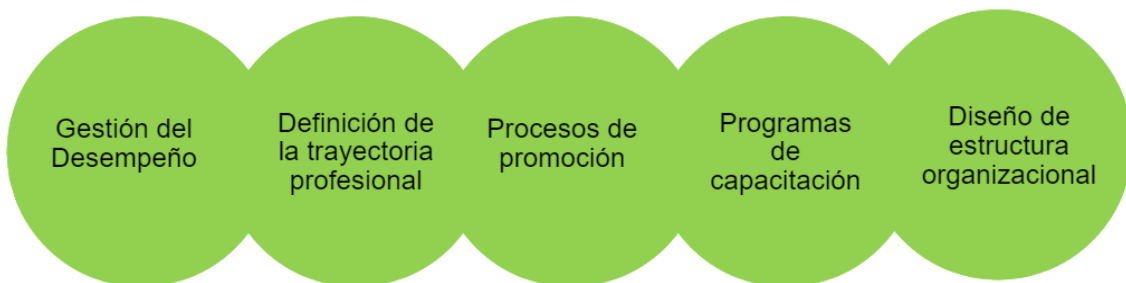
3.3.5 People Career & Experience

Globant es una empresa de servicios, cuyo mayor recurso son las personas. Su negocio se desenvuelve dentro de una industria que, como detallamos anteriormente, es muy competitiva y en la cual el desafío más grande es poder adaptarse a las nuevas tecnologías y prácticas que van surgiendo aceleradamente. En este marco, la manera en la que se gestionan las oportunidades de crecimiento, la adquisición de nuevos conocimientos, los roles que tienen lugar en los equipos y las tareas vinculadas a los puestos de trabajo se encuentran en el centro del debate.

En esta línea, el equipo de *People Career & Experience*, se propone brindar a cada colaborador la oportunidad de desarrollar su carrera, a través de herramientas dinámicas y mejores experiencias de aprendizaje, para llevar el crecimiento profesional de los empleados al siguiente nivel.

Las principales prácticas desarrolladas son:

Cuadro 50: procesos de *People Career & Experience*



Fuente: elaboración propia

3.3.5.1 Gestión del desempeño

La empresa impulsa una cultura de *feedback* continuo y en 360°. Eso significa que existen instancias de evaluación reiteradas a lo largo del año, tanto desde líderes a colaboradores, como de colaboradores, a sus líderes y managers. Con ello se busca promover la proactividad de todos los empleados, invitándolos a solicitar y a dar retroalimentación, ya que entiende que enriquece tener conversaciones significativas de manera regular. Además, la información sobre los *feedbacks* establecidos en los sistemas permite a Globant tomar decisiones a tiempo. Por ejemplo, promociones o aumentos salariales.

Un *feedback* significativo y oportuno permite identificar más oportunidades de carrera, mayor motivación y fortalecer el compromiso. Ese *feedback* o esa retroalimentación brinda una oportunidad invaluable para la reflexión y el aprendizaje. Existen dos tipos de retroalimentación: *StarMeUp* y *BetterMe*.

- StarMeUp*, como explicamos en el apartado de cultura 2.10, impulsa la motivación, el reconocimiento y el *engagement*. Tener comentarios continuos de líderes, colegas o del equipo

permite al colaborador tener una mejor comprensión de cómo se está desempeñando en cualquier momento. El reconocimiento se realiza a través de los valores de Globant.

- b) *BetterMe*, que facilita los comentarios sobre el rendimiento. Se apoya en las competencias de Globant detalladas en el *Talent Manifesto*, y se orienta a que el colaborador pueda aprender, mejorar y crecer en su rendimiento y su carrera de forma continua.

En *BetterMe*, se realizan las evaluaciones formales de desempeño, pero también se impulsa que los colaboradores puedan recibir comentarios constructivos en cualquier momento, independientemente de su rol. Asimismo, es la herramienta en la que se plasman los objetivos anuales de desempeño. Permite que los colaboradores, junto a sus líderes y *managers*, puedan realizar un seguimiento del rendimiento y el desarrollo de una manera ágil y dinámica.

De ingreso privado para cada colaborador, esta plataforma ofrece un acceso a los comentarios en tiempo real. La empresa intenta que no se deba esperar a la evaluación anual para poder conocer y/o mejorar el desempeño, sino poder trabajar en el desempeño de forma continua. Junto a ello, también se impulsa que el empleado pueda responder a la evaluación de desempeño realizada por su líder y dar su opinión sobre ella.

Todos los comentarios recibidos están conectados, porque para la evaluación los líderes consideran todas las estrellas recibidas en *StarMeUp*, objetivos, autoevaluaciones y comentarios de 360° recibidos durante ese período en *BetterMe*.

Cuadro 51: interrelación de las instancias de retroalimentación y las plataformas



Fuente: *Continuous Feedback* (Globant, 2019c)

Es importante destacar que todo aspecto vinculado a los *feedback* continuos, ya sea con colegas, recibidos por el Líder o *Manager* y / o las *Self evaluation*, están apoyados en las competencias del *Talent Manifesto*. Consideramos importante esta decisión de alinear todos los *feedbacks* bajo un mismo criterio, que permita a su vez a la organización garantizar la promoción de las habilidades y los comportamientos en sintonía con los valores de la empresa.

Podemos describir cinco procesos claves dentro de la práctica de *feedback* continuo y en los cuales se apoya la gestión del desempeño en Globant:

- a) *Feedback* 360°

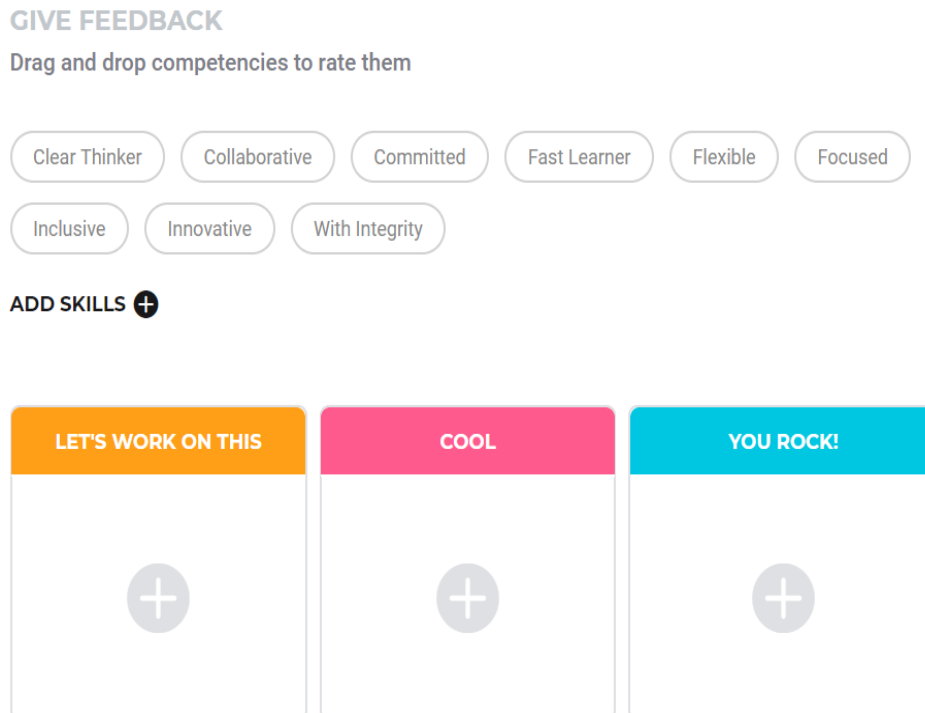
- b) Autoevaluación
- c) Evaluación de desempeño
- d) *Feedback* a líderes
- e) Definición de objetivos y metas de desempeño

3.3.5.1.1 *Feedback* 360°

Cualquier colaborador de Globant puede dar *feedback* a un par, a su líder, a un miembro de su equipo, en cualquier momento del año. Es una práctica habilitada para hacerse cuando se lo crea conveniente. Para garantizar un buen uso de esta iniciativa, se entrega un instructivo a cada colaborador con los pasos a seguir dentro de la plataforma *BetterMe*, pero también los aspectos en los cuales reposar el *feedback*. En primer lugar, se consideran los valores de la compañía y, para que ello adquiera sentido, la herramienta solo permite dar retroalimentación en base a las competencias del *Talent Manifesto*. Es necesario aclarar que esta acción es privada y solo puede ser vista por el empleado a quien es dirigida la retroalimentación y su líder o *manager* al momento de realizar la evaluación de desempeño.

A continuación, se exhibe una imagen de la plataforma y las competencias del *Talent Manifesto* por medio de las cuales se evalúa a los colaboradores:

Cuadro 52: imagen de *App BetterMe*



Fuente: imagen tomada de la plataforma *BetterMe* (Globant, 2019d)

Como se observa en la imagen, se debe colocar cada una de las nueve competencias listadas arriba del cuadro, en alguna de las tres categorías de evaluación. *Let's work on this* invita a la persona a

trabajar sobre ese aspecto para que se den oportunidades de mejora; *cool* se comprende como un desempeño esperable; *you rock!* busca destacar comportamientos, habilidades o aptitudes sobresalientes.

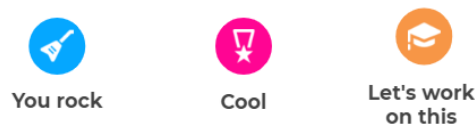
3.3.5.1.2 Autoevaluación

Concluido un periodo anual, en diciembre, todos los colaboradores de Globant son invitados a realizar una autoevaluación. El objetivo es que, así como se fomenta la evaluación del rendimiento de los pares y referentes, el colaborador disponga de un espacio donde plasmar sus pensamientos, sentimientos, su perspectiva sobre el desarrollo personal, etc. Es una instancia para hacer visible lo que uno percibe que ha trabajado y logrado.

Dentro de la plataforma *BetterMe*, el colaborador sigue determinados pasos para garantizar una autoevaluación con el mayor criterio posible:

- a) En primer lugar, se le propone seleccionar el periodo de tiempo que quiere tomar en consideración para la autoevaluación.
- b) Luego, se despliegan las diferentes evaluaciones que ha recibido (ya sea del líder y / o pares) durante ese período de tiempo y puede recordar la valoración que obtuvo por cada competencia. En el caso de que no haya recibido *feedback* durante ese tiempo, se sugiere al colaborador que pueda solicitarlo.
- c) Posteriormente, se visualizan los objetivos pautados en ese lapso de tiempo. Si se encuentran en progreso, se podrá observar su grado de avance.
- d) A continuación, se propone al empleado que pueda evaluarse en las nueve competencias de Globant, en base a tres grados:

Cuadro 53: grados de evaluación de competencias



Fuente: imagen tomada de la plataforma *BetterMe* (Globant, 2019d)

De manera intencional, preferimos colocar la imagen de los grados para evaluar el desempeño antes que escribirlos como texto, ya que representa de una manera más fiel las bases que construyen la cultura de Globant. Nos referimos a que, si bien hemos desarrollado en el apartado de cultura los grandes lineamientos que muestran la forma en cual la empresa decide hacer, sentir y vivir, es interesante mostrar que, a través del reconocimiento, también se genera cultura. Los colaboradores de Globant asocian los colores con los grados de rendimiento, es decir, saben que si su tablero de *BetterMe* abunda en azules tiene un desempeño más tendiente a lo sobresaliente, y si percibe los otros colores puede hacer la misma inferencia. Asimismo, la empresa no recurre nominar los grados de una manera tradicional; por el contrario, permite a los colaboradores sentirse más familiarizados con este lenguaje, ya que representa la manera como se reconocen diariamente los miembros del equipo.

- e) Se solicita, además, que la persona se otorgue un resultado de evaluación. Con ello nos referimos al mismo método de evaluación que utilizará el líder para valorar el rendimiento de cada miembro del equipo. Pasaremos a detallar las categorías:

Cuadro 54: detalle de categorías de la evaluación

●	EXPECTATIVAS EXCEDIDAS AMPLIAMENTE Las contribuciones del colaborador crearon un alto impacto en todos los aspectos del proyecto, el equipo y / o la empresa. También ha demostrado un compromiso continuo y responsabilidad; Estaba abierto al trabajo en equipo, dispuesto a cooperar con los demás y generar valor en su trabajo diario.
●	EXPECTATIVAS EXCEDIDAS Excedió las expectativas en al menos uno de sus principales objetivos creando un alto impacto en el proyecto, el equipo y / o la empresa. En cuanto al rendimiento general, se destaca por sus habilidades interpersonales y técnicas.
●	LOGRADO Alcanzó los objetivos del proyecto / área, cumpliendo con el cronograma y el trabajo en equipo.
●	PARCIALMENTE LOGRADO Parcialmente logrado los objetivos del proyecto / área. Tuvo algunas dificultades con respecto al rendimiento técnico o las habilidades interpersonales de acuerdo con su categoría actual
●	NO LOGRADO No logró los objetivos del proyecto / área. Sostuvo dificultades con respecto al rendimiento técnico, así como también en lo referente a habilidades interpersonales de acuerdo con su categoría actual

Fuente: elaboración propia

- f) Por último, se concluye la autoevaluación con un comentario general que intente expresar los motivos que sustentan la evaluación que se ha hecho.

La autoevaluación una vez realizada, es notificada al líder, para que pueda ser revisada y puesta en consideración para los intercambios posteriores con el colaborador.

Asimismo, dado que muchos colaboradores van cambiando de proyectos durante un mismo año, se sugiere como buena práctica que puedan autoevaluarse en ciertos momentos claves; por ejemplo, cuando finalizan un proyecto, en el primer período en la empresa (período de prueba) y también recordar hacerlo al menos cada seis meses.

3.3.5.1.3 Evaluación de desempeño

En esta instancia se espera que el Líder o *Manager* pueda realizar una evaluación pormenorizada de las competencias del colaborador, sus áreas de crecimiento, así como también sus oportunidades para seguir trabajando. Como se ha mencionado a lo largo de este apartado, esta evaluación no es una apreciación descontextualizada realizada por el líder de manera obligada. Por un lado, se espera que utilice todos los otros aspectos del ciclo de *feedback* continuo para fundamentar su decisión y que, además, pueda ser una instancia proactiva valorada por ambos participantes. En este último punto, se exhibirá información en el apartado 3.3.5.7 de oportunidades de mejora, dado que sigue siendo importante reforzar el valor asociado a esta instancia nodal en todo el desarrollo de carrera de cualquier colaborador de Globant.

Si bien diciembre-enero es el período anual abierto a toda la compañía para realizar la evaluación de desempeño, dentro de la cultura de *feedback* continuo, se sugiere que al menos cada seis meses o en los siguientes hitos del desarrollo del colaborador, este reciba uno por parte de su líder:

- a) Movimiento profesional: antes de una promoción, antes de una reubicación (mudanza), o ante el fin de la tarea / lanzamiento del proyecto.
- b) Contratación: durante el primer período en la empresa.
- c) Reconocimiento y desarrollo: al superar las expectativas de rendimiento en un proyecto, o al momento de diseñar un plan de mejora del rendimiento y / o posible término del acuerdo laboral.

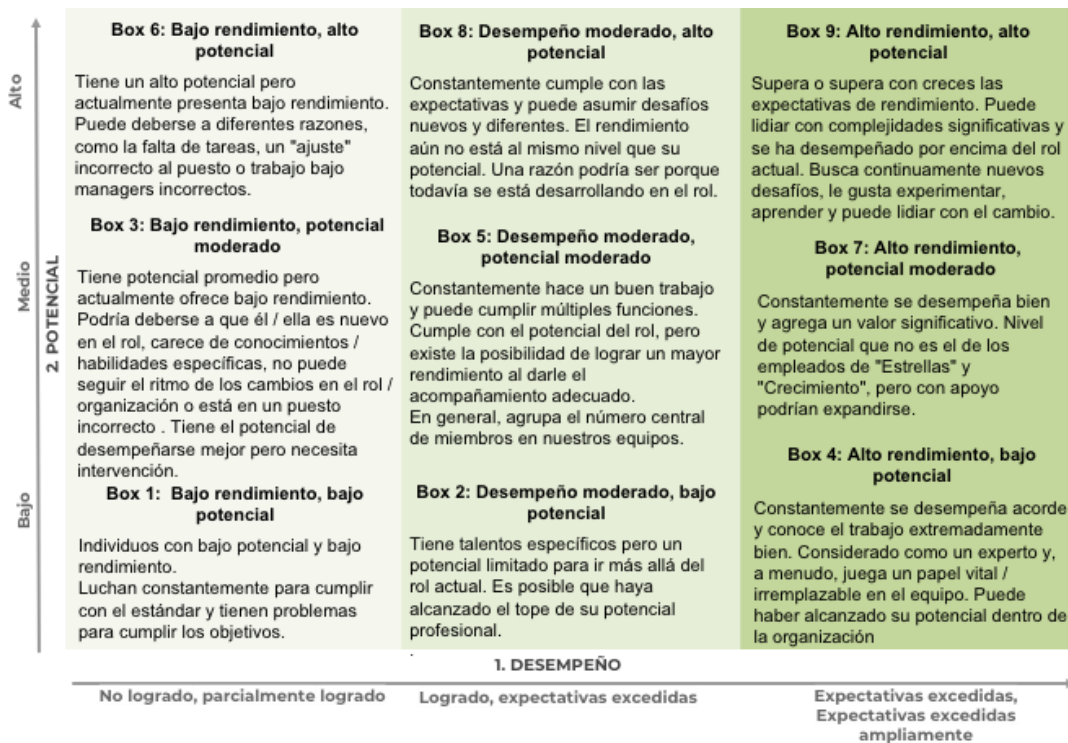
El líder realizará la evaluación basado en las competencias del *Talent Manifesto*, las habilidades tecnológicas y los logros alcanzados por el colaborador.

Dentro de *BetterMe*, se accede a un apartado llamado *My Team*: allí el líder puede visualizar los miembros que conforman su equipo y seleccionar el periodo del año que quiere considerar para la revisión. Luego, es importante el acceso a la información contextual del empleado: autoevaluación, retroalimentaciones previas de otros empleados en *BetterMe* y la revisión de los objetivos pautados (si corresponde). Con esos datos recabados, se procede a valorar las competencias con las mismas categorías que la autoevaluación (*let's work on this, cool, you rock!*) y a continuación elige un resultado posible para la evaluación dentro de las cinco categorías expuestas anteriormente en cuadro 51.

Este resultado de desempeño se complementa con un resultado de potencial. Por potencial, Globant entiende la capacidad de un colaborador de crecer significativamente en el futuro, ya sea en el rol actual o en uno nuevo incrementando su complejidad; para ello, se deben tener en cuenta las capacidades, las aspiraciones y el compromiso del empleado.

El potencial se mide utilizando la cuadrícula de 9 *Box*, una herramienta de evaluación individual que valora tanto la contribución actual del empleado a la organización, como su nivel potencial de contribución a futuro.

Cuadro 55: cuadrícula 9 Box



Fuente: elaboración propia

Se intenta identificar los colaboradores que poseen un desempeño destacado y quienes menos contribuyen, advertir talentos que pueden crecer a un rol de mayor responsabilidad, potenciales sucesores para puestos claves, así como también visualizar las acciones que se deberían estar haciendo para mejorar el talento de la compañía y para minimizar riesgos.

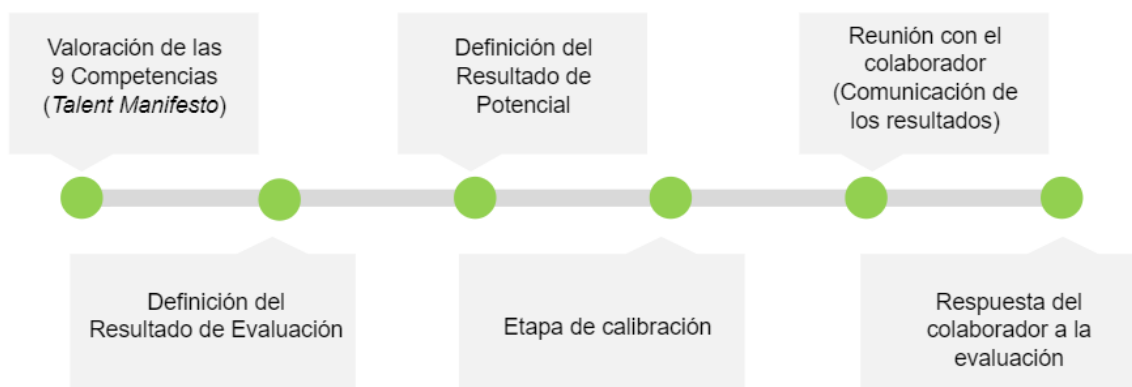
La evaluación de desempeño y los resultados potenciales se revisan en una etapa denominada calibración. Este es un momento clave del proceso, ya que se busca que el líder pueda asegurarse de tener toda la información clave para concluir la evaluación del colaborador, reflexionar sobre los resultados obtenidos y garantizar que cada miembro de su equipo será evaluado con los criterios que Globant impulsa, cuidando la equidad. El resultado de la evaluación de rendimiento solo se puede comunicar al colaborador, después de la etapa de cierre de calibración, en la que se espera la confirmación del *Manager* de cada área.

Por último, el proceso de evaluación de desempeño concluye con una conversación con el empleado. En esta instancia, se intenta aclarar expectativas, ayudar a comprender los puntos de mejora y fortalecer la confianza. Por otro lado, contribuye a incrementar los niveles de compromiso, en tanto ayuda a alinear los comportamientos con los objetivos del equipo. Al finalizar la reunión y luego de que la evaluación le sea visible al colaborador en su tablero de *BetterMe*, podrá responderla y dar su opinión sobre lo observado por el líder.

Es menester destacar que, cuando un colaborador tiene más de una evaluación, el resultado final que se tendrá en consideración para la toma de decisiones será el creado por el "líder principal" en el sistema, y el resto de las evaluaciones se contemplarán como información complementaria.

A continuación, se ejemplifica el proceso completo de evaluación de desempeño por medio de un cuadro:

Cuadro 56: proceso completo de desempeño



Fuente: elaboración propia

3.3.5.1.4 **Feedback a líderes**

Es el proceso en el que los colaboradores de Globant evalúan a sus líderes, con el propósito de fomentar y mejorar el liderazgo. Se realiza una vez al año, durante el mes de enero.

El ejercicio está disponible para ser realizado a todos los líderes que la persona tuvo durante el año, (durante al menos tres meses), y se plasma a través de la plataforma *Glow*.

Es importante mencionar que el *feedback* es anónimo, confidencial y se basa en las competencias del *Talent Manifesto*. El líder podrá ver un reporte con los resultados promedio obtenidos cuando tenga al menos tres evaluaciones. El resultado de esta evaluación, se tiene en cuenta para la evaluación de desempeño que recibe el líder e impacta en el desarrollo de carrera de la persona en la organización.

3.3.5.1.5 **Definición de objetivos y metas de desempeño**

Este ejercicio es realizado por el colaborador y validado con su / s líder / es, en tanto se requiere estar de acuerdo entre ambas partes y alineados sobre las metas a corto plazo, para poder garantizar un mejor desempeño y el desarrollo de una carrera más interesante para el colaborador.

Los líderes son los responsables de asegurar que los objetivos propuestos por los colaboradores estén alineados con los objetivos estratégicos de Globant corporativo, Globant Uruguay y los proyectos en los cuales participa. Esta instancia es importante ya que permite comprender al colaborador y al equipo como sus objetivos contribuyen a un objetivo mayor.

A los fines de garantizar la mayor transparencia y objetividad posible, se sugiere que los objetivos sean:

- a) Específicos, y pueden centrarse en lo que están tratando de medir.
- b) Medibles: contener indicadores para su medición.
- c) Alcanzables: posibilidad de lograr los objetivos y no establecer metas imposibles.

- d) Realistas: deben ser medibles y proporcionar suficiente información sobre el proyecto para tomar decisiones
- e) Límite de tiempo: debe incluir un margen de tiempo en que se cumplirán los objetivos.

3.3.5.2 Definición de la trayectoria profesional

Debemos partir mencionando que en Globant existen diversas maneras de crecer profesionalmente. En sintonía con los elementos antes descritos de la cultura organizacional y con base en la gestión de desempeño, la empresa ofrece diferentes dimensiones para diseñar la trayectoria laboral. Asociamos este punto con la importancia otorgada por la empresa a la formación continua y la necesidad de contar con un modelo maduro de plan de carrera. Entendemos que una hoja de ruta bien definida y llevada a la práctica es necesaria para impulsar mejores profesionales.

Para comprender el modelo propuesto por Globant, es interesante revisar las ideas de Alice Lam presentes en un estudio sobre innovación (Carlson et al., 2011). La autora sostiene que la innovación es una importante fuente de crecimiento y un factor determinante para la ventaja competitiva de las organizaciones. Además, lleva el análisis de las organizaciones innovadoras más allá de las prácticas de transformación digital, para pensarlo en estrecha relación con las formas estructurales que impulsa la empresa, el diseño de espacios para el aprendizaje, para la creación de conocimiento en los equipos y las relaciones sociales.

Como describiremos a continuación, la posibilidad de contar con oportunidades de carrera en diferentes dimensiones encuentra su apoyatura en modelos organizacionales similares a los de Globant, en los cuales las empresas permanecen abiertas para absorber los nuevos conocimientos y las ideas procedentes de distintas fuentes, aumentando así las posibilidades de crear nuevas combinaciones y de producir innovaciones más complejas (Carlson et al., 2011).

La empresa entiende que, en un contexto dinámico y desafiante, sus colaboradores están interesados en crecer, aprender cosas nuevas y descubrir otras posibilidades que vayan más allá de su rol actual. Para ello, se diseñó un modelo de crecimiento profesional que busca empoderar a los colaboradores para que tomen posesión de su carrera y aprovechen al máximo las cinco dimensiones de desarrollo profesional que ofrece Globant. Pasaremos a describirlas y profundizar en ellas.

3.3.5.2.1 Tecnología

En Globant, los 20 *Studios* consolidan la experiencia en más de 100 tecnologías y prácticas emergentes, en los que se invita a los colaboradores a aprender, desarrollarse, especializarse y mantenerse relevante en cuanto a conocimientos técnicos. La persona puede elegir capacitarse y desarrollarse en tecnologías que no están estrictamente vinculadas con su rol actual, si entiende que podría complementar su perfil profesional integral, como así también podrían constituirse en herramientas para realizar a futuro un movimiento interno de rol.

Existen diferentes espacios dentro de la organización que ayudarán a los colaboradores a desarrollarse en esta dimensión:

- a) Portal de cada *Studio* (cuenta con descripciones de los principales proyectos en los que se ha trabajado, los logros alcanzados, los referentes que lideran la práctica, etc.).

- b) Charlas sobre tecnología (se las conoce internamente como *Tech Talks* e invita a los colaboradores a compartir el conocimiento técnico que tienen en alguna disciplina).
- c) Días de carrera (durante toda una jornada, especialistas del área dan charlas, evacuan dudas sobre la práctica, exhiben las oportunidades de carrera, las vacantes abiertas, etc.).
- d) Movimientos internos (descrito anteriormente en el apartado 3.2.4.3 de movimientos internos).
- e) Posiciones abiertas.
- f) Plataformas de capacitación en tecnología (se amplía información en el apartado 3.2.5.4 de Programas de Capacitación).

3.3.5.2.2 Clientes

La empresa cuenta con una cartera de clientes conformada por más de 400 empresas, localizadas su mayoría en Estados Unidos y Europa. Dentro de ellos, se encuentran algunas de las mejores marcas globales para trabajar y especializar la carrera, las que confían en Globant para llevar a cabo proyectos a gran escala en todo el mundo. El colaborador no tiene necesidad de especializarse únicamente en un cliente, sino que puede ir armando su carrera con exposición a diferentes negocios y, por lo tanto, desarrollando diferentes habilidades.

3.3.5.2.3 Industria

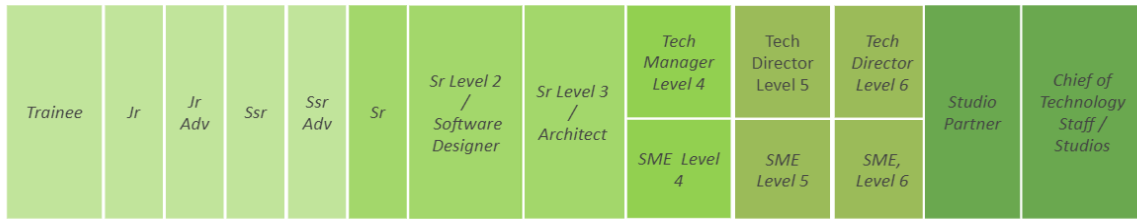
La empresa, no provee servicios a un único tipo de industria. Por el contrario, invita al profesional a que desarrolle su potencial en múltiples industrias. Con ello, nos referimos a que pueda tener la experiencia de trabajar con empresas líderes de diferentes rubros, como medios de comunicación, atención médica, finanzas, viajes, juegos, educación, entretenimiento, banca, etc. De esta manera, se le permite al colaborador construir una visión más profunda de muchas industrias y, si le interesa, poder especializarse en una de ellas.

3.3.5.2.4 Especialidad

Existe una invitación expresa a reinventar la carrera, el rol o la posición en la que se desempeña el colaborador. Se puede desarrollar la carrera creciendo dentro del rol actual ganando experiencia y antigüedad, o también se puede hacerlo moviéndose internamente a otros roles en diferentes áreas de especialización. Desde operaciones, tecnología y negocios hasta ventas, finanzas o personas, el modelo busca que siempre haya opciones para la trayectoria profesional sin necesidad de pensar en cambiarse de empresa para tener otras oportunidades.

En lo que respecta a desarrollos de carrera verticales, detallamos a continuación las diferentes categorías que tiene un colaborador de Globant para crecer en el área de tecnología:

Cuadro 57: categoría para crecer en el área tecnología



Fuente: intranet sitio web *People* (Globant, 2019c)

En las áreas de *Staff* se cuenta con un diseño de carrera propio que alcanza desde categorías iniciales hasta roles de *manager* o *director*.

Cuadro 58: categoría para crecer en áreas de *Staff*



Fuente: intranet sitio web *People* (Globant, 2019c)

3.3.5.2.5 Diversidad geocultural

Globant cuenta con diferentes oficinas distribuidas entre América, Asia y Europa y se apoya en esa diversidad geocultural para ofrecer a sus colaboradores la posibilidad de trabajar desde otra oficina por un lapso de tiempo. Ese programa se llama *Work & Travel Glottery*, y pueden participar aquellos empleados que tienen más de un año en la empresa, que cuentan con un desempeño destacable, han enviado y recibido al menos tres comentarios en *BetterMe* en los últimos seis meses, son usuarios activos de *StarMeUp* (número de estrellas enviadas y recibidas por encima del promedio en Globant) y tienen el perfil de *Albertha* actualizado.

Por fuera de este programa, existe la posibilidad de que un colaborador solicite la reubicación a otro país, de manera proactiva, por un lapso de tiempo indefinido. En ese caso, se evalúa el desempeño del empleado, se tienen en consideración criterios similares a los expuestos para el programa descrito en el párrafo anterior, y sobretodo, se requiere identificar un proyecto en el que la persona pueda trabajar en el país donde está interesado en residir.

Por otro lado, también puede suceder que la empresa le ofrezca al empleado residir en otro país, ya sea por solicitud del cliente, o porque internamente en Globant se considera que su experiencia y formación pueden contribuir al negocio. En ocasiones, se requiere que los líderes estén cerca de las oficinas del cliente, o que todos los miembros del equipo estén trabajando desde una misma oficina, por alguna medida de seguridad informática.

Por último, no es necesario atravesar por las situaciones antes descritas para tener una experiencia global dentro de la compañía. Como venimos detallando, Globant es una empresa multinacional y, por ello, entendemos que el simple hecho de estar trabajando desde una oficina –por ejemplo, la de Montevideo– en proyectos con personas de otras culturas, con clientes de Estados Unidos y Europa, incentiva el crecimiento profesional y personal.

3.3.5.3 Procesos de recategorizaciones

El proceso de promociones en Globant encuentra apoyatura en una cultura del reconocimiento, como se estuvo describiendo en el apartado de gestión del desempeño. El proceso completo se basa en los *feedbacks* como catapulta para la toma de decisiones. El proceso de *continuous feedback* y *continuous promotion* están ligados dentro de la empresa, en tanto dar retroalimentaciones permite tener mejores asignaciones de los colaboradores a los proyectos, viabilizar aumentos salariales y fundamentar todas las decisiones tomadas desde el equipo de *People* en general.

Debemos partir del enunciado que sostiene que actualmente el mundo es ágil, cambiante y exhibe un sin número de oportunidades que se perciben al alcance de la mano. En ese escenario, la empresa debe poder identificar que los procesos de promociones, así como también de oportunidades de carrera, se encuentran en el centro de las miradas y debe tenerse una política robusta al respecto.

Globant busca sostener un equilibrio entre fidelizar y promocionar a los mejores profesionales y a la vez, centrarse en las oportunidades que ofrece un mercado para atraer nuevos talentos.

Las oportunidades de promociones se llevan adelante en cuatro momentos del año (internamente se les llama ventas de recategorizaciones), en las cuales el equipo de *People Career* valida el crecimiento de cada colaborador llevando adelante un proceso complejo que involucra a diferentes participantes.

People Career cuenta con una serie de criterios para acompañar el proceso, y entiende que no se puede promocionar a todos los colaboradores de la compañía, dado que se cuenta con un presupuesto finito.

En octubre se reúnen *People Career*, *Finance* y *People Rewards* para acordar el presupuesto para el año entrante. Existe un indicador interesante a mencionar, y es que hay un histórico de promociones a nivel organizacional de 28 % - 30 % de la nómina por trimestre que se busca mantener.

En junio-julio de cada año, se revisa a todos los colaboradores que no hayan tenido pedidos de recategorizaciones y cuentan con más de 10 meses en la misma categoría. En los casos identificados, el equipo de *People Career*, se reúne con el líder y evalúan la pertinencia de iniciar el proceso de promoción o no.

En el caso de colaboradores que se encuentren en categorías de *Trainee*, *Junior* y *Junior Advance* aplican a un programa de recategorización acelerada; lo que se busca es que cada seis meses existan sistemáticamente revisiones que otorguen posibilidades de promoción. Ello supone que el talento en estas categorías pueda crecer rápidamente y, al mismo tiempo, trabajar en la fidelización de este grupo de colaboradores para minimizar la posibilidad de que empleados con potencial, que adquieren conocimientos rápido y van consolidando su experiencia, tomen rumbos fuera de la compañía.

Lo descrito anteriormente refiere a revisiones que realiza el equipo de *People Career* de manera proactiva para cuidar el talento interno. A continuación, detallaremos el proceso de promociones, en el caso que sea solicitado por líderes y *managers*.

En Globant, cualquier líder reconocido en el sistema formal de la compañía (*Glow*) puede solicitar una promoción. Dado que la empresa impulsa que muchos colaboradores tomen roles de liderazgo en diferentes equipos y de manera acelerada, se requiere que esta instancia sea reafirmada con el *manager* del área o, en el caso del área de tecnología, con los directores de tecnología (*Tech Directors*).

La solicitud se realiza por medio de la plataforma *BetterMe* en cualquier momento del año, y para poder impulsarse debe considerar lo siguiente:

- a) Que el colaborador haya estado trabajando para Globant durante al menos seis meses.
- b) Las promociones de una categoría a otra (ejemplo: de *Semi Senior* a *Senior*) deben realizarse después de un período de al menos un año.
- c) Las promociones entre medias categorías (por ejemplo, *Semi Senior* a *Semi Senior Advanced*) deben realizarse al menos después de un período de seis meses.

Cuando se ha realizado el pedido, es interesante mencionar el rol clave que tiene *People Career* en la priorización y selección de los candidatos a ser considerados para promociones. Lo importante en esta instancia es comprender qué colaboradores son plausibles de recategorizaciones, para lo cual el equipo tiene diseñados ciertos criterios que dan fiabilidad al proceso y preservan la equidad interna.

Se detallan los criterios a continuación:

- a) Resultado de las evaluaciones de desempeño (*performance*)
- b) Resultado de potencial a partir del 9 *box* (*potential*)
- c) La fecha de la última promoción del colaborador (*aging*)
- d) La categoría del colaborador (*seniority*)

En base a los lineamientos antes descritos con los que el equipo de *People Career* realiza un análisis minucioso para llegar a una priorización, y habiendo acordado con los otros equipos el presupuesto con el que se cuenta, se procede a revisar la información y presentar a las áreas y *managers* de los que dependen los colaboradores en revisión. En los roles de tecnología, hay un responsable por el lado del *Studio* y otro por parte del proyecto que garantizará que podrán costear los nuevos salarios y desde cuándo lo podrán hacer.

Esta instancia conlleva alrededor de tres o cuatro días y se le llama *agreement*. Es importante el acompañamiento en aquellos casos en los que no hay acuerdo entre las partes, ya sea por fundamentos desde el área de tecnología, como a nivel presupuesto por parte del proyecto. En estas ocasiones, *People Career* sugiere acciones que viabilicen la recategorización; por ejemplo, que el colaborador pueda ser asignado a otro proyecto que tenga presupuesto, u otro.

Al darse un acuerdo, interviene nuevamente el equipo de *People Rewards* quien es el encargado de dar la última aprobación y comunicar formalmente la promoción al líder y luego al colaborador. Desde el área, se sugiere coordinar una reunión para comunicar la decisión. Cuando son aprobadas, se conversa sobre las responsabilidades de la nueva categoría, la actualización salarial y el momento

desde el cual regirán los cambios. En aquellas situaciones en las que la promoción no fue aprobada, la conversación se orientará a dar los motivos, explicar el contexto de la toma de decisión y contener al colaborador empáticamente, para evitar desmotivaciones o acompañándolas. Estos casos pueden ser sugeridos nuevamente en el próximo trimestre, si el líder lo considera pertinente.

El proceso de promociones que hemos detallado busca, en última instancia, que los empleados se sientan felices, tengan una buena experiencia de empleabilidad, se sientan comprometidos con el trabajo, más alineados con los resultados de la compañía y más motivados a hacer mayores contribuciones.

3.3.5.4 Programas de capacitación

Respecto a la capacitación, la empresa divide las acciones en cinco escuelas principales que abordan diferentes temáticas.

a) Escuelas de tecnología

La tecnología se mueve rápido y hay que poder adaptarse. Puede haber movimientos de los perfiles profesionales, personas que quieran reconvertirse, o sea necesaria su reconversión, a nuevas tecnologías y colaboradores que deseen aumentar su conocimiento técnico. En este sentido, trabajar junto a los *Studios* es clave dentro de la empresa para velar por estar actualizados en temas de tecnología.

La empresa dispone de *Acamica*, una plataforma de *e-learning* apta para realizar capacitaciones en cualquier momento que el colaborador desee durante el horario laboral. Asimismo, existen programas internos llamados *Academy* con el objeto de que un colaborador experto en un área de tecnología pueda entrenar a otros en una habilidad tecnológica, en conocer ideas novedosas o proyectos creativos a impulsar o para los que se busque convocatoria. También existen espacios conocidos como *Meetups*, abiertos al público externo, que buscan compartir la experiencia de los referentes con la comunidad y convocar a otros expertos para hacer sesiones de *networking* de forma presencial. Asimismo, es importante agregar que los *studios* auspician determinadas certificaciones en tecnología que sean claves para proyectos.

b) Escuela corporativa

La empresa ha diseñado un repositorio con variados cursos y capacitaciones. La plataforma *e-learning* de *Globant* es una universidad interna donde, apoyados en el conocimiento de los colaboradores, se genera gran cantidad de contenido para ser compartido con otros colegas. La propuesta de base es que si un mentor o líder sugiere que el colaborador se entrene en alguna habilidad técnica en particular pueda encontrarlo allí. Posee una filosofía de base colaborativa, por la que se considera que el conocimiento circula, se comparte y, con ello, se multiplica.

Como escuela, se enfoca en impulsar el crecimiento técnico, la difusión de información, la evangelización y la circulación de iniciativas para que los colaboradores puedan acceder a temas relacionados con la tecnología en su significado más profundo

c) Escuela de idiomas

En una empresa con fronteras transnacionales, un idioma que permita la comunicación, la comprensión y, fundamentalmente, la inclusión es vital. Para ello, se acordó el inglés como idioma principal para las comunicaciones internas y entre equipos. Asimismo, como hemos expuesto, la mayoría de los clientes de Globant son de habla inglesa, por lo tanto, la adquisición y el perfeccionamiento de la lengua se impulsa como una herramienta que abre a nuevas posibilidades. De allí que se hizo necesario una estrategia que contemplara la capacitación en inglés alineada al negocio, para también ofrecer posibilidades de mejora en esta habilidad para aquellas personas que no están pudiendo agregar valor al negocio.

La escuela de idiomas promueve el desarrollo de habilidades de comunicación, tanto en lenguaje oral como escrito y se divide en tres trimestres (enero-abril, mayo-agosto, septiembre-diciembre). Los grupos se conforman de acuerdo al nivel de inglés de sus miembros. Las categorías de inglés son las siguientes: avanzado, intermedio superior, intermedio, pre-intermedio y elemental. Como promedio para ascender a un nivel superior, se estima un tiempo de nueve meses.

d) Escuela de *Agile*

Globant es una compañía ágil, que quiere poder destacarse en esa temática y mostrarle al negocio que tiene personas capacitadas, que trabajan en *Agile Pods* y un conocimiento ágil que atraviesa toda la organización, transformando la manera de desempeñar todas los roles.

Como empresa de servicios, Globant implementa equipos ágiles para brindar servicios con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos, creativos y / o de producción de los clientes.

La escuela de *Agile* cuenta con el equipo de *Service Delivery Fitness* (SDF) y el equipo *Cobra Kai*, que han diseñado pautas prácticas y un conjunto de soluciones de soporte para los proyectos y la interacción con los clientes. *Cobra Kai* ofrece talleres a todos los colaboradores, algunos de ellos son virtuales, y otros presenciales.

Las capacitaciones en esta escuela giran en torno a tres verticales:

1. Coaching de la metodología: se intenta acompañar a los miembros de los equipos y al *Pod* a alinearse con el marco ágil.
2. Cursos sobre agilismo: se trabaja junto con la comunidad agilista para profundizar la enseñanza en la temática, con base en la experiencia de los equipos y el acceso a las diferentes metodologías y marcos ágiles.
3. Talleres: existen mensualmente capacitaciones de acceso para todos los colaboradores por medio de las plataformas internas, tanto presenciales como virtuales, para mantener a la comunidad de Globant actualizada con los marcos ágiles, las tendencias que la empresa va adoptando y las necesidades del mercado.

a) Escuela de liderazgo

En un negocio que crece tan rápidamente, muchos empleados llegan a posiciones de liderazgo de manera acelerada, motivo por el que es imprescindible contar con una escuela que pueda impulsar distintos entrenamientos (virtuales y presenciales) para capacitar a los líderes y acompañar y desarrollar sus equipos. Si bien en Globant es posible observar un modelo de organización basado fuertemente en equipos y no tanto en jerarquías, las figuras de liderazgo

juegan un rol fundamental en el éxito de la organización. Es debido a ello que ha diseñado un programa de liderazgo con una base sólida en los valores que promueve la compañía.

El programa ha sido denominado *Leadership Accelerator Program* (en adelante LeAP) y tiene como objetivo brindar las mismas herramientas de gestión a todos los líderes que forman parte de la compañía, sin importar el tamaño de su equipo o el lugar en el mundo en el que se encuentren. Desarrollar y fortalecer competencias de liderazgo es su objetivo final.

Una de las premisas fundamentales de la concepción de liderazgo de Globant es que para liderar a otros primero es necesario conocerse a sí mismo. El programa se organiza en tres grandes ejes temáticos desarrollados en talleres virtuales y sesiones presenciales.

Cuadro 58: esquema ejes temáticos LeAP



Fuente: elaboración propia

El LeAp es un programa de entrenamiento para todos los líderes de Globant basado en entrenamientos presenciales y remotos que son agendados a lo largo del año para quienes tengan posiciones de liderazgo y equipos a cargo.

Si bien el programa está organizado en esos tres ejes temáticos, los principales puntos de conversación a desarrollar en el entrenamiento son:

- a) Entender lo que se espera como líder en Globant
- b) Aprender a reaccionar y enfrentar situaciones estresantes
- c) Crea una mentalidad efectiva para empoderarse
- d) Gestionar comunicaciones efectivas en circunstancias cruciales
- e) Obtener herramientas para superar situaciones de conflicto comunes en Globant
- f) Adquirir habilidades de liderazgo para gestionar equipos remotos y culturalmente diversos

g) Aprender a construir resiliencia

Durante el 2019 se trabajó en dos modalidades: entrenamientos remotos y presenciales. Los entrenamientos remotos fueron dictados por referentes de la organización y la participación se organizó a través de la herramienta *Zoom*; los entrenamientos presenciales, por su parte, estuvieron a cargo de una consultora y se realizaron en jornadas dentro de las instalaciones de Globant.

Los entrenamientos presenciales estuvieron organizados en dos etapas con una duración de dos días cada una de ellas. La primera etapa fue denominada “liderazgo consciente”, fundamentalmente enfocado en aspectos de comunicación y autoconsciencia como líder. La segunda etapa lleva el nombre de “liderazgo inclusivo”; su propósito es desarrollar la capacidad de construir y liderar efectivamente equipos globales y multiculturales. Para lograr estos objetivos es necesario integrar diferentes perspectivas, generar confianza y respeto, y mejorar la creatividad y la inspiración dentro de los equipos.

Como líder surgen interrogantes en la vida cotidiana, los que muchas veces requieren de una respuesta rápida. Para ello, Globant creó *Leadership Community* y *Maturity Program* que cuenta con cursos cortos o breves lecturas sobre diversos temas que competen a los líderes, y que cada uno puede realizarlos de acuerdo a sus tiempos y necesidades. Los grandes temas abordados son:

- a) Brinda *feedback* a tu equipo: integrado por una serie de entrenamientos que pretenden preparar al líder en las instancias y herramientas de evaluación del desempeño, así como también promover la importancia de brindar *feedback* frecuentemente y *tips* para hacerlo de una forma constructiva.
- b) Entrena a tu equipo: aborda temas referidos a cómo convertirse en entrenador, otros entrenamientos disponibles para líderes, cómo inscribirse a entrenamientos, entre otros.
- c) Reconociendo a tu equipo: introduce a los sistemas creados para otorgar reconocimiento como *BetterMe* y *StarMeUp*, así como también se puede acceder a políticas de la compañía cuyo objetivo es dicho reconocimiento, como bonificaciones.
- d) Desarrolla a tu equipo: fundamentalmente refiere a las políticas de desarrollo de carrera dentro de la compañía, qué opciones se encuentran disponibles, cómo inscribir a miembros de un equipo en un plan, cómo se concretan y comunican las promociones, otros.
- e) Bienvenida a los nuevos ingresos: aborda el recibimiento de los nuevos colaboradores, así como también el plan de seguimiento del proceso.
- f) Cómo aprobar vacaciones: contiene un instructivo para la aprobación de las vacaciones o licencias solicitadas por los colaboradores.

El Programa está organizado en torno a las anteriores áreas principales y cubre todos los aspectos principales que un líder enfrentará en la ejecución del proyecto: desde el conocimiento de procesos internos de Globant, habilidades blandas –como gestión de personas– y habilidades técnicas para garantizar la calidad de nuestra entrega en todos los niveles. Si es un líder experimentado, encontrará capacitaciones e información útil para mejorar sus habilidades actuales. Si es nuevo en el rol, encontrará toda la información necesaria para crecer en este nuevo rol con las expectativas y la configuración de objetivos adecuados.

Un aspecto fundamental de la gestión de liderazgo en Globant resulta del *feedback* constante que estos reciben de sus equipos. Sobre el entendido de que el *feedback* fomenta el desarrollo del liderazgo, es posible evaluar a un líder a través del sistema *Glow*. La evaluación es completamente anónima y no es posible verla hasta tanto se tengan tres evaluaciones. La evaluación a los líderes está basada en las competencias del *Talent Manifesto*.

3.3.5.5 Diseño de estructura organizacional

El equipo de *People Career* se encarga también de seguir la dinámica de la organización e ir adaptando la estructura organizacional. Globant no cuenta con un organigrama de puestos de trabajos estancos, ya que no estaría alineado con la estructura de células ágiles que los proyectos de la compañía llevan adelante. Por ello, la empresa ha decidido llamar “estructura podular” a esta forma de organización.

Como hemos detallado en el capítulo 2 del presente documento, parte de la propuesta de valor de la compañía radica en organizar los equipos de trabajo en un modelo llamado *Agile Pod*. Impulsados por una cultura de trabajo en equipo autogestionada, cada equipo o *Pod* trabaja directamente con los clientes de Globant buscando sostener una mayor velocidad en las interacciones y los resultados, como en la calidad y la autonomía. Cada *Pod* define su nombre, se compromete a una gestión centrada en el cliente y establece objetivos claros que impulsarán su evolución en madurez y permitirá el éxito del proyecto.

Podemos observar que, a diferencia de las estructuras de servicios de tecnología tradicionales, el modelo podular de Globant busca centrar la atención en la autonomía e independencia de los equipos, empoderados en la toma de decisiones, y no basar la gestión de las personas en el control o la supervisión que se acostumbra a observar en otras estructuras.

Con este diseño organizacional, se busca impulsar un funcionamiento de los equipos centrado en el cliente, lo que permite la cercanía con estos, el desarrollo de habilidades de toma de decisiones rápidas y el aumento de la responsabilidad en cada empleado. Por último, el objetivo de esta estructura es que haya un aumento sostenido de la productividad a medida que los *Pods* comienzan a alcanzar un nivel de madurez mayor.

Retomando el organigrama expuesto en el apartado 2.8, podríamos sostener que el equipo de *People Career* tiene la responsabilidad de ir acompañando la transformación de la empresa e ir reflejando el impacto de esos cambios en la estructura organizacional.

En este apartado, es importante detallar dos aproximaciones a la estructura organizacional de Globant en lo que respecta al área de tecnología:

- a) Podemos hacer referencia a un reporte matricial, en el cual los equipos por un lado responden al área de operaciones y, por el otro, al área de tecnología.

Cuadro 59: reporte matricial

ESTRUCTURA EN LOS PROYECTOS	
Operaciones	Tecnología
<i>Delivery Director</i>	<i>Tech Director</i>
<i>Project Manager</i>	<i>Tech Lead</i>
Equipo/team	

Fuente: elaboración propia

- b) Podemos especificar una estructura por perfil profesional y, en ese caso, cómo se organiza la práctica de tecnología más allá de la pertenencia a un proyecto:

Cuadro 60: estructura por perfil

ESTRUCTURA POR PERFIL PROFESIONAL		
El colaborador pertenece a un <u>proyecto</u>	El colaborador pertenece a un <u>Studio</u> en base a sus habilidades técnicas	El colaborador pertenece a un <u>TDC</u> en base a su ubicación geográfica

Fuente: elaboración propia

3.3.5.6 Indicadores de *People Career & Experience*

Al inicio de este apartado hacemos referencia a la responsabilidad que tiene *Career & Experience* dentro de la empresa, dado que debe ocuparse de asegurar el conocimiento de los colaboradores sobre las nuevas tecnologías y prácticas surgidas en el mercado, como así también crear oportunidades de crecimiento. Para poder medir y gestionar la evolución del saber dentro de la organización utilizan una serie de indicadores, que detallamos a continuación:

Cuadro 61: indicadores de *People Career & Experience*

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia
Dedicación horaria por colaborador para capacitaciones	Cantidad de horas que invierte cada colaborador en capacitarse	Σ de todas las horas de entrenamientos en el mes	20 horas	Mensual
Porcentaje de colaboradores entrenados	Es el porcentaje de colaboradores que participaron en actividades de capacitación	$(\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores que realizaron entrenamientos} / \text{N}^\circ \text{ total de headcount}) \times 100$	85 %	Mensual

Grado de satisfacción con los entrenamientos disponibles	Conocer la opinión de los colaboradores respecto a los entrenamientos disponibles en las plataformas de formación y desarrollo	Encuesta en puntaje de 0 a 100	>85 puntos	Semestral
<i>Feedback</i> para líderes	Se refiere al porcentaje de líderes que obtuvieron un <i>feedback</i> inferior a lo esperado	(Cantidad de líderes con un <i>feedback</i> igual o inferior a 3.8 / total de la población de líderes) x100	10-15 %	Semestral
<i>Feedback</i> para colaboradores	Se refiere al porcentaje) de colaboradores (que no son líderes) que obtuvieron resultados de <i>feedback</i> entre no logrado y parcialmente logrado	(Cantidad de colaboradores que obtuvieron <i>feedback</i> no logrado o parcialmente logrado / total colaboradores) x100	10-15 %	Semestral
Porcentaje de <i>top performers</i>	Mide la cantidad de colaboradores que tienen desempeños superiores (<i>Widely Exceed Expectations</i>)	(Cantidad de colaboradores que obtuvieron <i>Widely Exceed Expectations</i> / N° total de colaboradores) x100	10 %	Semestral
Porcentaje de <i>feedbacks</i> 360° enviados mediante <i>BetterMe</i>	Porcentaje de colaboradores que brindan <i>feedbacks</i> 360° por medio de <i>BetterMe</i>	(Cantidad de colaboradores que brindan <i>feedback</i> en <i>BetterMe</i> / N° total de colaboradores) x 100	80 %	Semestral
Porcentaje de los <i>top receivers & senders</i> en <i>StarMeUp</i>	Mide la cantidad de colaboradores que recibieron y enviaron mayor cantidad de reconocimientos (más de 10 estrellas) en la plataforma <i>StartmeUp</i>	(Cantidad de colaboradores que obtuvieron/enviaron =>10 estrellas/ N° de colaboradores) x 100	5 %	Mensual
Tasa de promociones	Se refiere a la cantidad de colaboradores promovidos internamente	Cantidad de colaboradores promovidos / Total colaboradores	Entre el 28 % y 30 %	Trimestral

Fuente: elaboración propia

A continuación, detallamos un glosario de palabras que facilitan la interpretación y lectura de los indicadores antes mencionados:

Trainings: concepto utilizado por la empresa para referirse a las actividades de capacitación y entrenamiento.

Top performers: colaboradores que obtienen los mejores resultados en la instancia de evaluación de desempeño, y contribuyen a los resultados y objetivos de la empresa.

StarMeUp: plataforma usada por Globant para fomentar el reconocimiento entre los colaboradores.

BetterMe: plataforma utilizada por Globant para gestionar el *continuous feedback* y las evaluaciones 360°.

3.3.5.7 Fortalezas y oportunidades de mejora de *People Career & Experience*

Fortalezas

- Se destaca la existencia de una práctica de *continuous feedback* al interior de la organización, implementada y en revisión permanente. Ello está alineado con las tendencias de RR. HH. actuales, que advierten como ineficaz la tradicional evaluación de desempeño anual, diseñada en la década de 1970. El mundo actual de las organizaciones genera la necesidad de proporcionar retroalimentación continua, multidireccional y en tiempo real. Con estos nuevos modelos, se impulsa un aprendizaje continuo, y tanto los colaboradores como las organizaciones requieren de estas nuevas herramientas de gestión del desempeño que facilitan espacios para conversaciones continuas sobre competencias necesarias. Delinear con mayor claridad y en tiempo real en qué enfocarse y qué prácticas se requieren adoptar es otro de los beneficios de la retroalimentación continua (Sloan, Agarwal, Sherman Garr y Pastakia, 2017).
- El diseño del *Talent Manifesto* permite dar robustez a la gestión del talento ya que, en primer lugar, se han definido competencias que se desprenden de los valores organizacionales, para luego disponer de herramientas (por ejemplo, *BetterMe*), las que permiten gestionar los procesos claves de RR. HH. (como la evaluación de desempeño) en base a competencias. De esta manera, Globant se asegura de promover la cultura organizacional que pretende. El Observatorio Navarro de Empleo (2007) desarrolla una guía para las empresas TIC sobre la gestión por competencias y refuerza la necesidad de un alto grado de compromiso e implicación por parte de todas las personas de la organización en este modelo. En su guía, se sostiene que la madurez de estos procesos de gestión por competencias permite a todos los miembros poseer una visión integral y global de la empresa, un claro conocimiento de los objetivos y forma de acceder a ellos, con lo que se demuestra que todos los procesos generados en ella tienen una clara coherencia entre sí.
- La existencia de la autoevaluación como instancia en el proceso de evaluación de desempeño es favorable en las empresas, debido a que promueve la autocrítica y el *insight* de los colaboradores, así como también la descripción de fortalezas y oportunidades de mejora que cada colaborador percibe de sí mismo. Es una instancia para conocer el nivel de compromiso que la persona tiene con la empresa, al mismo tiempo que permite conocer sugerencias de parte del colaborador sobre cómo mejorar su desempeño. La autoevaluación dependerá en última instancia del colaborador, pero es un buen ejercicio para entrenar el autoconocimiento.
- Se observa interesante, la posibilidad de acceder a un tablero con toda la información sobre los diferentes *feedbacks* que cada colaborador ha recibido. Esta funcionalidad se desprende de la herramienta *BetterMe*, la cual permite visualizar que la gestión del desempeño por medio de evaluaciones 360° se realiza de forma integrada en una única plataforma. Este aspecto

facilita la posibilidad de obtener reportes para gestionar el talento (por ejemplo, casos de *top performers*, necesidad de mejoras de desempeño, entre otros) y desarrollar planes de acción en consecuencia.

- El modelo de definición de los objetivos tiene su base en el método EMPRA, es decir, estos son: Específicos, Medibles, Alcanzables y Realistas. La formulación precisa de los objetivos es un factor clave para una ejecución exitosa de la tarea. Un objetivo ambiguo es difícil de comprender y probablemente conduzca a múltiples interpretaciones, lo que complejiza el entendimiento de lo que quiere lograr y el lugar al que se quiere arribar. El acrónimo EMPRA (específico, medible, posible, realizable, a tiempo) es una traducción del inglés SMART: *specific, measurable, achievable, realistic, timely*. La formulación de objetivos es una pieza clave en la gestión humana y organizacional, en tanto vincula la idea de lo que se quiere hacer con la ejecución.

Aquellas empresas como Globant, que permiten participar activamente a la mayor cantidad de colaboradores en estos procesos de fijación de objetivos, pueden lograr mayor motivación y compromiso con las metas planteadas y, en consecuencia, aumentan la probabilidad de éxito. De esta manera, la definición apropiada de lo que se pretende lograr es fundamental y por ello es importante asegurar la formulación de los objetivos bajo las condiciones EMPRA (Blanco Martínez, 2010).

- No se utilizan evaluaciones numéricas, sino que se prioriza la utilización de categorías que representan niveles de desempeño, claramente definidas. Este aspecto se involucra directamente con un estudio realizado recientemente por Cravino, en el que se plantea el interrogante sobre si la gestión del desempeño debería tener números y cálculos, o más bien debería tener impresiones e intuiciones para construir una visión compartida a partir de la conversación entre el evaluado y evaluador (como se cita en Schrage, Kiron y Breschi, 2019). Esto permitiría un mayor involucramiento personal y emocional del jefe para asegurar conversaciones más humanas y comprensiones empáticas.
- La instrumentación de la herramienta *9 Box* como complemento de la evaluación de desempeño. Es interesante que se considere tanto los resultados del desempeño de un colaborador, como así también su potencial de desarrollo. El *9 Box* todavía se usa ampliamente como herramienta que permite separar el "rendimiento" del "potencial", entendidos como aspectos diferentes. El propósito de esta herramienta es mejorar la gestión de los colaboradores, al identificar áreas de oportunidad de mejora de estos, y/o detectar el alto potencial de aquellos que pueden ser promovidos a nuevos roles y, así, desarrollar estrategias de negocio basadas en el talento que se dispone. La matriz de talento busca correr el foco de la necesidad de contratar, capacitar y desarrollar nuevos talentos, para concentrarse en los que ya forman parte de la organización. Por ello, es un muy valioso poder identificar las capacidades y habilidades de los colaboradores con el fin de potenciarlas y así consolidar el crecimiento de la organización.
- Contar con cinco dimensiones de crecimiento busca contemplar la diversidad de intereses de los colaboradores en su trayectoria profesional. Esta variabilidad de posibilidades de desarrollo que Globant ofrece –como la rotación, los movimientos laterales dentro y fuera de la organización– pretende resolver uno de los problemas más actuales de la gestión del capital humano. Gestionar planes de carrera en las organizaciones se ha vuelto un desafío, ya que los colaboradores no esperan los diseños tradicionales, si no que esperan innovación en este aspecto, especialmente en un mercado de tecnología con desempleo cero. Dado que la permanencia de las personas en las organizaciones es breve, se hace necesario que el desarrollo sea más veloz. En este aspecto, Globant tiene un posicionamiento proactivo en el

desarrollo de sus colaboradores; frecuentemente revisan las posibilidades de crecimiento y las categorías, y advierten su expansión dentro de la organización. Al mantener las herramientas de gestión “vivas”, se impacta directamente en la fidelización del talento y en la experiencia del empleado.

- La posibilidad de tener diseñada una estructura de formación virtual y presencial robusta. Además de las opciones ofrecidas, es menester destacar que estas se encuentran accesibles para todos los colaboradores en una única plataforma que nuclea las cinco escuelas de formación. La formación y capacitación en Globant permiten materializar las cinco dimensiones de crecimiento ofrecidas a los colaboradores, y garantizar el desarrollo de habilidades, conocimientos y aptitudes que lleven al éxito de la organización. Bersin et al. (2019) y su grupo de colaboradores destacan como buena práctica la formación continua, esto es, la existencia dentro de la organización de un lugar para aprender, compartir, para avanzar en el estado del conocimiento. Estas estructuras de capacitación deben ser escalables, abiertas y en constante mejora. Se apoyan en experiencias digitales, como puede ser el aprendizaje en línea, la simulación y toda variante de nuevas tecnologías. En estas estructuras, los expertos internos son esenciales para desarrollar, transmitir conocimientos y dar a sus pares inspiración e impulso para el aprendizaje continuo. Con este contexto, es clave que las organizaciones puedan definir sus capacidades críticas que le permiten prosperar y desarrollar una estrategia académica y de formación propia (Bersin et al., 2019).
- En línea con lo mencionado anteriormente, se destaca que los contenidos de los entrenamientos y las capacitaciones son generados en parte por los propios colaboradores de la empresa. Contar con esta serie de contenidos e impulsar esta práctica interna es una manera de promover la capacitación continua y permitir que el conocimiento permanezca en la empresa, más allá de los recursos humanos. Este punto es importante, porque una ventaja competitiva para una empresa radica en el *know how* que posee y potencia. Por lo tanto, es fundamental que la gestión del conocimiento en la organización favorezca procesos de adquisición, transferencia, rediseño, co-construcción, distribución, entre otros.
- Existencia de un programa de Liderazgo y plataformas dentro de la organización para capacitarse y encontrar información referente al tema (*Leadership Program* y *Leadership Community*). En un estudio de Gallup realizado a más de 30.000 empleados de diferentes empresas, se identificaron los seis componentes claves para crear una cultura de alto rendimiento. Dentro de esos componentes, se incluyó la necesidad de aumentar la capacidad de liderazgo en todos los niveles de la organización como indispensable. En el análisis de Gallup, se muestra que las empresas con los niveles más altos de compromiso de los colaboradores comparten la misión y los propósitos comunes, desde los líderes del negocio hasta los ingresos recientes. La visión real de la compañía puede comenzar a cristalizarse solo después de que los líderes crean la aceptación y el compromiso de toda la organización entre los colaboradores. Esta atmósfera se crea a partir de prácticas concretas que estimulan esta visión del liderazgo, que es necesario acompañar con programas y espacios destinados a tal fin (Abdallah y Ahluwalia, 2013).

Oportunidades de mejora

- Si bien en el último punto del apartado de fortalezas, destacamos los programas de liderazgo, el análisis de la organización nos conduce a sugerir oportunidades de mejora en este aspecto tan vital como es el liderazgo. Además de contar con un programa que ofrece formación en habilidades de liderazgo y dinámicas que fomentan la puesta en práctica de lo aprendido en contextos de talleres, consideramos que se podrían crear otros espacios y maneras de trabajar el liderazgo de Globant. Por ejemplo, el hecho de que la formación este más apoyada en las

experiencias de los propios colaboradores, como jornadas de cambio de rol, sesiones de entrevistas para identificar maneras de desempeñarse en estos roles, programas de “*shadow*” (estar en la sombra) para ir entrenando a la capa de liderazgo que se busca promover en el corto plazo a posiciones de liderazgo. Además, se podrían diseñar espacios para el intercambio con líderes, en los que estos puedan contar historias de éxito y fracasos, puedan recibir preguntas y sostener un intercambio abierto. También, se podrían desarrollar programas de formación de TIs para entrevistas dentro del marco de *Gatekeeping*, e inclusive la posibilidad de diseñar un rol formal de mentor para desarrollar estas competencias de liderazgo.

- Como mencionamos anteriormente, si bien se accede por medio de *BetterMe* a toda la información consolidada sobre el desempeño de un colaborador (autoevaluación, *feedback* de colegas, *feedback* a líderes), las promociones y crecimiento en el desarrollo de carrera toman en consideración el *feedback* realizado por el líder principal (líder principal es el designado en el sistema). Aunque está alineado con las prácticas de vanguardia en la gestión del desempeño, aún le queda por mejorar y extraer potencial a esta herramienta y su interpretación dentro de la organización. Considerar todos los *feedbacks* al momento de tomar decisiones de promoción de carrera es nuestra sugerencia, ya que muchas veces el líder principal se pierde aspectos importantes del día a día.
- En relación con el punto anterior, al tratarse de una organización que trabaja a partir de equipos asignados a proyectos y que estos no necesariamente abarcan un ciclo completo anual, es de vital importancia reforzar la solicitud de un *feedback* formal en el sistema a todos los líderes que han acompañado el desempeño de un colaborador en los diferentes proyectos, más allá de la evaluación del líder principal. Continúa siendo importante para este aspecto acentuar la importancia de las nuevas herramientas como *BetterMe* y desarrollar capacitaciones o guías de buenas prácticas. Asimismo, para impulsar el uso de la herramienta, se sugiere en un principio que exista un indicador que pueda medir la cantidad y calidad de los *feedbacks* que realizan los TIs en un año en relación a los colaboradores con los que se desempeñaron.
- En los programas de liderazgo, se buscan desarrollar determinadas competencias vinculadas a esos puestos de liderazgo, pero posteriormente no se observan instancias en las que sean evaluadas. Ello quiere decir que, en las herramientas disponibles, no se advierte un apartado para dar *feedback* sobre estos puntos. Si bien es un aspecto destacable, el hecho de que la empresa haya logrado arribar a nueve competencias transversales por encima de cualquier otra, y permiten mantener la cultura organizacional y la cercanía a los valores corporativos, creemos que es necesario poder profundizar en las habilidades que van desarrollando los líderes y mapearlas en algún sistema, para garantizar el liderazgo que se pretende impulsar.
- Las cinco dimensiones de crecimiento existentes en la compañía es un factor clave dentro de la cultura organizacional de Globant y un diferencial que le ofrece una ventaja competitiva respecto al mercado. No obstante, estas han ido evolucionando y potenciando el crecimiento de los colaboradores, sobretudo en el área de tecnología de la compañía. Como aspecto a mejorar, se recomienda fortalecer las oportunidades ofrecidas a las áreas de *Staff*. En estas áreas que acompañan el negocio, podrían explorarse los intereses de los colaboradores en mayor detalle, tanto de formación como de desarrollo de carrera, fortaleciendo el compromiso y la alineación con la compañía.
- Observamos la existencia de diversos indicadores diseñados para medir las capacitaciones brindadas por la compañía. De todos modos, consideramos fundamental que puedan mapearse estos indicadores en *Albertha*, con el objeto de disponer de esa información para ser cruzada con los datos que *Staffing*, *Champion* y otras áreas que monitorean y gestionan diferentes aspectos de los colaboradores, pero que muchas veces están muy entrelazados.

Por ejemplo, *Staffing* comienza la presentación de un colaborador a un proyecto y para ello le es indispensable saber en qué se ha estado entrenando últimamente –para evitar tener que preguntarlo y detallarlo en una planilla de uso exclusivo de *Staffing*–. Asimismo, *champion* necesita notificarse cuando un colaborador culmina una capacitación para revisar con el mentor el desempeño y / o acompañar un movimiento interno. Es importante que los indicadores de *career* puedan incluirse en las plataformas disponibles para el resto de las áreas de *staff*, y así reforzar la necesidad de estar cerca del negocio.

3.3.6 People Care

People Care es otra de las áreas que integra la gestión humana en Globant. Es fundamentalmente responsable de la gestión administrativa de los colaboradores, y está centrada en la política de la compañía. Comprende todas las tareas administrativas de gestión humana y abarca desde la documentación necesaria para el proceso de contratación de cada empleado hasta su cese. Para ello, siempre tiene presentes los aspectos legales, las políticas internas, los acuerdos de la empresa y los contratos con los trabajadores.

Es posible subdividir *People Care* en tres prácticas:

Cuadro 62: procesos de *People Care*



Fuente: elaboración propia

3.3.6.1 Administración de personal

Cuando la gestión salarial y administrativa se realiza con eficiencia y sin errores, se contribuye a alcanzar un objetivo mayor, primordial para RR. HH.: generar, mantener e incrementar el nivel de satisfacción de los empleados. Esto, a su vez, es de gran beneficio para la compañía, pues cuanto más satisfechos estén los colaboradores, mayor eficiencia y creatividad se consigue.

Una de las principales tareas es la recopilación de novedades mensuales que son enviadas al estudio contable para la posterior liquidación de los salarios del mes. Una vez que estos se liquidan, se realiza el control de las cuentas contables, registrado por parte del área de finanzas. Llevar la administración de salarios y sueldos, y hacer la compensación de acuerdo a la legislación laboral vigente, es de especial cuidado en Globant, ya que la intención es cometer el mínimo de errores posibles. En estas liquidaciones también se incluyen los pagos de beneficios mencionados en el apartado de *Rewards* – como bonos–. Es de destacar que la compañía cuenta con un sistema de gestión de documentos laborales llamado *tu recibo.com*, en el que se carga mensualmente el recibo de sueldo de cada

colaborador. Este sistema permite ahorrar tiempo y dinero en la gestión, así como también alinearse con las políticas de sustentabilidad promovidas por la empresa.

Administración de personal también engloba las prácticas que comprenden la gestión administrativa de los ingresos de nuevos colaboradores. Una vez que un nuevo colaborador ha sido seleccionado para integrar el equipo de trabajo de Globant, se informa a *People Care* para iniciar el proceso: alta en sistema interno de gestión de personas con toda la información correspondiente, armado del contrato de trabajo y formularios de alta a Banco de Previsión Social (en adelante, BPS) y registro de formulario de Impuestos (Formulario 3100), armado y digitalización del legajo, envío de ficha de ingreso al estudio contable que encarga de la liquidación de sueldos, apertura de cuenta bancaria para el pago de sueldo. El mantenimiento de datos a través del sistema interno de la compañía es clave para llevar correctamente la gestión de los colaboradores.

También dentro de las prácticas del área se gestiona la activación de beneficios otorgados por la compañía, por ejemplo, medicina privada. Mensualmente se encargan de las altas y bajas del beneficio de salud, y se está en comunicación directa con la compañía de seguros médicos. La renovación del servicio, los costos de la póliza y demás asuntos de coordinación son realizados por integrantes de *People Care*.

El procesamiento de licencias y salarios vacacionales a través de los sistemas que dispone la compañía también están a cargo de *People Care*. El correcto registro de las certificaciones médicas, maternas y paternas en el ente público regulador en Uruguay, que es el BPS, son también administradas.

Por último, es posible también ubicar dentro de estas prácticas la gestión de auditorías internas, externas y gubernamentales, tanto en su coordinación como en el soporte administrativo que estas implican.

3.3.6.2 Gestión de las relaciones laborales

Comprende el grupo de prácticas que pretenden asesorar y participar en el diseño, implementación, evaluación de programas y políticas que favorezcan el desarrollo de las personas y las relaciones sanas en la organización, poniendo énfasis en la motivación y la calidad de vida laboral. Se encargan de asegurar que las relaciones laborales y el asesoramiento sea de acuerdo con la legislación laboral del país.

Su principal rol es hacer foco en el control de los derechos y deberes de los trabajadores (permisos, vacaciones, movilidad, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo, etc.). Ello comprende, entre otras tareas, la elaboración de documentos legales, como contratos de trabajo, contratos con proveedores de servicios al personal, renovaciones de contrato, entre otros. En el marco de la gestión de las relaciones laborales, se evalúan y comunican sanciones a los colaboradores, notificaciones de desvinculación y análisis de casos que requieran intervención del derecho laboral. Asimismo, Globant cuenta con apoyo de un estudio de abogados expertos en la materia, quienes revisan cotidianamente situaciones para estar alineados con la legislación en su resolución.

En muchas ocasiones se impulsan y / o revisan políticas y programas corporativos desde los equipos de *People Care* de cada oficina. Estos se focalizan en trabajar bajo un espíritu de prevención en materia de seguridad y salud laboral, para proteger la integridad psicofísica de los colaboradores.

Por último, cabe destacar que, desde la fundación de Globant en Uruguay, no se registra la creación de un sindicato.

3.3.6.3 Gestión de visas

Tal como su nombre lo indica, engloba las prácticas de asistencia en la preparación de documentación necesaria para visas y otros documentos requeridos en los procesos de emigración e inmigración a cada país. Todo colaborador que requiera este tipo de gestión, ya sea para viajes, mudanza, reubicación definitiva o la contratación de una persona extranjera en Uruguay, cuenta con el apoyo de una persona experta en la materia con el objetivo de ser guiado en su proceso de obtención. En caso que el colaborador requiera la obtención de visas para integrantes de su familia, también serán asistidos por Globant.

Dentro de estas prácticas se encuentra el diseño de políticas de movilidad y relocalización. Como ya se ha mencionado, como práctica habitual en la compañía, existen viajes de trabajo, visita a clientes, instalación en otra oficina dentro del mismo país u otro donde Globant tenga oficinas, mudanzas definitivas a otro país. Las políticas diseñadas son implementadas y administradas por este equipo en el día a día, tanto para colaboradores que llegan a la oficina de Uruguay o que se van de ella hacia otra.

La política de relocalización de Globant es de público conocimiento para los colaboradores y puede ser solicitada tanto por el líder como por el colaborador directamente. A continuación, se detallan los pasos a seguir en cada caso:

- a) Por solicitud de un colaborador (motivos personales): el colaborador debe manifestar su interés a *People Champion*, que deberá corroborar que exista una posición disponible en el lugar donde el empleado desea reubicarse. Por otro lado, también deberá confirmar con el líder del empleado si necesitará un reemplazo para el puesto que el colaborador dejará vacante. Para este tipo de traslado, no aplica la política de beneficios de relocalización; simplemente se trata de dar respuesta al colaborador y mantenerlo en Globant.

Para avanzar con el proceso de relocalización, la empresa evalúa la performance del colaborador en las últimas dos evaluaciones de desempeño, su contribución a la cultura a través de las herramientas que la empresa ofrece (como *StarMeUp*), el nivel de *engagement* y la antigüedad. Todo el proceso de aplicación a la relocalización es trabajado en conjunto desde *People Care* y *People Champion*.

- b) Por solicitud de la empresa a partir de identificar un perfil como clave para el desarrollo de un proyecto: cuando surge esta necesidad, el líder del colaborador es el primero en estar informado e involucrado en el proceso. Para poder avanzar en la relocalización, es necesario que *People Champion* tenga claridad y confirmación de la posición a la que el colaborador fue asignado. Para este tipo de traslado, el empleado cuenta con los beneficios de relocalización y pueden ser a tiempo indefinido o a tiempo definido.

El área de *People Champion* y *People Care* manejan un paquete de beneficios para negociar con el colaborador y cada líder de proyecto. Dicha negociación depende de los costos que pueda asumir el proyecto en relación con la necesidad del colaborador. Entre ellos se encuentran: 30 días de alojamiento temporal, viáticos de transporte al aeropuerto, vuelo ida y vuelta por pasajero, servicio de búsqueda de departamento definitivo, equipaje extra, bono extra por mudanza (40 % un sueldo bruto) y permiso de trabajo. Finalizada la negociación, se comienza la gestión de visas y permisos de traslados, así como también el apoyo en la coordinación de los beneficios acordados.

Las consultas sobre los trámites de visas y otros documentos llegan al equipo para ser gestionadas a través de una plataforma de *tickets*, la misma herramienta utilizada en las demás áreas de *staff* para solicitar algún servicio. Es por esta vía que el colaborador podrá hacer seguimiento de su caso, aunque esta no se va actualizando de forma automática; por este motivo, se hace necesario retomar el contacto con el equipo para consultar en profundidad los avances de cada *ticket*.

3.3.6.4 Indicadores de *People Care*

Como mencionamos al comienzo del apartado, desde *People Care* se gestionan todas las tareas administrativas de RR.HH. A pesar de la importancia que tiene el control y seguimiento del cumplimiento de los aspectos legales y las políticas internas, desde la oficina de Uruguay no se utiliza ningún tipo de indicador o métrica para medir la gestión.

3.3.6.5 Fortalezas y oportunidades de mejora de *People Care*

Fortalezas

- Guían sus políticas, procesos y prácticas de acuerdo a la normativa legal del país. Ello garantiza bajo niveles de conflictividad con los colaboradores, menos reclamos y, fundamentalmente, ética empresarial. Este aspecto también puede fundamentarse en el concepto de empresa social que Bersin et al. (2019) explican. Este concepto refiere a ser un buen ciudadano, tanto interna como externamente, lo que implica ser un modelo a seguir y para ello la ética se vuelve fundamental. Este nuevo tipo de organización no trata de generar acciones de responsabilidad social, sino que al mismo tiempo que se generan ganancias en la empresa, se deben mejorar las condiciones de los colaboradores, clientes y comunidades en las que aquella está inserta. El cuidado y respeto de sus colaboradores tiene que ser la base sobre la cual construir organizaciones más humanas y sustentables.
- Se destaca que Globant cuenta con todos los procesos administrativos digitalizados. Por ejemplo, los documentos para dar de alta al colaborador, la entrega mensual de los recibos de sueldo, entre otros. Esta práctica se encuentra alineada con otra de las tendencias de RR. HH., tal como Bersin et al. (2019) plantean: “RR. HH. en la nube”. En las organizaciones, se ha generalizado el uso de la tecnología *cloud* en pos de reinventar las áreas de RR. HH. y explorar formas nuevas de automatizar procesos. De allí que sea importante la utilización de herramientas potentes como la IA para lograr nuevas plataformas que tengan como objetivo sistemas de gestión de RR. HH., más personalizados y ajustados a las necesidades de cada compañía basado en datos. Globant ha comenzado a recorrer este camino, aunque continúa en un proceso de invención y desarrollo.
- El hecho de que las prácticas de *People Care* sean gestionadas desde Uruguay y por una persona experta ha incrementado la satisfacción de los colaboradores, ya que se pueden resolver consultas y brindar asesoramiento a quien lo requiera. Esto implica contar con la disponibilidad de un referente para evacuar dudas mejora la experiencia del empleado, potenciando la credibilidad, transparencia y confianza. RR. HH. debe velar por brindar un buen servicio al cliente interno.

- La existencia de una política de reubicación investigada y validada que hace uniforme el proceso para todos garantiza la permanencia de los colaboradores en otros países y les ofrece tranquilidad, ya que cuentan con un área especializada que brinda asistencia.

Oportunidades de mejora

- Contar con una plataforma integrada de información entre *People Care* y las otras áreas de *people* y *Capacity* para evitar duplicar esfuerzos y mejorar la eficiencia del área. Por ejemplo, cuando se da de alta un nuevo colaborador, en primera instancia se genera en la plataforma de *Recruiting* y luego *People Care* debe volver a ingresar los datos en *SAP Success Factors*.
- Realizar el seguimiento automático del *status* del proceso de reubicación a través del sistema de *tickets*. Actualmente, es necesario contactarse con el equipo que lo gestiona para obtener detalles de la solicitud; ello genera pérdida de tiempo para ambas partes, sea realizando o respondiendo las consultas.
- Contar con herramientas de IA que permita minimizar la cantidad de consultas simples, como por ejemplo implementar un *chatbot –software* que utiliza mensajes estructurados para emitir respuestas desde una máquina hacia un interlocutor humano—que responda consultas simples de los empleados. En línea con la mejora de la experiencia del empleado, los asistentes virtuales son el próximo paso que estarán dando las empresas en pos de la mejora de la atención al cliente interno. Si bien no reemplaza la atención de una persona, presenta una serie de ventajas interesantes. En primer lugar, se destaca la agilización del proceso: los *chatbots* ofrecen respuestas automáticas y acertadas a los usuarios. A bajo costo, esta herramienta puede descomprimir el trabajo de un equipo de personas, resolviendo dudas de carácter frecuente. Los *chatbots* son entrenados por los mismos usuarios en su uso; de esta forma, se van moldeando en relación a lo que buscan los clientes. Por último, permite mejorar la reputación, ya que el servicio es bueno y rápido, lo que apuntala una vez más la experiencia del empleado en la organización.
- Tal como mencionamos anteriormente las prácticas de *People Care* no cuentan con indicadores de gestión y seguimiento. Siguiendo la premisa de que lo que no se mide no se puede mejorar, nos parece de suma relevancia desarrollar la implementación de indicadores de gestión para el área. A continuación, sugerimos algunos posibles:

Cuadro 63: indicadores sugeridos para prácticas de *People Care*

Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia
Porcentaje de reclamos por errores de liquidación	Corresponde al porcentaje de reclamos realizados por los colaboradores en relación a la liquidación de sueldos	$\frac{\text{Total de reclamos}}{\text{Total de liquidaciones}} \times 100$	5 %	Mensual
Seguimiento de los requerimientos legales	Hace referencia al control de los plazos de vencimiento de: Carné de salud y residencias	$\frac{\text{Cantidad de Carné de salud y residencias vencidas}}{\text{Total de documentos analizados}} \times 100$	1 %	Mensual

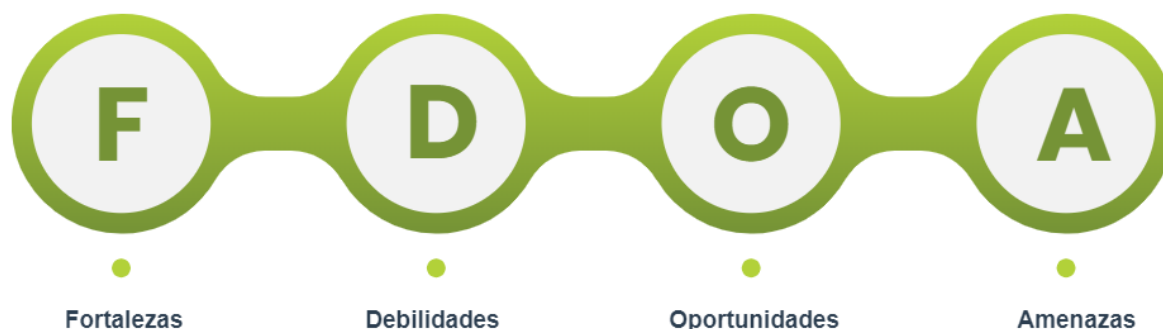
	Control de la cantidad de extranjeros en zona franca	(Cantidad de extranjeros/ N° total de los colaboradores) x 100	=<25 %	Mensual
Porcentaje de <i>tickets</i> cerrados del proceso de reubicación	Es el porcentaje de solicitudes de reubicaciones que se pudieron concretar en un periodo de tiempo determinado	(N° de <i>tickets</i> abiertos/N° <i>tickets</i> cerrados) x 100	90-95 %	Trimestral

Fuente: elaboración propia

3.4 FODA de RR. HH.

Finalizada la descripción y el análisis de cada práctica de RR. HH., acompañada de sus fortalezas y oportunidades de mejora, presentamos una síntesis de la situación actual desde nuestra perspectiva del área de RR. HH. en Globant. Para ello, nos valemos de la matriz FODA que implica analizar interna y externamente dicha área para obtener un detalle de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Cuadro 64: FODA de RR. HH.



F Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Talent Manifesto</i>: es el conjunto de competencias que atraviesan la gestión de todos los procesos de RR. HH. Esto permite promover la cultura organizacional. - Existencia de políticas bien definidas, claras y compartidas en: <i>Recruiting</i>, <i>Staffing</i>, <i>People Rewards</i>, <i>People Champion</i>, <i>People Career</i> y <i>people care</i>. Es un aspecto que demuestra madurez de la práctica, otorga credibilidad y transparencia. - Foco en la gestión de la cultura organizacional. - Estructura organizacional gestionada y adaptada constantemente en torno a las transformaciones y necesidades de la empresa. - <i>Recruiting</i>, <i>Staffing</i> y <i>People Champion</i>, áreas muy alineadas al negocio, con indicadores de gestión definidos y monitoreo de las prácticas. - RR. HH. ejerce un rol de asesor sobre los equipos, empoderando a los líderes en la toma de decisiones.
-------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas y prácticas flexibles, con foco en la experiencia del colaborador y orientadas al negocio. - Amplio desarrollo de marca empleadora, con participación activa en iniciativas del sector. - Foco en la gestión del talento a través de diversas oportunidades de desarrollo a nivel global, y monitoreo proactivo sobre posibles casos de <i>attrition</i>. - Existencia de una cultura del aprendizaje. - Programas de acompañamiento e introducción a la compañía para los nuevos ingresos (<i>Mentoring</i> y <i>Onboarding</i>). - Evaluación y gestión del clima laboral. - Disponibilidad de talento al servicio del negocio (<i>Talent Pool</i>). - Salario emocional (beneficios, oportunidad de crecimiento y desarrollo) otorgado a los colaboradores alineados con los valores de la compañía.
<p style="text-align: center;">D Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unificar las plataformas de gestión. Accesibles a todos los colaboradores de RR. HH. y entrevistadores técnicos. - Continuar puliendo el proceso de asignación de colaboradores a proyectos, ya que el correcto armado de equipos es la clave del éxito de la compañía. - Mejorar la comunicación entre los equipos de RR. HH. para no duplicar esfuerzos dada la división de prácticas. - Salarios en la media del mercado, poco competitivos. - Prácticas de <i>People Care</i> y marca empleadora sin indicadores que permitan conocer el nivel de gestión y proponer mejoras. - Potenciar la capacidad de escucha en relación a las opiniones/necesidades de los colaboradores y tomar acciones de mejora en base a ello (encuestas, acciones de mejora provenientes de la <i>working mood</i>). - Adaptar paquete de beneficios a necesidades de cada colaborador. - Sistematizar información sobre intereses de capacitación y motivaciones profesionales de los colaboradores. - Ausencia de sistematización en los criterios utilizados para la conformación de equipos para los proyectos. - Potenciar las herramientas de los procesos de RR. HH. asegurando interfaces que permitan consolidar la información existente y agilizar la toma de decisiones.
<p style="text-align: center;">O Oportunidades de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de apoyo económico (becas) para programas de primer empleo de entidades gubernamentales. - Aprovechamiento de beneficios fiscales pertenecientes a Zonas Francas. - Capitalizar la alianza con diversas fundaciones que apoyan el emprendedurismo para el posicionamiento de la marca empleadora. - Sesiones de laboratorio para compartir prácticas de RR. HH. con otras empresas. - Potenciar alianzas estratégicas con otras empresas del sector, organizaciones no gubernamentales, etc. - Fortalecer vínculos con universidades y centros de estudios.

<p>A</p> <p>Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de talento calificado debido al mercado con desempleo cero. - Fuga del talento y llegada de nuevos competidores. - Propuestas laborales atractivas desde lo económico por parte de los competidores. - Posible creación de un sindicato a la interna. - Cambio en los beneficios fiscales que produzca perjuicios económicos. - Cambios en la legislación laboral que impacten negativamente en el negocio.
--	--

Fuente: elaboración propia

3.5 Conclusiones del capítulo

Luego de haber descrito las principales prácticas de RR. HH, es posible resaltar la coherencia en su diseño y el grado de continuidad que presentan. Asimismo, es de destacar que toda la gestión de los RR. HH. se encuentra atravesada y alineada a los valores, las competencias y los objetivos organizacionales de la compañía. Este es un aspecto importante, ya que brinda solidez al área y permite un buen posicionamiento dentro de la organización. Es posible percibir que la filosofía que sustenta la gestión de RR. HH. en Globant prioriza la adaptabilidad, la flexibilidad y el bienestar de los colaboradores, lo que convierte a la empresa en un buen lugar para trabajar.

Muchas de las prácticas de RR. HH. se encuentran alineadas a las nuevas tendencias del mercado, por lo que se pueden visualizar prácticas de gestión humana novedosas ya puestas en funcionamiento. Es de destacar que estas han sido adaptadas a la cultura y realidad organizacional de la empresa, sin tratar de imitar modelos preexistentes, sino de transformarlos para que tomen sentido al interior de la organización. Todo ello conduce a una experiencia de trabajo en la cual el colaborador se encuentra en el centro de la atención. La experiencia del empleado está pensada para lograr una ventaja competitiva en un mercado laboral donde existen dificultades para la atracción y fidelización del talento dado que el rubro se encuentra con desempleo cero.

Tal como señalan Bersin et al. (2019) en el informe anual de tendencias de RR. HH., una de las más relevantes se vincula con generar una experiencia humana que permita considerar las aspiraciones de las personas para impactar positivamente en ellas, en la organización y en la sociedad. Lo señalado se vislumbra en Globant a través de las prácticas anteriormente descritas, pero observamos que puede seguirse potenciando.

Otro aspecto a destacar de las prácticas de RR. HH. de Globant es que ellas acompañan un modelo de organización basado en equipos, no en jerarquías. Esto genera un contexto propicio para ofrecer a los colaboradores experiencias que permitan explorar diferentes carreras, encontrar un sentido y un propósito al trabajo, a través de robustos programas y políticas desarrollados por el área. Trabajar en equipos por proyecto es una fortaleza, pero aún se pueden percibir mejoras en la asignación de colaboradores a los diferentes equipos de trabajo.

Existe en Globant una cultura del aprendizaje que genera colaboradores más comprometidos, y con predisposición para la adquisición de nuevas habilidades, que les permiten al mismo tiempo continuar creciendo dentro de la compañía. El entrenamiento y la formación permanente apoyadas en las herramientas que han diseñado internamente (*BetterMe*, *StarMeUp*, *Glow*, etc) juegan un papel clave en la conformación de este tipo de culturas.

Si bien RR. HH. demuestra ser un área cercana al negocio y que monitorea su aporte a través de indicadores de gestión, aún puede seguir ampliando y sistematizando esta información en la toma de decisiones, así como también incorporar mediciones en aquellas prácticas que aún no lo han implementado (*People Care* y gestión de marca empleadora).

Es posible detectar oportunidades de mejora –tal como ha sido presentado al final de cada práctica–, de manera tal que se continúe optimizando la gestión y potenciando la cultura interna. A modo de resumen, a continuación, describimos aquellas que entendemos fundamentales a contemplar en este momento de la compañía.

En plena expansión digital y bajo la existencia de una cultura de trabajo ágil, uno de los aspectos que se observa con mayor potencial de mejora es el uso herramientas de tecnología e inteligencia artificial en las tareas cotidianas, para reducir de esta manera el trabajo operativo de los colaboradores de RR. HH. y disponer mayor tiempo en la búsqueda de tareas que aporten mayor valor al área y el negocio. Esta recomendación está en línea con las tendencias del mercado, que van en dirección de la automatización y la incorporación de expertos en tecnología en los equipos para ayudar a simplificar la diaria al cliente, en este caso no solo externo, sino en especial el cliente interno.

El *core* de la compañía son los equipos de proyecto, y se visualiza actualmente una gestión de estos con amplias oportunidades de mejora. Proponemos la implementación de herramientas, como una encuesta breve aplicada a los colaboradores (cada determinado lapso de tiempo) que contribuya a mapear sus intereses de formación y expectativas de desarrollo, con el objeto de obtener datos que hoy en día no son de fácil acceso, y son aspectos claves para los criterios que fundamentan la toma de decisiones en el armado de equipos.

Debido a la división de las prácticas de RR. HH., se hace necesario potenciar la comunicación entre los diversos actores para optimizar procesos, no duplicar esfuerzos y atender en tiempo y forma los requerimientos de los colaboradores y de la organización.

Finalmente, en el capítulo 5 nos proponemos establecer un plan estratégico de RR. HH. que incluya tanto fortalezas como oportunidades de mejora del área percibidos en este capítulo, así como también definir acciones e indicadores de seguimiento que colaboren con el éxito del área dentro de la compañía.

Capítulo 4. Investigación de la conformación de equipos en Globant

4.1 Introducción

En el presente capítulo nos proponemos abordar el componente de investigación de la tesis. Para ello, en primer lugar, profundizaremos en algunos conceptos que enmarcan nuestro objeto de estudio. El recorrido teórico abordará las nociones de equipo, criterios para la conformación de los mismos, el funcionamiento bajo marcos ágiles de trabajo y los roles de liderazgo. Ello nos permitirá dar un marco de fundamentación al abordaje metodológico.

Luego, procederemos a definir el tipo de abordaje elegido y el objetivo de nuestra investigación. *A posteriori* seleccionaremos la población objeto de este estudio y la muestra que se tomará para aplicar la técnica de recogida de la información.

Una sección importante del apartado se enfocará en el análisis de los resultados obtenidos de la investigación. Para ello, será necesario un procesamiento previo, utilizando como herramienta informática *Atlas TI*, que permitirá facilitar el análisis cualitativo de los volúmenes de datos textuales recogidos. El objeto de utilizar esta herramienta no es automatizar el proceso de análisis, sino garantizar el uso de buenas prácticas que contribuyan al análisis cualitativo y la interpretación de los datos.

Por último, cerraremos el capítulo con una serie de conclusiones sobre lo investigado y dar lugar a una serie de recomendaciones que se desarrollaran en el siguiente capítulo.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Definición de equipo

Para abordar nuestro objeto de investigación, primero definiremos el concepto de equipo. Existen innumerables aproximaciones a las propiedades, los elementos y las variables que caracterizan a un equipo y, por ello, es necesario iniciar este apartado compartiendo nuestro posicionamiento.

Parte de este recorrido, exige visibilizar un debate que continúa siendo vigente entorno a los conceptos de equipo y grupo. Muchos autores utilizan ambos conceptos para referirse al mismo fenómeno u objeto de estudio, mientras que para otros es importante establecer diferencias. Si bien sería muy interesante profundizar en las implicancias de estas similitudes o diferencias –ya que brindan un marco de referencia para interpretar la realidad– una discusión profunda y fundada excede los alcances de este trabajo.

Por tal motivo, recurriremos a un cuadro comparativo que nos permita visualizar de manera resumida un acercamiento a este debate, como punto de partida, y reconocer nuestro posicionamiento estrecho con las teorías que sostienen la existencia de diferencias entre ambos conceptos.

Cuadro 65: diferencias entre grupo y equipo

Grupo	Equipo
Un solo líder y con orientación clara	Liderazgo compartido entre los miembros
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y grupal colectiva
El propósito del grupo proviene dado por la organización	El equipo define su propósito específico
El producto del trabajo es individual	El producto del trabajo es colectivo
Realiza reuniones eficientes	Se alienta el debate abierto y reuniones proactivas para resolver problemas
Indicadores de gestión indirectos	Indicadores de gestión directos
El líder debate, decide y delega	El equipo debate, decide y realiza efectivamente un trabajo conjunto

Fuente: elaboración propia en base a la adaptación de Katzenbach y Smith (1993)

Habiendo detallado las principales propiedades y los elementos que caracterizan a un grupo y un equipo, a continuación centraremos nuestro interés en profundizar la definición de equipo a los fines de enriquecer nuestro análisis de los equipos de trabajo de Globant.

Diferentes autores han abordado la definición de equipo en las organizaciones a lo largo del tiempo. A continuación, trazaremos un recorrido sobre el concepto de equipo. Katzenbach y Smith (1993) lo definen como un conjunto pequeño de personas con habilidades complementarias, comprometidos con un objetivo en común, por lo que son mutuamente responsables por los resultados y rendición de cuentas. Por otro lado, Ander Egg y Aguilar (2001) consideran: “el equipo es un pequeño número de personas que con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos” (p.15). Kozlowski e Ilgen (2006) plantean una definición más amplia del concepto:

- a) Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional (p.79).

En el 2012, Google llevó adelante un proyecto llamado Aristóteles que tenía como objetivo encontrar un indicador que reflejara el comportamiento de equipos eficientes. Para llevar adelante este proyecto, partieron de la definición de equipo que establece que estos son interdependientes; planifican el trabajo, resuelven problemas, toman decisiones, revisan y monitorean el avance de un proyecto determinado. Los miembros del equipo se necesitan unos a otros para realizar el trabajo (Google, 2016).

Si bien en todos los conceptos podemos encontrar puntos en común tales como grupo de personas, objetivos comunes, interrelación entre los miembros, insertos en un sistema organizacional, pero a los fines de nuestra investigación nos centraremos en la definición de equipo propuesta por Google, ya

que define con mayor exactitud nuestro objeto de estudio al tratarse principalmente de una empresa de tecnología.

Al continuar con la revisión bibliográfica, nos encontramos con la sorprendente existencia de muchas investigaciones y muchos autores que se enfocaron en comprender el éxito, la eficacia y el fracaso de los equipos de trabajo, y una escasa existencia de análisis sobre los criterios utilizados por los líderes para conformar sus equipos. Si bien el foco de las investigaciones era diferente, estas han brindado una base para comprender la existencia de similitudes entre los factores que llevan al éxito y los utilizados para la conformación de los equipos de trabajo. A modo de enriquecer nuestra investigación, a continuación presentamos algunas de las teorías más representativas que influyen en el éxito de los equipos.

Por su parte, Robbins y Judge (2004) definen la eficacia en los equipos de trabajo a través de cuatro categorías de componentes. Este abordaje nos resulta enriquecedor para pensar los equipos de Globant, por lo cual desarrollaremos su propuesta con mayor detalle.

Los autores definen una primera categoría que hace referencia a los recursos e influencias del contexto. Esto quiere decir que el equipo cuente con los recursos adecuados, el liderazgo y estructura necesarios para funcionar con claridad y equidad en las tareas. También se hace necesario contar con un clima de confianza entre los miembros del equipo, para facilitar la cooperación. Por último, los autores entienden que la existencia de una evaluación del desempeño y un sistema de recompensas son necesarios para el éxito de un equipo.

La segunda categoría identificada para el éxito de un equipo tiene que ver con la composición del mismo. Dentro de ella, se incluyen las aptitudes de los miembros desde el punto de vista técnico, aptitudes personales y la aptitud de resolución de problemas y toma de decisiones. La personalidad de los miembros del equipo es otro de los componentes, de la que se resaltan equipos con altos niveles de extroversión, responsabilidad, estabilidad emocional y amabilidad. La asignación de roles es también importante, dado que los equipos tienen diferentes necesidades y los integrantes deben ser seleccionados de forma de garantizar la cobertura de la totalidad de los roles necesarios. Se proponen nueve roles que son denominados: Integrador, Creador, Promotor, Asesor, Organizador, Productor, Controlador, Salvaguarda y Asesor.

Otro de los aspectos que integran esta categoría es la diversidad de miembros, la que es entendida desde la diversidad de cultura, sexo, edad, raza, nivel educativo, etc.; está comprobado que a mayor diversidad aumenta el potencial creativo de los miembros del equipo. La preferencia de los miembros del equipo a ser un jugador dentro de este es clave para el éxito y resulta necesario contar quienes prefieran trabajar formando parte de un grupo. Por último, el tamaño del equipo es importante para mantener la cohesión y confiabilidad mutua; los autores sugieren que el número ideal es de siete a nueve integrantes.

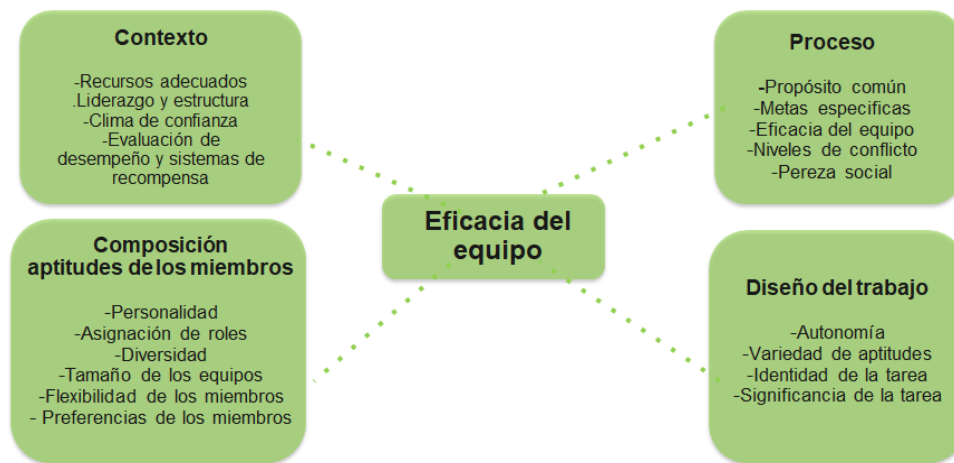
La tercera categoría es denominada diseño del trabajo e incluye variables relacionadas con la libertad y autonomía, la oportunidad de usar las diferentes aptitudes y talentos que cada persona posee (variedad de aptitudes), posibilidad de cada miembro de poder finalizar una tarea o producto entregable, viendo de esta manera el proceso completo (identidad con la tarea), y trabajar en un proyecto o tarea que tenga un efecto sobre otros (significancia de la tarea).

Finalmente, la cuarta categoría refiere a los procesos de los equipos. Está relacionada con un propósito y plan común que genera dirección y compromiso para sus miembros. Los equipos eficaces demuestran flexibilidad al plan maestro y traducen su propósito común en metas de desempeño concretas. Ello facilita la comunicación y colabora con la concentración en obtener resultados. La eficacia del equipo también implica la confianza entre sus miembros, dado que genera la predisposición

a poder triunfar. Otro de los componentes de esta categoría refiere a los modelos mentales, es decir, un mapa compuesto por conocimientos y creencias sobre la forma de hacer el trabajo.

En los equipos, existen niveles de conflicto que no necesariamente son malos; por el contrario, son necesarios para que no se estanquen o conviertan en apáticos, fomentan la discusión y la evaluación crítica de los problemas. El último de los factores incluidos en esta categoría corresponde a la pereza social, y refiere a miembros que descansan en el esfuerzo colectivo, dado que no se pueden identificar con las contribuciones individuales. De allí que es importante trabajar en la promoción de la responsabilidad individual de cada miembro, así como en su responsabilidad con el equipo (Robbins, 2004).

Cuadro 66: modelo de eficacia de equipo



Fuente: Robbins y Judge (2004, p.328)

Estas cuatro categorías conforman el modelo de eficacia de los equipos de trabajo que Robbins y Judge proponen.

En una investigación sobre el factor del rendimiento en los grupos humanos realizada por Woolley, Chabris, Hashmi y Malone en el año 2010 (como se cita en Duhigg, 2016), los autores concluyeron que lo que distinguía a los buenos equipos de los disfuncionales era cómo los compañeros de equipo se trataban entre sí. Esta conclusión se basa en el descubrimiento de dos comportamientos repetidos a lo largo de la investigación. El primero hace referencia a que los miembros de un equipo hablan aproximadamente en la misma proporción, es decir, existe igualdad en la distribución de turnos conversacionales. En segundo lugar, los buenos equipos tenían una sensibilidad social media alta, esto es, podían intuir como se sentían los demás en función de su tono de voz. Esto en psicología se conoce como seguridad psicológica.

Años más tarde, Rozovsky (como se cita en Duhigg, 2016), una de las investigadoras centrales del proyecto Aristóteles de Google concluyó que la seguridad psicológica era crítica para que un equipo funcionara. Pero también la investigación arrojó que aspectos como tener objetivos claros y crear una cultura de confiabilidad contribuía al éxito del equipo.

De los autores antes mencionados, podemos encontrar puntos en común tales como la personalidad y los comportamientos de los individuos, la confianza, contar con propósitos u objetivos comunes.

4.2.2 Criterios para la selección de equipos

Como hemos mencionado anteriormente, Globant organiza su operativa en equipos de trabajo por proyecto, al igual que la mayor parte de las compañías del rubro tecnología. Nuestro objeto de estudio es conocer los criterios utilizados para la conformación de equipos, bajo el supuesto de que cada componente del equipo juega un rol fundamental en el éxito del proyecto. Estamos interesadas en conocer qué aspectos toman mayor relevancia según los líderes de Globant al momento de seleccionar integrantes de sus equipos.

En su estudio sobre los criterios de creación de equipos en proyectos de *software*, Da Silva et al. (2013) proponen la idea de que los equipos de trabajo en el área de tecnología son cuidadosamente seleccionados, interviniendo en ello una serie de aspectos que pretende junto con un equipo de investigación abordar. La construcción de estos equipos se logra a través de la identificación de características individuales, y ello se pone en relación con el rol que deberán ocupar.

De acuerdo a la investigación bibliográfica que Da Silva et al. (2013) realizaron, ellos refieren una investigación de Acuña y Juristo, en la que presentan un modelo de asignación de roles basado en las capacidades requeridas para el desarrollo de *software*. Ellos demostraron que asignar individuos a roles basados en capacidades ya existentes tiene efectos positivos en los resultados finales.

Otra de las conclusiones a la que Da Silva et al. (2013) arribaron en relación con la revisión de investigaciones previamente realizadas es que 18 de los 19 estudios concluyen que las competencias técnicas y las habilidades son los criterios más frecuentes en la selección de personas para equipos de tecnología. Otros criterios también abordados refieren a la personalidad de cada individuo, preferencia de tareas y disponibilidad entre pares. Los criterios que no fueron observados en dichas investigaciones son los relacionados con la organización, con el proyecto en sí mismo o la prioridad hacia el cliente.

La investigación de Da Silva et al. (2013), realizada en Brasil, se basó en 48 proyectos llevados a cabo en 24 empresas utilizando métodos cuantitativos y cualitativos. Se concluyó que los gerentes de áreas de tecnología valoran fundamentalmente la competencia técnica como criterio principal en la formación de equipos, mientras que en segundo lugar mencionaron el uso de la personalidad individual para formar equipos.

Como se puede observar, existe un amplio abordaje sobre los criterios empleados para la conformación de equipos. La mayoría de los autores anteriormente citados relacionan los criterios de selección de los individuos como un factor clave del éxito de los proyectos de tecnología.

4.2.3 Equipos de trabajo bajo metodologías ágiles

A los fines de esta investigación es relevante poder analizar el desempeño de los equipos y el rol de los líderes en un contexto semejante al de Globant. Por ello, recurrimos a determinados autores que aclaran nuevos modelos organizacionales que funcionan bajo marcos ágiles de trabajo, y en los cuales la introspección, la transparencia y la adaptabilidad son pilares fundamentales. Murphy et al. (2019) introducen la idea de organizaciones adaptables, para referirse a aquellas organizaciones que hacen propio el cambio, lo adoptan y se transforma con celeridad para seguir respondiendo a las necesidades de los clientes, el entorno y el mercado.

Los autores observan que, en estos modelos organizacionales, el ecosistema que se impulsa busca adaptarse, aprendiendo de los errores y el camino transitado, ayudando a garantizar la supervivencia del sistema. Es interesante mencionar, que en estas organizaciones no se gestiona desde la estructura y el control, sino en torno a redes conformadas por equipos, con foco en las personas, distribuyendo y maximizando el potencial humano (Murphy et al., 2019).

Appelo (2011) hace eco de estas ideas, y sostiene que deberíamos visualizar a todas las organizaciones como redes. Expresa, por un lado, que más allá del esfuerzo de algunas personas y empresas por dibujar organizaciones como jerarquías, no modifica el hecho de que, en el fondo, sean redes. Por otro lado, destaca que la complejidad social exhibe que la gestión en las organizaciones se trata principalmente de las personas y sus relaciones, más que de los departamentos y las ganancias.

En coincidencia con Murphy et al. (2019), Appelo (2011) se refiere a la necesidad imperiosa de pensar en la adaptabilidad organizacional. Tal como ocurre en Globant, se busca delinear algunos procesos y diseñar una especificación mínima de la organización, sin definir estructuras estáticas e inamovibles.

En el mencionado informe (Murphy et al., 2019), se describen los cinco niveles fundamentales de las organizaciones adaptables:

- a) El ecosistema
- b) La organización
- c) El Equipo
- d) Los líderes
- e) El individuo

A los fines de este apartado, profundizaremos en el nivel de equipo para describir su funcionamiento en entornos ágiles.

Se resalta como un elemento principal el enfoque claro que une al equipo con el propósito y los valores de la organización. Cada equipo se propone la propia misión y los resultados que guiarán su funcionamiento, apuntalados en el propósito común de la organización que ofrece orientación y dirección.

Los principios de la metodología *agile* colocan al cliente y a los resultados en el centro de cada decisión. Los equipos pueden lograr la adaptabilidad al entregar resultados intermedios al cliente e irlos perfeccionando a lo largo del tiempo, en ciclos de iteraciones. En este entorno, se enfatiza la colaboración sobre la contribución individual, y se promueven reuniones diarias para que los miembros del equipo estén en sintonía, puedan identificar problemas, tomar decisiones y apoyarse en soluciones colaborativas.

La metodología ágil persigue el objetivo de conectar a los equipos, respaldar un entorno adecuado para la autogestión responsable y la autonomía en la toma de decisiones (Murphy et al., 2019). Dentro de los espacios que garantizan la alineación de los equipos bajo estas metodologías, se pueden destacar las *daily* –reuniones breves de 15 minutos diarias para conversar sobre las tareas realizadas el día anterior, las que se van a ejecutar durante el corriente día y los obstáculos con los que se puede haber encontrado cada integrante–, revisiones de iteración –uso de ciclos cortos de desarrollo, que permiten ir haciendo entregas de avances del proyecto al equipo y el cliente, obtener retroalimentación de él (Navarro, Fernández Martínez y Morales Vélez, 2013)–, planificación del proceso, retrospectivas que

ofrecen un lugar seguro y cuidado para reflexionar sobre los ciclos de iteración focalizando en los puntos a destacar y los aspectos a mejorar.

En relación al tamaño de un equipo, Appelo (2011) manifiesta que depende del proyecto, las personas y su entorno. Pero estadísticamente, entiende que el óptimo podría ser cinco y algunos números cercanos a este. Luego, en sus desarrollos, retoma esta inquietud y refiere que se podría entender como un rango entre tres y siete personas. “Mi sugerencia es no imponer un tamaño de equipo ‘preferido’ a las personas” (p.288).

Para ir cerrando este punto sobre el funcionamiento de los equipos en entornos ágiles de trabajo, queremos recurrir a las ideas de Fernández Romero (2017), quien sostiene que la decisión de utilizar un modelo de trabajo (en este caso, el ágil), en realidad, no debe pensarse como bueno o malo, correcto o incorrecto, sino que está al servicio de que la compañía consiga sus objetivos. La posibilidad de trabajar con diferentes modelos es muy valioso para una organización y las personas que la conforman. Cuantas más herramientas se conjuguen para organizar equipos, se dispone de más opciones para identificar la que mejor se amolda en determinado momento a la necesidad de los equipos, por caso, usando *Lean*, *design thinking*, *Kanban*, *Scrum*, *Crystal*, *Jira*, *Nexus*, *SAFe*, *LeSS*, entre otras. Esto se constituye en una medida diferenciadora de potencial competitivo entre unas y otras organizaciones.

De esta manera, concluimos que nuestra intención no es proponer un tipo de metodología ágil como la correcta o indicada, como Murphy et al. (2019) sostienen; ninguna metodología es la indicada, ni por sí sola hace que los equipos se desempeñen con éxito. Lo interesante es poder analizar cómo las organizaciones eficaces invierten tiempo desarrollando prácticas y modelos que permitan una comprensión colectiva para trabajar bajo ambientes cambiantes y adaptables.

4.2.4 El rol del líder en los equipos

Para abordar nuestro objeto de estudio, definido como los criterios de conformación de equipos de trabajo en el área de tecnología, resulta importante dedicar unas líneas al rol que desarrolla el líder en los equipos de trabajo.

Conforme las organizaciones se fueron transformando también el liderazgo ha sufrido cambios. Actualmente se necesita contar con líderes más ágiles y diversos, que estén preparados para la era digital. Por esta razón es importante comenzar definiendo qué entendemos por líder de acuerdo a nuestro posicionamiento.

Muchas son las teorías e investigaciones acerca del líder y su diferenciación con el jefe, pero la que entendemos más precisa a los efectos de nuestra tesis es la que entiende al liderazgo como “la capacidad de influenciar, motivar y facultar a otros, para contribuir a la efectividad y éxito de las organizaciones de las cuales son miembros” (Ogliastri et al.,1999, p.50).

Adicionalmente, tal como Ulrich (2009) indicaba, es de destacar que el liderazgo no se puede basar únicamente en los atributos del líder, sino que nos introduce a la idea de liderazgo eficaz, es decir, el líder debe tener la capacidad producir resultados.

Una de las principales tendencias globales de capital humano que Deloitte muestra en su informe del año 2018 nos introduce a la idea de equipos que lideran equipos. Ello quiere decir que los altos ejecutivos y líderes de las organizaciones deben trabajar en equipo para abordar la complejidad de problemas que presentan las organizaciones en la actualidad. Solo en equipo será posible dar

respuesta al ritmo y velocidad de los cambios que el mercado requiere actualmente. Las compañías más reconocidas mundialmente incorporan líderes que pueden trabajar en equipo y complementarse. Incluso en algunos casos las compañías están generando intercambio de sus líderes, de modo de maximizar su capacidad de resolución de problemas y desafiándolos a conocer diferentes negocios.

De acuerdo con el informe de Tendencias Globales de Capital Humano del 2017 realizado por Deloitte (2018), uno de los roles fundamentales del líder en las organizaciones actuales y en los equipos de trabajo refiere a ser catalizadores en el desarrollo de carrera, así como también impulsores constantes de nuevos aprendizajes, impulsando a las personas a moverse en diferentes roles. Agregan también que un rol fundamental del líder en los equipos de trabajo implica “mantener a las personas conectadas y comprometidas; y fomentar una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua” (Schwartz, Collins, Stockton, Wagner y Walsh, 2017, p.78).

Otros autores, como Figueroa (2004), entienden que el liderazgo en las nuevas organizaciones es algo transitorio y emergente, más orientado hacia la coordinación de las actividades, ya que la misión del equipo no es impuesta por el líder, sino que surge como proceso de una construcción colectiva, en el que todos son responsables de ello. De acuerdo a lo que propone el autor, el liderazgo en los equipos de trabajo se vuelve más efímero dada su autonomía.

De acuerdo a lo que Murphy et al. (2019) indica, los líderes se convierten en una pieza clave para modelar nuevas formas de trabajo. “El equipo es un elemento central de la organización adaptable y solo puede ser tan exitoso como el líder que lo capacita y lo habilita. Los equipos no pueden prosperar en nuevos entornos si los líderes están atrapados en viejas mentalidades y formas de trabajo” (p.15).

Los cambios en las organizaciones que forman parte de este mundo tan vertiginoso están recorriendo el camino de las metodologías ágiles. Pero cambiar hacia organizaciones ágiles implica movimientos en la forma de asignar presupuestos, capacitar a sus equipos, recompensar a sus trabajadores, cambiar el estilo de liderazgo, etc. Realizar un cambio profundo en la cultura de trabajo en equipo, en el que los líderes sean ejemplo para el resto de la organización, y sean recompensados por sus actitudes de equipo se hace necesario, pero lo paradójico es que las empresas aún siguen premiando el desempeño individual. “Las nuevas mentalidades y tecnologías están facilitando el cambio a nuevos modelos de trabajo basados en el equipo. Sin embargo, muchas prácticas y comportamientos de liderazgo y talento continúan generando barreras significativas, inhibiendo la posibilidad de cambiar hacia un modelo operativo basado en equipos” (Bersin et al., 2019, p.57).

4.3 Abordaje metodológico

Habiendo realizado la revisión de la literatura disponible y fundamentado el valor del estudio, el siguiente paso consiste en visualizar su alcance. Como sostienen Sampieri et al.: “visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos” (2014, p.88).

La metodología empleada para este estudio es exploratoria y descriptiva, en tanto el objeto de estudio refiere a un tema poco estudiado, por lo que se constituye en una primera aproximación y, al mismo tiempo, se propone especificar propiedades y características importantes en relación con los criterios de conformación de equipos en proyectos de tecnología.

4.4 Objetivo

Los conceptos antes descritos nos brindan un marco de fundamentación al objeto de nuestra de investigación. En empresas como Globant, organizadas a través de “una red de equipos”, el éxito del negocio está apuntalado en el empoderamiento de los equipos para que trabajen en desafíos y proyectos específicos. Una vez que estos finalizan, estos equipos se desarmen para dar lugar al surgimiento de nuevas combinaciones.

En tal sentido, a los fines de este estudio, nos resultó clave poder investigar el surgimiento de estos equipos y en base a qué criterios se van conformando. Para ello, el objetivo que nos hemos propuesto permitirá abordar y dar cuenta de la temática seleccionada. El mencionado objetivo es identificar los criterios de selección utilizados para la conformación de equipos en los proyectos de tecnología de la empresa Globant en su oficina de Uruguay, perteneciente al TDC Uruguay-Chile.

4.5 Población y muestra

Este apartado es de vital importancia para clarificar los criterios que utilizamos para delimitar la población que es sujeto de nuestro estudio, así como también lo que definimos como muestra. Acordamos con la idea de Sampieri et al., quienes expresan que “toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (2014, p.170).

En primer lugar, es importante destacar que el presente es un estudio de tipo cualitativo. En este tipo de investigaciones se busca comprender los fenómenos que se suceden, explorando la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con su contexto (Sampieri et al., 2014).

Elegimos un enfoque cualitativo, ya que nuestro propósito es examinar los criterios que los líderes de Globant (de tecnología y operaciones) y los miembros de *Staffing* instrumentan para abordar el fenómeno que los rodea: en este caso, la conformación de equipos, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

Es importante, asimismo, definir la población objeto de nuestro estudio. Como Lepkowski sostiene, la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (como se cita en Sampieri et al., 2014, p.174) y deben situarse por sus características de contenido, lugar y tiempo.

En la presente investigación, nuestra población comprende a todos aquellos líderes que tienen la categoría de *Technical Director* (TD) y *Delivery Manager* (DM), como así también los miembros del equipo de *Staffing* de la oficina de Uruguay durante el primer semestre del 2020. Los TDs hacen una población de trece personas y los DM son seis personas. En el caso del equipo de *Staffing*, está compuesto por tres personas.

En esta selección, se excluye a aquellos colaboradores que se estén desempeñando como *Technical Leaders* (TL) en algún proyecto puntual de Globant. Esto se debe a que el rol de líder en Globant no es una categoría *per se*, sino un rol que se puede ejercer dentro de un proyecto y al finalizarlo ser transferido a otro miembro de la organización. Este rol no permite por sí mismo ser responsable de la selección de los miembros del equipo, ya que el TL puede cambiar de proyecto, y necesariamente el equipo debe continuar. Por ello, consideraremos como población objeto de este estudio a aquellos

líderes que tienen la categoría de TD y DM, en tanto tienen la responsabilidad de armar los equipos y garantizar el funcionamiento de todos los proyectos que estén asociados a un mismo cliente. Asimismo, se añade a los miembros de *Staffing*, en tanto son los responsables de velar por la estrategia de conformación de equipos desde el lado de la gestión humana.

De la población antes descrita, seleccionaremos una muestra, entendida como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Sampieri et al., 2014, p.175). Siguiendo lo planteado por los autores mencionados, “en los estudios cualitativos, el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia” (p.391).

Dentro de esta categoría, se utilizará un muestreo intencional para la aplicación de las entrevistas a los líderes y a los miembros de *Staffing*, en tanto los sujetos elegidos para formar parte de esta muestra serán identificados con un objetivo específico (poder dar cuenta de los criterios de selección utilizados para la conformación de equipos).

A continuación, se puede observar la muestra y la relación con la población sujeto de este estudio.

Cuadro 67: población sujeto de la investigación



Fuente: elaboración propia

4.6 Técnicas de recogida de información

Siguiendo a Sampieri et al. (2014), recolectar los datos implica seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de los datos). Este instrumento nos permitirá acceder a la información relevante para luego ser procesada.

En relación a la técnica seleccionada para la realización de la presente investigación, se optó por realizar entrevistas semi estructuradas al grupo de líderes y miembros de *Staffing* antes descritos.

La entrevista es una técnica de gran utilidad en los estudios cualitativos para recabar datos (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz, 2013). Canales la define como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener

respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (como se cita en Díaz-Bravo et al., 2013, p.163).

Lo interesante de la entrevista como técnica de recogida de información en la investigación cualitativa es que, independientemente del modelo que se decida utilizar, tiene como objeto obtener información en relación con un tema determinado, indagar lo suficiente para acceder a información precisa y aproximarse a los significados que los entrevistados atribuyen a los temas de manera exhaustiva. En esta técnica, el entrevistador debe mantener una posición activa durante el desarrollo de la entrevista y sostener una actitud interpretativa, con la finalidad de obtener una comprensión lo más profunda posible de lo expresado por el entrevistado (Díaz-Bravo et al., 2013).

Hemos utilizado en esta investigación, el instrumento de medición desarrollado en el estudio de Da Silva et al. (2013), como se puede visualizar en el Anexo 1. Para evitar resistencias o dificultades para la comprensión de las preguntas, se ha decidido seleccionar determinados interrogantes que consideramos prioritarios para esta investigación, y se han modificado y adaptado determinadas expresiones, respetando el propósito de base del estudio. Esta decisión consciente se realizó para preservar la riqueza de datos y que los resultados del estudio no se vean empobrecidos por dificultades en la comprensión o falta de claridad en los interrogantes. Cabe señalar que el instrumento presente en el estudio de Da Silva et al. (2013) se tradujo al español.

A continuación, se detallan en el siguiente cuadro, las modificaciones realizadas:

Cuadro 68: modificaciones de instrumento utilizado en investigación de Da Silva et al.

Preguntas presentes en Da Silva et al. (2013)	Preguntas de Da Silva et al. (2013) traducidas	Elegida en el presente estudio	Adaptación para el presente estudio
<i>Describe, in detail, how you select software engineers to compose a software project team.</i>	Describa, en detalle, cómo selecciona ingenieros de software para componer un equipo de proyecto de software.	SI	Podrías contarnos lo más detallado posible, ¿cómo seleccionas a las personas para conformar tu equipo para un nuevo proyecto? ¿Cuáles son los criterios que utilizas? Si tuvieras que organizar estos criterios en orden de prioridad, ¿cómo los ordenarías?
<i>Regarding the selection criteria mentioned before, could you tell about their level of formalization or documentation?</i>	Con respecto a los criterios de selección mencionados anteriormente, ¿podría contarnos sobre su nivel de formalización o documentación?	NO	

<p><i>Still regarding the selection criteria, tell me about how you assess the degree to which an individual meets each criterion.</i></p>	<p>Aún con respecto a los criterios de selección, cuénteme cómo evalúa el grado en que un individuo cumple con cada criterio.</p>	<p>SI</p>	<p>Podrías contarnos ¿cómo evalúas el grado en que un colaborador cumple con cada criterio? ¿Utilizan alguna prueba técnica para medirlo?</p>
<p><i>You mentioned selection criteria related to personal aspects (such as ... [as mentioned by the interview in Q3]); could you tell me why did you use these criteria?</i></p>	<p>Usted mencionó criterios de selección exaltados a aspectos personales (tales como ... [según lo mencionado por el entrevistado en la P3]); ¿podría decirme por qué utilizó estos criterios?</p>	<p>NO</p>	
<p><i>How do you observe or assess personal aspects when selecting individuals to build software teams?</i></p>	<p>¿Cómo observa o evalúa los aspectos personales al seleccionar individuos para crear equipos de software?</p>	<p>SI</p>	<p>¿En qué criterios te apoyas para evaluar los aspectos personales de los colaboradores cuando requieres conformar equipos?</p>
<p><i>Explain how you acquired the skills or knowledge used to assess the personal aspects of prospective team members.</i></p> <p><i>Could you please be more specific about any training you received?</i></p> <p><i>Are they internal or external to the company?</i></p>	<p>Explique cómo adquirió las habilidades o conocimientos utilizados para evaluar los aspectos personales de los posibles miembros del equipo.</p> <p>¿Podría por favor ser más específico sobre cualquier capacitación que recibió?</p> <p>¿Son internos o externos?</p>	<p>SI</p>	<p>¿Cómo adquiriste las habilidades y los conocimientos para evaluar los aspectos personales de los colaboradores?</p>
<p><i>Do you believe that personal aspects, such as personality or behavior, are important criteria to be considered when building a software team?</i></p>	<p>¿Cree que los aspectos personales, como la personalidad o el comportamiento, son criterios importantes a tener en cuenta?</p>	<p>SI</p>	<p>Se mantiene sin adaptaciones</p>
<p><i>Why, in your opinion, the personal aspects are important/not important?</i></p>	<p>¿Por qué, en tu opinión, los aspectos personales son importantes?</p>	<p>NO</p>	
<p><i>You did not mention any criterion related to personal aspects,</i></p>	<p>No mencionaste ningún criterio relacionado con aspectos personales,</p>	<p>Se introduce si lo requiere</p>	

<i>although you think they are important. Why don't you use such criteria in selection individuals for your software teams?</i>	aunque creas que son importantes. ¿Por qué no utiliza tales criterios en la selección de personas para sus equipos de <i>software</i> ?	la situación de entrevista	
<i>What else would you like to share about your experience in selecting individuals and building software teams?</i>	¿Qué más le gustaría compartir sobre su experiencia en la selección de equipos de <i>software</i> individuales y de construcción?	SI	¿Qué más te gustaría compartir sobre la experiencia en la conformación de equipos?

Fuente: elaboración propia en base a la adaptación de Da Silva et al. (2013)

Al modelo de entrevista utilizado y detallado en el cuadro anterior, se añadió una última pregunta de elaboración propia: “¿Cuéntanos desde tu experiencia cuál es tu percepción sobre el proceso de conformación de equipos en Globant? ¿Sugerirías algún cambio y/o oportunidad de mejora?”. El interrogante se agregó con el objeto de poder profundizar en la percepción de los líderes sobre el proceso particular de armado de equipos en la empresa, intentando recabar la mayor diversidad y riqueza de respuestas en torno a la temática de armados de equipos y los significados que los entrevistados le atribuyen. En el Anexo 2, se puede visualizar el instrumento completo aplicado a los líderes de Globant.

4.7 Resultados y análisis

En este apartado, en primer lugar, compartiremos los resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas a líderes y miembros del equipo de *Staffing*. En segundo, realizaremos un análisis de los resultados obtenidos y los compararemos con la investigación realizada por Da Silva et al. (2013).

Para el procesamiento de las entrevistas utilizamos la herramienta *ATLAS.ti*, que es un programa basado en la teoría fundamentada (*Grounded Theory*) desarrollada por Glaser y Strauss en 1967. De acuerdo al artículo de Gallardo Echenique (2014) en el sitio de dicha herramienta, esta nos permite realizar un análisis de datos cualitativos asistidos por una computadora a través de asociar códigos con fragmentos de textos, como así también buscar patrones en dichos códigos y clasificarlos.

Para este análisis, se comenzó realizando una transcripción escrita de cada entrevista y se cargaron los documentos a la plataforma *ATLAS.ti*. Luego se procedió a realizar la codificación de cada respuesta por medio de funcionalidades que la herramienta posee. La información se codificó de manera abierta, se identificaron una o más citas de la entrevista y se las relacionó con un código en específico. A continuación, exhibimos un ejemplo sobre el procedimiento:

Cuadro 69: procedimiento de codificación *ATLAS.ti*

Código	Comunicación
Cita	Que se pueda comunicar con los miembros del equipo. Que posea habilidades de comunicación.

Fuente: elaboración propia

Para facilitar el entendimiento de la información los códigos se asociaron por grupos en función de cuatro líneas de análisis:

- 1) Criterios utilizados para la conformación de equipos
- 2) Herramientas utilizadas para validar los criterios
- 3) Conocimiento adquirido para evaluar los criterios
- 4) Sugerencias de mejora para la conformación de equipos

A continuación, presentamos un resumen de los códigos y grupos de códigos:

Cuadro 70: resumen códigos y grupos de códigos

Pregunta	Grupo de código	Código
<i>Podrías contarnos lo más detallado posible, ¿cómo seleccionas a las personas para conformar tu equipo para un nuevo proyecto? ¿Cuáles son los criterios que utilizas? Si tuvieras que organizar estos criterios en orden de prioridad, ¿cómo los ordenarías? ¿En qué criterios te apoyas para evaluar los aspectos personales de los colaboradores cuando requieres conformar equipos? ¿Cree que los aspectos personales, como la personalidad o el comportamiento, son criterios importantes a tener en cuenta?</i>	Experiencia profesional y habilidades técnicas	Habilidades técnicas
	Experiencia profesional y habilidades técnicas	Experiencia profesional
	Experiencia profesional y habilidades técnicas	Inglés
	Habilidades personales	Comunicación
	Habilidades personales	Compromiso
	Habilidades personales	<i>Feedbacks</i> recibidos
	Habilidades personales	Trabajo en equipo
	Habilidades personales	Liderazgo
	Habilidades personales	Negociación
Habilidades personales	Flexibilidad	

	Habilidades personales	Actitud
	Habilidades personales	Autonomía
	Habilidades personales	Motivación
	Habilidades personales	Transparencia y honestidad
	Herramientas utilizadas para verificar criterios	Entrevista en profundidad
	Otros criterios	Ubicación / Locación
	Otros criterios	Interés personal
	Otros criterios	Costo individual
	Otros criterios	Importancia del cliente
<i>¿Cómo evalúas el grado en que un colaborador cumple con cada criterio? ¿Utilizan alguna prueba técnica para medirlo?</i>	Herramientas utilizadas para verificar criterios	Experiencia - Proyectos implementados
	Herramientas utilizadas para verificar criterios	Conocimiento técnico – Ejercicios
	Herramientas utilizadas para verificar criterios	Entrevista - Plantillas estandarizadas por perfil
	Herramientas utilizadas para verificar criterios	Softwares internos de IA
	Herramientas utilizadas para verificar criterios	Evaluación de desempeño, <i>Feedback</i>
	Herramientas utilizadas para verificar criterios	Entrevista - Lenguaje técnico utilizado
	Herramientas utilizadas para verificar criterios	Matriz de habilidades técnicas
<i>¿Cómo adquiriste las habilidades y los conocimientos para evaluar los aspectos personales de los colaboradores?</i>	Conocimientos para evaluar criterios	Experiencia adquirida con la práctica
	Conocimientos para evaluar criterios	Formación teórica
	Conocimientos para evaluar criterios	Percepción e intuición
	Conocimientos para evaluar criterios	Aprendizaje a partir del error
<i>¿Qué más te gustaría compartir sobre la experiencia</i>	Sugerencias	Formar a los futuros armadores de equipos

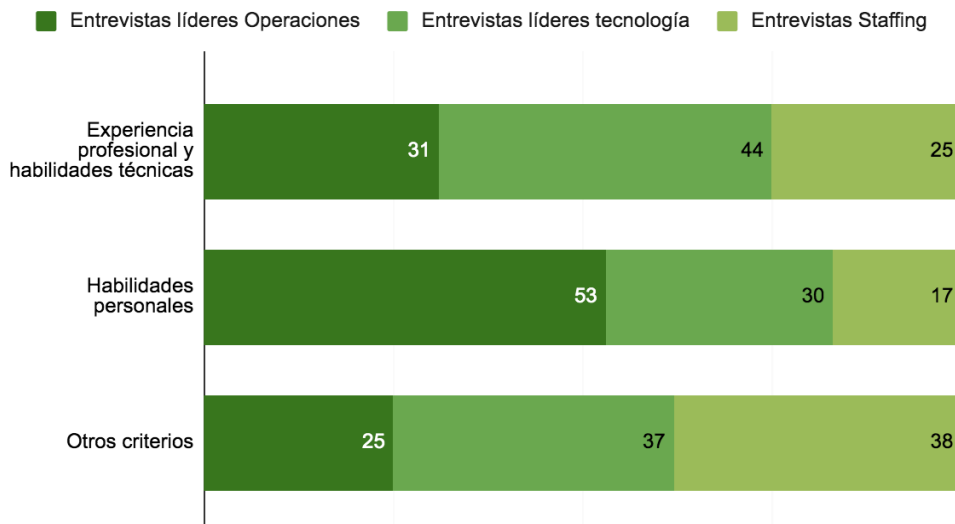
en la conformación de equipos?	Sugerencias	Potenciar el uso aplicaciones existentes
	Sugerencias	Estructurar la información en un <i>check list</i>
	Sugerencias	Realizar entrevistas con un par (formación)
	Sugerencias	Llevar registro de las entrevistas en alguna plataforma digital
	Sugerencias	Realizar devoluciones a los candidatos
	Sugerencias	Reclutadores con conocimientos técnicos en IT
	Sugerencias	Compartir con la contraparte (tecnología) cómo <i>Staffing</i> trabaja
	Sugerencias	Reutilizar equipos enteros exitosos
	Sugerencias	Contar con información de los intereses del candidato

Fuente: elaboración propia

4.7.1 Criterios utilizados para la conformación de equipos

Para comenzar con el análisis, presentamos una tabla que resume las respuestas por cada grupo de entrevistados. Los valores son expresados en porcentajes.

Cuadro 71: resumen de grupos de criterios por perfil de entrevistados



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, en una aproximación general, es importante resaltar que no se advierten criterios unificados para la conformación de equipos en Globant. Por el contrario, cada grupo de entrevistados cuenta con sus propios criterios y los prioriza de acuerdo a su rol dentro de la organización y del armado de equipos.

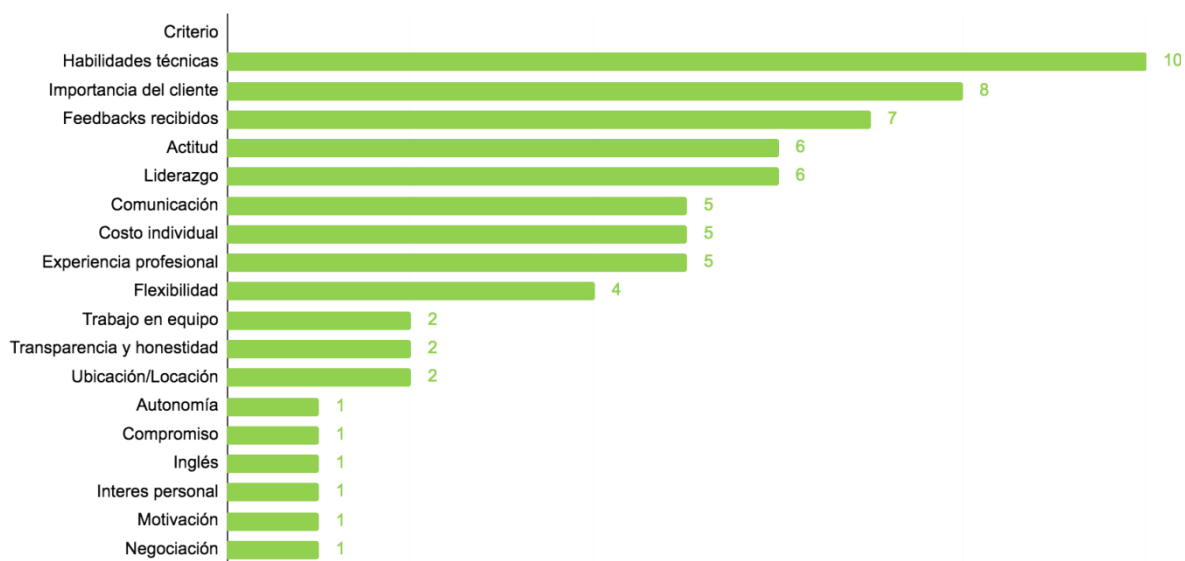
A través de la gráfica presentada anteriormente, es posible observar que el grupo de líderes del área de operaciones se focaliza en las habilidades personales al momento de incorporar nuevos integrantes a un equipo de trabajo. En segundo lugar, destacan la experiencia profesional y las habilidades técnicas, e involucran también otros criterios (importancia del cliente, trabajo en equipo, flexibilidad, etc.), pero en menor medida. Ello cobra sentido al analizar su rol, dado que deben garantizar que los equipos tengan el balance necesario entre habilidades, categoría y roles para obtener un rendimiento esperable y alcanzar los objetivos que se han trazado.

Por su parte, el grupo de entrevistados integrado por líderes de tecnología destaca la experiencia profesional y las habilidades técnicas de los candidatos y, en segundo lugar, pondera otros criterios (tales como costos, importancia del cliente, ubicación / locación, interés personal); por último, las habilidades personales. La utilización de estos criterios se explica por el grado de *expertise* técnica que poseen, y la necesidad de velar por la presencia de habilidades y conocimientos técnicos en los miembros del equipo, en pos de la consecución de los objetivos del proyecto.

En el último grupo de entrevistados representado por el área de *Staffing*, se observa la prioridad de “otros criterios” (requerimientos de clientes, costos, ubicación / localización, *feedback*, etc.) y, en segundo lugar, se valoran la experiencia profesional y las habilidades técnicas. Asimismo, en menor medida, mencionan las habilidades personales del colaborador como un criterio necesario a tener en cuenta. El uso de estos criterios se explica en que la responsabilidad final de definir los miembros que integrarán los equipos de trabajo no recae en este grupo, si no que su rol se orienta a preseleccionar y sugerir a aquellas personas que se ajustan más a los requerimientos detallados por el área de operaciones y tecnología; son los líderes del proyecto los que toman la última decisión.

A continuación, se presenta un resumen de todos los criterios nombrados por los entrevistados al momento de seleccionar los miembros para conformar un equipo en Globant, y se indica la cantidad de coincidencias entre ellos.

Cuadro 72: resumen de criterios utilizados para la conformación de equipos en Globant



Fuente: elaboración propia

Es posible advertir que el criterio más utilizado a la hora de seleccionar nuevos integrantes a un equipo implica las habilidades técnicas, es decir, el conocimiento concreto que una persona posee de las diversas tecnologías requeridas en el proyecto y en la compañía en general. Dada la especificidad del trabajo realizado en Globant, tiene sentido que uno de los principales criterios tomados para integrar a una persona a un equipo sea el grado de conocimiento técnico que posee y que necesita el proyecto: *“Me baso en tres pilares, el más importante son los conocimientos técnicos”*.

En segundo lugar, se puede observar que la importancia del cliente es otro de los criterios que surge con mayor frecuencia en las respuestas de los entrevistados. Refiere al tipo de proyecto negociado con el cliente y las características solicitadas por este para los miembros que integran el equipo, así como también la madurez que el proyecto presente. En general, este criterio se entrelaza con características de personalidad de los candidatos y la categoría de su posición, ya que es necesario responder con una persona alineada a sus expectativas y necesidades: *“el cliente busca soluciones, no más personas a cargo, alguien que le brinde soluciones”*.

En tercer lugar, se pone de manifiesto la apoyatura en los *feedback* o evaluaciones de desempeño presentes en la herramienta *BetterMe*, que permiten historizar la trayectoria del colaborador en la empresa y los proyectos en los que ha trabajado (industria, cliente, equipo y tipo de rol). Como ya se ha mencionado anteriormente en el capítulo 3, la compañía cuenta con una cultura del *feedback* continuo bastante interiorizada en el día a día. Quienes tienen la responsabilidad de armar equipos revisan este *feedback* disponible y se apoyan en él para tomar decisiones. *“Recabar toda la información que se pueda de feedbacks anteriores”*; *“Podemos ver los feedbacks cargados de las personas, y dan un buen pantallazo de lo que quiero saber de la persona”*; *“La herramienta 9 Box también permite contar con información soft de la persona”*.

La actitud y el liderazgo son otros criterios frecuentemente utilizados. Con actitud, refieren a las ganas de la persona por formar parte de ese proyecto, su proactividad, así como también con su actitud de predisposición al aprendizaje. Uno de los entrevistados comentaba: *“muchas veces el cliente pide actitud. Lo técnico no importa, lo entrenamos, pero me importa una buena actitud, que tenga ganas”, “podés no saber, pero lo que importa es la actitud”*. En relación a las cualidades de liderazgo, se puede reconocer que este criterio es mayormente utilizado para los roles de TL (*Team Leader*) dentro de un equipo, es decir, quienes deben estar diariamente supervisando y monitoreando el desempeño del equipo. *“Busco liderazgo para las personas que van a llevar adelante el equipo”, “buscamos perfil de liderazgo”, “el Manager debe tener liderazgo, que enseñe a otros”*.

Si continuamos analizando los criterios para la conformación de equipos, los siguientes aspectos a tener en cuenta de acuerdo a la frecuencia con la que lo presentaron los entrevistados son: la comunicación, costos y experiencia profesional. La comunicación hace referencia a la habilidad de expresión de los integrantes del equipo, como es el ida y vuelta que podrá mantener con el cliente y su capacidad de expresión de ideas y los avances/obstáculos del proyecto. Algunas frases de los entrevistados que reflejan la importancia de este aspecto son: *“la comunicación es muy importante, como escucha, como maneja las pausas al hablar”, “la comunicación tiene que ser fluida, de ida y vuelta”, “si un chico se comunica bien pero no es tan buen técnico lo priorizo, porque la curva de aprendizaje se puede hacer”*.

En relación a los costos se refieren al total invertido por recurso por parte del cliente, y su relación con los márgenes económicos para Globant. Al momento de definir los equipos, se tiene en cuenta el valor por hora que se vende el servicio al cliente, que depende de la posición, la categoría y el costo de ese colaborador en especial; ello permite calcular el margen económico. Es imprescindible cuidar estos costos para garantizar la correcta administración económica y financiera de los proyectos. *“Tenemos márgenes que cuidar en los proyectos, y algunos países son más baratos que otros”*. *“Quizás en algunos casos pese más el costo”*.

Finalmente, el criterio relacionado a experiencia profesional está alineado con la experiencia laboral previa que el colaborador tiene y los puntos de encuentro que tendrá esa experiencia con su rol en el nuevo proyecto. *“Busco experiencias previas de la persona, donde ha estado, qué errores ha cometido”*. *“Me gusta conocer su aporte a los proyectos y su experiencia”*.

Finalmente surgieron otros criterios para la conformación de equipos por parte de los entrevistados, pero con menor frecuencia. Algunos de ellos son: flexibilidad, perfil, autonomía, motivación, trabajo en equipo, honestidad, transparencia, ubicación / locación, inglés, interés personal, negociación y compromiso. Estos recibieron un menor nivel de coincidencia entre los entrevistados; sin embargo, algunos de ellos los ponderaron como claves al momento de tomar decisiones. A continuación, incluimos frases de los entrevistados que explican el uso de estos criterios: *“para algunos proyectos se utiliza el idioma inglés, por eso lo evaluó también, le pido hablar en inglés en la entrevista; “Que tenga empatía con el cliente y flexibilidad también es importante”; “Motivación por lo que va a hacer y aprender también es importante”; “La geolocalización hay que tenerla en cuenta, ver si tiene desfasaje con la zona horaria del cliente”; “Vemos si es una persona que le gusta trabajar en equipo”; “Valoro mucho la honestidad”*.

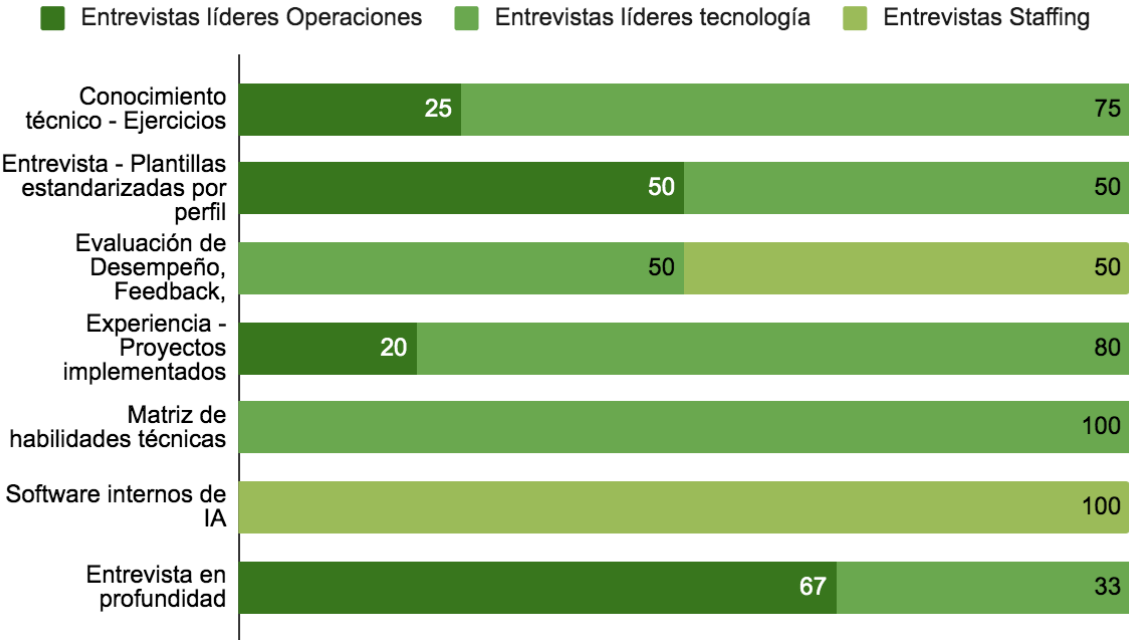
Tal como fue mencionado en el marco teórico del presente capítulo (apartado 4.1.2), se puede concluir que los equipos de trabajo en el área de tecnología son cuidadosamente seleccionados e intervienen en ello una serie de criterios. Es posible observar que la construcción de estos equipos se logra a través de la identificación de características individuales y habilidades técnicas, que luego se ponen en relación con el rol que deberán ocupar dentro de cada equipo.

4.7.2 Herramientas utilizadas para validar los criterios

Se desprenden algunas conclusiones en torno a las herramientas que los colaboradores entrevistados utilizan para validar o verificar la existencia de los criterios que cada uno prioriza.

En una primera aproximación, podemos observar que los conocimientos técnicos y su validación por medio de ejercicios es una herramienta muy utilizada por los líderes de tecnología (el 75 % entrevistados manifestó utilizarla); en segundo lugar, el 25 % de los líderes de operaciones manifestaron utilizar la aplicación de ejercicios para validar el conocimiento técnico de los candidatos.

Cuadro 73: herramientas utilizadas para la verificación de criterios por perfil de entrevistado



Fuente: elaboración propia

Otra herramienta que priorizan los referentes técnicos es la indagación en la experiencia del entrevistado, con foco en los proyectos implementados en su trayectoria profesional. Ello implica que el factor vivencial y la posibilidad de conectarse con esa experiencia para dar cuenta de sus conocimientos son muy valorados.

En lo referente a las personas entrevistadas del área de *Staffing*, se advierte una coincidencia en el uso de herramientas internas y el *software* de IA (*Albertha*) que la empresa posee, como apoyatura para validar la presencia de los criterios de conformación de equipos.

En el caso del grupo de líderes del área de operaciones, las respuestas en torno a las herramientas instrumentadas se encuentran más dispersas, sin un criterio claro de coincidencia. En este sentido, se apoyan en: la experiencia del entrevistado en proyectos implementados en su trayectoria profesional de modo parcial; en entrevistas en profundidad, que les permitan acceder a variada información del colaborador; en plantillas estandarizadas por perfil, que posibilitan hacer un *check list* de conocimientos; finalmente, en algunas ocasiones, ejercicios. Dado que su formación es en el área de

negocio, gestión de proyectos, agilidad, finanzas, etc., los ejercicios en este caso están más orientados a *role playing* y a poner en situación a la persona para ver cómo se desenvuelve.

Tras realizar este análisis de coincidencias y diferencias a alto nivel, resulta interesante poder profundizar en algunas respuestas brindadas por el grupo de colaboradores entrevistados, ya que permiten, por un lado, vislumbrar la riqueza de la diversidad en las respuestas y, por otro, advertir que no existe una única herramienta validada en Globant para verificar la presencia o no de los criterios claves para la conformación de equipos.

En el caso de un referente técnico, se mencionó como herramienta importante el poder ser empático con los entrevistados y desde allí preguntar qué cosas les gustan hacer, qué intereses poseen y cuáles son sus aspiraciones a futuro. Resalta la empatía, como una manera de ponerse en el lugar del otro y poder identificar desde allí la motivación del colaborador, que era un criterio ponderado por este. Otro de los referentes se inclinó en mencionar plataformas de generación de código de *software* “*Codeshare*”, como una herramienta que le permite de manera colaborativa evaluar los conocimientos técnicos del candidato; criterio importante para el referente al momento de conformar un equipo. También, como un espacio valorado por uno de los líderes, se resaltó poder generar una instancia de intercambio para que el entrevistado realice preguntas o comente pensamientos que quizás no hayan sido indagados proactivamente por el referente. Para el líder, este espacio es una herramienta útil para observar la presencia de ciertos criterios que este valora.

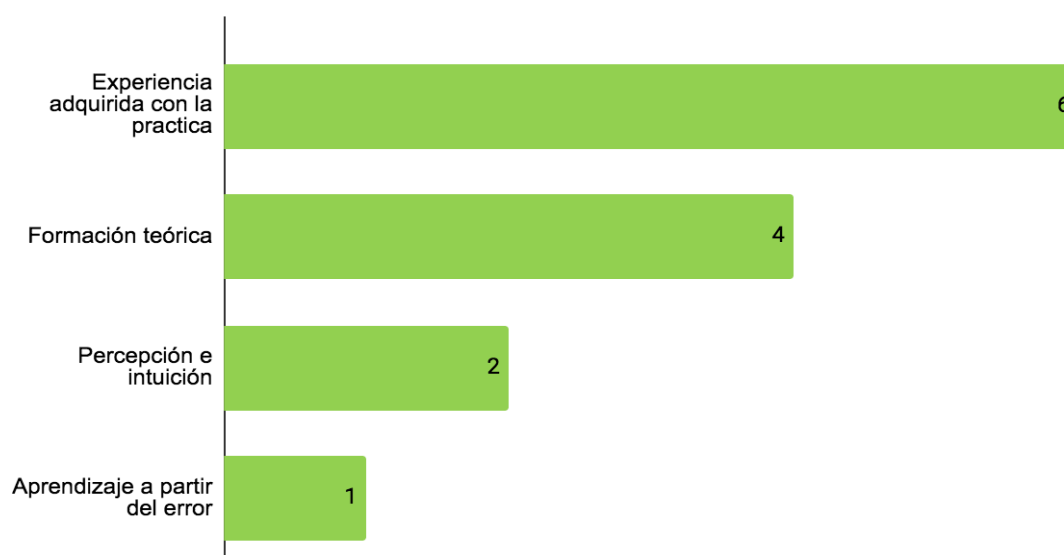
Desde la mirada de un líder del área de operaciones, el *curriculum vitae* es una herramienta útil para apoyarse. Menciona que la manera en la cual se organiza la información, los aspectos que se resaltan y los datos incluidos dan cuenta de la persona. Asimismo, lo complementa con preguntas en base a la experiencia y un *check list* que ha ido conformando a lo largo de su experiencia, con preguntas sencillas orientadas a relevar la experiencia profesional de una persona.

En relación a los referentes del área de *Staffing*, una de las entrevistadas utiliza como herramienta la evaluación por competencias y le otorga valor a la información que brinda el sistema sobre el desempeño del colaborador en base a las nueve competencias de Globant (*BetterMe*).

4.7.3 Conocimiento adquirido para evaluar los criterios

En relación a los conocimientos adquiridos por los entrevistados para poder evaluar los criterios de conformación de equipo, se puede visualizar que la fuente de aprendizaje más mencionada ha sido la experiencia adquirida en la práctica, durante la realización de la tarea.

Cuadro 74: conocimientos adquiridos para evaluar criterios



Fuente: elaboración propia

Sostienen que las diversas situaciones laborales que la realidad presenta han sido buenas instancias para poner en práctica estos conocimientos: *“la exposición de casos es lo que más te enseña, y luego ir a la práctica y ver el resultado”, “la exposición a problemas es lo que más te ayuda”*. Entienden que realizar con frecuencia la tarea de entrevistas para la *Fit* a nuevos proyectos de los colaboradores es la mejor manera de incorporar las habilidades para evaluar si una persona cumple o no con los criterios para ser asignada a un determinado proyecto: *“Me formé en la cancha, no tenemos en la empresa un manual de cómo hacerlo”, “por medio de la experiencia aprendí a hacer doble clic en algunas cosas. Con el tiempo desarrollas la habilidad de identificar las cosas que te hacen ruido”*.

La formación técnica es la segunda manera en que los entrevistados manifiestan contar con conocimientos para evaluar criterios. Es posible percibir que algunos entrevistados reconocen que su formación de grado les ha aportado herramientas valiosas que utilizan al momento de entrevistar, y les ha permitido realizar de mejor forma la tarea de armado de equipos: *“Mi formación me dio elementos”, “la formación teórica de la carrera de la Licenciatura en RR. HH.”*.

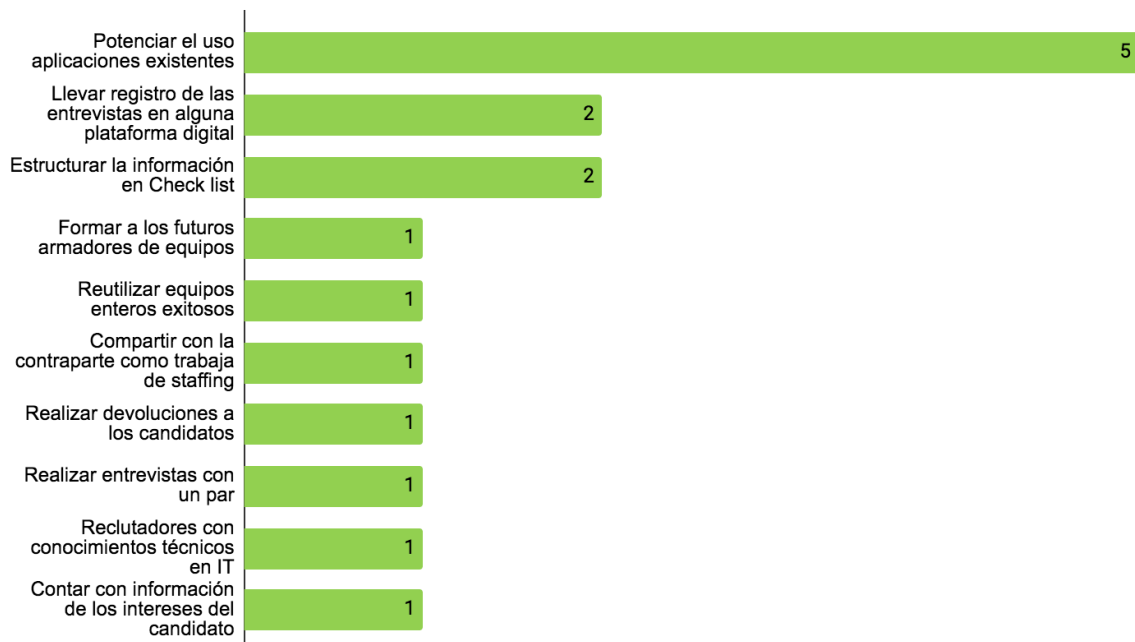
Las capacitaciones realizadas por las áreas de RR. HH. de Globant también fueron mencionadas por los entrevistados como una buena herramienta para formarse en la identificación de estos criterios, aunque se advierte que esta respuesta apareció en una proporción significativamente menor que las anteriores: *“Me fueron brindando herramientas para fortalecer mis habilidades”, “el training de FCI que dan desde Recruiting me ayudó”*.

Finalmente, algunos entrevistados también hacen referencia a habilidades de percepción e intuición como herramienta para la evaluación de criterios. El espacio de entrevista les permite mantener un diálogo de intercambio en el que ponen en juego destrezas personales: *“Leo el lenguaje corporal también para ver el perfil de las personas”, “es una mezcla entre lo innato, lo aprendido y la experiencia”*.

4.7.4 Sugerencias de mejora para la conformación de equipos

Por último, en el análisis de las entrevistas realizadas, nos interesa destacar las diversas ideas que fueron mencionadas por los entrevistados al preguntarles qué sugieren para mejorar el proceso de conformación de equipos.

Cuadro 75: sugerencias para la conformación de equipos



Fuente: elaboración propia

Del análisis de las entrevistas se desprende que la principal sugerencia realizada por los entrevistados hace referencia a potenciar el uso de las herramientas existentes tales como *Albertha*, *Glow*, etc. Compartimos algunos de los comentarios de los entrevistados en relación a este punto:

- a) *“Albertha es una gran oportunidad de mejora. Open position tiene picos de usos y me gustaría que sea más eficiente. A veces pierde veracidad porque el colaborador no tiene respuesta de su postulación”.*
- b) *“Una opción en Glow para que dejen feedback de la fit. Que diga que percibieron y de esta forma se democratice el feedback a todos los entrevistadores”.*
- c) *Seguir mejorado Glow. Todavía no pudimos lograr sacar un output con un click. Lo que ya existe tienen que funcionar mejor. Aún la inteligencia del área no se ha podido incorporar al sistema.*
- d) *Tenemos una herramienta, BetterMe, pero no se está utilizando correctamente y es contradictorio que se haga una evaluación con esa herramienta y a la vez se dé feedback por desempeño.*

En segundo lugar, las sugerencias de los entrevistados están relacionadas con la información resultante de las entrevistas de *fit*, tales como: *“Recién estamos entendiendo cómo evaluar las soft skills, creo que la mejor manera es a través del check list que facilite la toma de decisiones, con información correcta”*.

Por último, encontramos diversas sugerencias realizadas por los entrevistados en relación a la conformación de equipos de tecnología, tales como:

- a) *“Planificar a futuro la gente que va a estar armando equipos y entrenarlos. Ayudaría a que la gente no se sienta estancada, y sienta que están creciendo”*.
- b) *“Realizar las entrevistas con alguien más para complementar (por ejemplo, TD y Delivery). Puede ir de oyente o para participar también”*.
- c) *“Personas especializadas en Recruiting que hagan un curso básico en tecnología, por ejemplo, de desarrollador. Que conozca de los que están hablando al momento de hacer la entrevista. Conocer determinados contextos particularmente con los especialistas”*.
- d) *“Compartir con la contraparte cómo trabaja Staffing para complementarse mejor. Compartir el conocimiento es una oportunidad de mejora”*.
- e) *“Muchas veces no hay instancia de devolución hacia la persona después de un proceso fit”*.

Como se puede observar son diversas las propuestas de mejora presentadas por los entrevistados para continuar mejorando el proceso de asignación a personas a equipos de trabajo, pero algunas de ellas también están enfocadas en la experiencia que el colaborador vive en la instancia de conversación que denominan *fit*. Hacer foco en mejorar este proceso para que la persona obtenga un cierre del proceso, también surge como aspecto relevante.

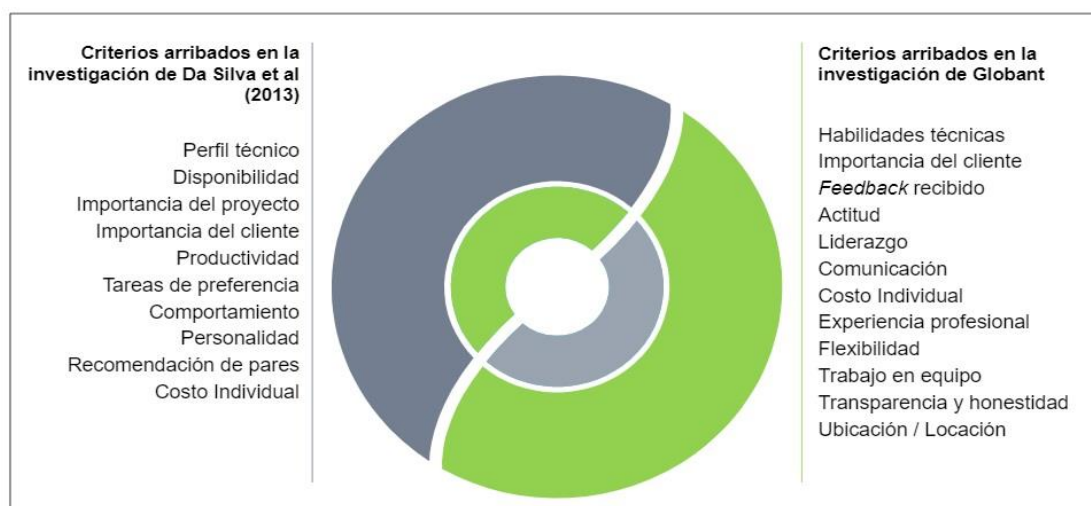
4.7.5 Relación de los resultados de la investigación con estudio tomado de base

Como se ha mencionado anteriormente, el componente de investigación de la presente tesis toma de base el instrumento de medición desarrollado en el estudio de Da Silva et al. (2013). Si bien la guía de entrevista desarrollada en dicha investigación sufrió mínimos cambios –sobre todo, de adaptación de las preguntas para la correcta comprensión por parte de los entrevistados–, se utilizó este instrumento como medio de acercamiento al presente objeto de estudio.

En primer lugar, destacamos la riqueza de la información obtenida a través de la herramienta, y observamos que los entrevistados respondieron ampliamente a las consignas y brindaron información valiosa para la investigación.

Nos resulta interesante exhibir a continuación los puntos de encuentro y desencuentro entre los resultados de la investigación realizada por Da Silva et al. (2013) y la realizada en Globant.

Cuadro 76: comparación de criterios utilizados en investigación de base y en Globant



Fuente: elaboración propia

Se puede observar una mayor distribución de los criterios en el estudio realizado en Globant, debido a que este no pretendió desplegar una etapa de sistematización y agrupación de respuestas –como se hizo en la investigación de Da Silva et al. ya citada–. Esta decisión fue tomada por el equipo de forma deliberada, para evitar agrupaciones y clasificaciones provenientes de interpretaciones que pudieran distorsionar el sentido inicial de las respuestas. Se prefirió sostener la diversidad de respuestas, para demostrar la pluralidad de criterios utilizados en la compañía al momento de conformar un equipo.

Si profundizamos en las coincidencias, advertimos que las habilidades técnicas o el perfil técnico es el criterio más utilizado en ambos casos de estudio. También, se reconoce una coincidencia en la importancia del cliente, como criterio a tener en cuenta para el armado de un equipo. Respecto al criterio costo individual, este aparece en ambas investigaciones, como un aspecto a tener presente también. Luego, emergen criterios con denominaciones diferentes, pero entre los que nos gustaría establecer relaciones, ya que entendemos que tienen cierta semejanza. Por ejemplo, en relación a la productividad –entendida en Da Silva et al. (2013) como lo que un colaborador es capaz de producir en un período de tiempo determinado– y al comportamiento –conjunto de acciones y reacciones observadas en individuos en ciertas circunstancias (Da Silva et al, 2013)–, podemos asociarlos con el criterio desempeño/*feedback* recibidos, mencionado por los colaboradores entrevistados en Globant, como información relevante que contiene una revisión de los comportamientos, la productividad, los logros y las áreas de mejora de cada colaborador.

En su revisión bibliográfica en la investigación de Acuña y Juristo, Da Silva et al. (2013) plantean un modelo de asignación de roles basado en las capacidades que son requeridas para el desarrollo de *software*. Esto es posible observarlo también en el caso de Globant. Los entrevistados destacaron que los criterios utilizados y su ponderación siempre dependen del rol que el colaborador deberá desempeñar dentro del equipo. Este criterio permite dar cierto marco de balance al equipo para obtener efectos positivos en los resultados finales de los proyectos, y preservar a los colaboradores de ser expuestos a roles que pudieran exigir más que su preparación actual. Es importante tener presente los objetivos del proyecto, y en base a ello diseñar el equipo que podrá llevarlo adelante.

Respecto a las diferencias encontradas, nos apoyaremos en la investigación de Globant para dar cuenta de ciertos elementos que se presentan con recurrencia y que *a priori* no podemos afirmar que se encuentren en la investigación de Da Silva et al. (2013). Fundamentalmente, nos referimos a los

criterios de actitud, comunicación, liderazgo y flexibilidad, los que son valorados por los miembros de Globant y que no están presentes en el otro estudio. Por último, en el caso de Globant, las habilidades técnicas se dividen en criterios diferentes de la experiencia profesional, ya que se entiende que esta última se refiere a algo más abarcativo –por ejemplo, tipo de proyectos en los que ha tenido experiencia, industrias para las que ha trabajado, metodologías con las que ha desarrollado su trabajo, etc.–. Tampoco encontramos este criterio en la investigación usada de referencia.

4.8 Conclusiones

El resultado de la investigación permite visualizar que existen diversos criterios que utilizan quienes tienen la responsabilidad de formar equipos de trabajo en Globant. Dichos criterios son variados y ponderados de acuerdo al rol que cada uno ocupa dentro de la organización, así como también en relación al rol que ocupará el colaborador en un determinado equipo.

Uno de los principales criterios utilizados refiere a los conocimientos técnicos que poseen los colaboradores, lo cual se vincula con la especificidad del trabajo en la compañía, en tanto cada proyecto requiere desarrollos tecnológicos diferentes y, por tanto, un *expertise* ajustado a ello.

El contexto en el que se desempeñará el colaborador cobra, también, una importancia relevante. Ello significa que el cliente, los aspectos del proyecto y el rol que deberá ocupar el miembro seleccionado son aspectos centrales para definir el equipo. Considerar la importancia del cliente como uno de los criterios de mayor frecuencia se encuentra en estrecha relación con las metodologías ágiles, que forman parte de la cultura organizacional de Globant y de la forma como se ofrecen los servicios. Para lograr poner al cliente en el centro, resulta necesario que sus requerimientos sean considerados como criterios importantes en el armado de equipos. A su vez, en la implementación posterior, será un actor presente en las ceremonias ágiles que el equipo sostenga (retrospectivas, planeamientos, etc.) para ir diseñando el producto final.

Mediante esta investigación, podemos observar que las habilidades técnicas y la importancia del cliente se encuentran ponderados como los criterios principales para el armado de equipos en Globant. Si bien expresamos que su relación es estrecha con el tipo de organización, queremos mencionar una serie de criterios ponderados por debajo, referidos a habilidades personales, otras veces conocidas como *soft skills*, o inclusive habilidades de poder (*power skills*), como las denomina Bersin (2019d). Queremos retomar este punto, porque creemos que actualmente tienen un lugar preponderante en las organizaciones y sugerimos como relevante considerarlas parte central de la conformación de equipos.

Según Bersin (2019d), las habilidades del futuro no son técnicas, sino conductuales. El autor sostiene que deberíamos concebir las habilidades duras como blandas (ya que cambian todo el tiempo, se tornan constantemente obsoletas y son relativamente fáciles de aprender), y las habilidades blandas comprenderlas como complejas y difíciles (en tanto son críticas y requieren un esfuerzo extremo para obtenerlas).

Como profesionales de negocios y de RR. HH., debemos dejar de llamar "habilidades blandas" a estas habilidades personales y comenzar a pensar en ellas como "habilidades de poder" (Bersin, 2019d). Si entendemos que son las habilidades más importantes que tenemos en nuestras empresas, consideramos importante que Globant pueda tenerlas en consideración para construirlas, nutrir las continuamente y luego valorarlas al momento de armar los equipos.

A lo largo de este trabajo, hemos mencionado que Globant enfoca su gestión humana en el desarrollo de carreras, la innovación, la agilidad y la convivencia en entornos de cambios constantes. En estos

contextos y con esos objetivos, podemos considerar las “*power skills*” o habilidades personales como base para lograr el compromiso de los colaboradores, la productividad y el crecimiento organizacional.

Una herramienta útil que recomendamos para que Globant pueda apoyar la toma de decisión en base a las habilidades personales es el cuestionario MBTI (Indicador Tipológico de Myers Briggs). Por medio de este test de personalidad, se puede mapear las preferencias del colaborador, incrementar su autoconocimiento, observar la diversidad de perfiles al interior de un equipo y ver qué combinaciones de tipos psicológicos podrían funcionar conjuntamente y potenciar las relaciones interpersonales (ver Anexo 3).

También, existe actualmente un cuestionario desarrollado por Christfort y Vickberg (2018) –ambos de Deloitte–, el que puede ser de utilidad tomarlo de referencia y adaptarlo, aun cuando no está validado en Latinoamérica y traducido al español. Nos referimos al cuestionario *Business Chemistry* (Anexo 4), que permite identificar cuatro estilos de trabajo: pioneros, conductores, integradores y guardianes. Esta herramienta busca describir diferentes estilos personales de trabajo, que puede servir de información para armar los equipos, y usar esos elementos para lograr la composición que mejor se ajuste a las necesidades del proyecto.

Por otro lado, se advierte que la motivación de los colaboradores fue un criterio explícitamente mencionado por uno de los líderes técnicos, si bien luego no fue ponderada dentro de los principales criterios elegidos por el conjunto entero de los entrevistados. Creemos que es importante que una organización como Globant pueda hacer uso de este criterio, ya que muchas de las prácticas de RR. HH. internas de la compañía buscan apuntalarse en la motivación y experiencia de los empleados. Recomendamos la herramienta *Moving Motivators*, diseñada por Appelo (2014), la que se propone mapear las motivaciones intrínsecas de las personas. El autor diferencia la motivación intrínseca -deseo innato de las personas de hacer el bien y perseguir el autocontrol y la autodirección en el logro de los objetivos– de la extrínseca –recompensas como pagos, bonos y/o promociones–. En el Anexo 5, se adjunta la herramienta que podría utilizarse para mapear las motivaciones intrínsecas de los colaboradores de Globant y tenerlas presentes al momento de armar los equipos.

Otro aspecto que se desprende de la investigación realizada es que quienes definen los integrantes de equipos no cuentan con herramientas concretas para la evaluación de los diversos criterios. Su mayor herramienta es la entrevista, desarrollada por cada uno de manera diferente y la experiencia adquirida a lo largo del tiempo realizando la tarea. En ocasiones se valen de herramientas de gestión del desempeño (*feedback 360°*, evaluaciones, etc.) para conocer la *performance* del colaborador en otros proyectos.

Podemos concluir que Globant exhibe un modelo de gestión de los procesos de conformación de equipos delineado con instancias técnicas y de *fit* cultural definidas que los colaboradores conocen. No obstante, no se advierte el mismo nivel de madurez respecto a la sistematización de los criterios relevantes a tener en cuenta para el armado de equipos. Ello puede complejizar la transferencia de conocimientos a nuevos líderes y garantizar la permanencia de dichas habilidades dentro de la organización, más allá de sus colaboradores. Ello implica que el *know how*, desarrollado a través de las experiencias y prácticas habituales de los referentes, pueda ser incluido dentro de la gestión del conocimiento y se pueda garantizar su conservación. Un factor diferenciador para Globant podría ser generar, asimilar y aprovechar al máximo ese conocimiento adquirido por sus colaboradores, ya que su funcionamiento diario está basado en la movilidad del talento interno entre diferentes proyectos, por lo que necesitan desarmar y armar equipos constantemente.

Capítulo 5. Plan estratégico de RR. HH.

5.1 Introducción

Este capítulo pretende vincular todos los conceptos desarrollados en capítulos anteriores y plasmar, como resultado final, la planificación estratégica de RR. HH. como sugerencia para implementar en la compañía. Dicha planificación estará alineada al diagnóstico realizado, a las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas –matriz FODA– y a los resultados de la investigación realizada. También, buscaremos alinear las recomendaciones a la cultura organizacional y el tipo de negocio de Globant. Su posibilidad de implementación en relación a recursos disponibles y tiempos de ejecución pretende ser realista y posible.

En primer lugar, se incluye un resumen del diagnóstico de RR. HH. en el que se utiliza el modelo de madurez de Bersin (2015). Con ello, buscamos ofrecer una visión del nivel de desarrollo del área y proponer recomendaciones direccionadas al siguiente estadio de madurez.





A continuación, se elabora un mapa estratégico de RR. HH., basado en el modelo de Kaplan y Norton (2004b), que permite la identificación de los objetivos estratégicos del área. Dichos objetivos están asociados a acciones estratégicas que pretenden materializar las recomendaciones y sugerencias advertidas por el equipo.


Por último, se encuentra el plan de acción desarrollado para el área de RR. HH. de Globant, en el que se incluyen: iniciativas, recursos, objetivos, plazos, indicadores de seguimiento, cronograma y cuadro de mando integral donde visualizar todas las actividades y sus respectivos tiempos de implementación. Este plan se propone plasmar con detalle las recomendaciones y sugerencias para las iniciativas de mayor relevancia para Globant.




5.2 Análisis del diagnóstico

En el capítulo 3, describimos las prácticas de RR. HH. de la organización e identificamos fortalezas y oportunidades de mejora; a modo de resumen, nos proponemos presentar las prácticas de RR. HH. a través de la herramienta de diagnóstico que ofrece Bersin (2015), denominado modelo de madurez. Tal como fue explicado en el capítulo 1 (apartado 1.4.4.1. Diagnóstico organizacional), esta herramienta contribuye a reconocer el nivel de desarrollo de cada práctica y definir un plan de acción que las conduzca al nivel deseado.

Cuadro 77: prácticas de RR. HH. en Globant y su estadio de madurez de acuerdo al modelo Bersin

Prácticas de RR. HH. en Globant	Sub-prácticas de RR. HH. en Globant	Nivel de desarrollo de la práctica en función del modelo de madurez de Bersin	Fundamentación
<i>Recruiting</i>	Atracción y reclutamiento del talento	Nivel 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de RR. HH. con la gestión del talento. - Marca empleadora fuerte. - Reclutamiento proactivo de candidatos. - Programas robustos de reclutamiento. Por ejemplo: programas de referidos, <i>Alumni</i>, diversidad, etc.
<i>Staffing</i>	Gestión del talento	Nivel 4 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso dinámico. - Disponibilidad de talento (<i>Talent Pool</i>). - Alineación de las prácticas de gestión de talento con el negocio. - Uso de herramientas de IA como plataformas para la gestión. - Diseño de procesos transparentes y accesibles para colaboradores (<i>Open Positions</i>).
<i>Staffing</i>	Conformación de equipos	Nivel 2 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de sistemas automatizados de gestión de talento, pero escasa integración de la información. - Proceso reactivo de armado de equipos en base a las necesidades generadas para el corto plazo. - Estandarización del proceso.
<i>People Rewards</i>	Sistema de compensación y beneficios	Nivel 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión integral de las compensaciones. - Paquete de beneficios que otorgan un plus en las compensaciones (eventos, reubicaciones voluntarias, programas de experiencias internacionales, viajes de esparcimiento, etc.). - Sistema alineado con el negocio. - Proceso transparente (conocimiento de la existencia de bandas salariales y los criterios de elegibilidad para los incentivos a corto plazo).

<i>People Champion</i>	<i>Onboarding</i>	Nivel 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca empoderar al colaborador para que construya su propio proceso y experiencia dentro de la organización. - Impulsa la construcción de un vínculo con la organización y el logro de resultados a largo plazo. - Colabora con la construcción de la cultura organizacional.
<i>People Champion</i>	<i>Working mood</i>	Nivel 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión integrada de la cultura. - Proceso estandarizado y transparente, con comunicación de los resultados. - Abordaje de los resultados a través de un plan de acción.
<i>People Champion</i>	Fidelización y proceso de salida	Nivel 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Alineada a los objetivos estratégicos de la organización. - Existencia de análisis proactivos para identificar potenciales casos de salida. Planes de acción para abordar los desafíos de la permanencia del talento, a través de datos e indicadores. - Abordaje de problemas individuales y ajuste de soluciones accionables.
<i>People Career & Experience</i>	Gestión del desempeño	Nivel 4 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversos sistemas y prácticas de gestión funcionando al unísono, que lo convierten en un sistema robusto. - Cultura organizacional orientada al reconocimiento laboral, la definición de objetivos y competencias. - Cultura del <i>feedback</i> continuo.
<i>People Career & Experience</i>	Definición de trayectorias profesionales y procesos de promoción	Nivel 3 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de cinco dimensiones de desarrollo y amplio abanico de oportunidades de carrera. - Integración de los procesos de desarrollo bajo un modelo de crecimiento profesional que busca empoderar a los colaboradores para que tomen posesión de su carrera y decidan sus hojas de ruta.
<i>People Career & Experience</i>	Programas de capacitación	Nivel 4 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de escuelas de agilidad, liderazgo, tecnología, idiomas, que conforman programas robustos de capacitación. - Existencia de una cultura del aprendizaje dentro y hacia fuera de la

			<p>organización (capacitaciones brindadas por colaboradores a externos).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de espacios y formatos para el aprendizaje (cursos <i>e-learning</i>, certificaciones, <i>Think Big Sessions</i>, <i>Meetups</i>, <i>Tech Talks</i>, <i>Development Week</i>, <i>Workshops</i>, etc.). - Cultura de innovación, con desarrollo de programas de capacitación enfocados en la capacidad de los colaboradores para evolucionar y adaptarse. - Anticipatorio en el desarrollo de capacidades.
<i>People Career & Experience</i>	Diseño de estructura organizacional	<p>Nivel 4</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño organizacional no estático, con cambios en los equipos a medida que cambia el entorno. - Red horizontal basada en relaciones, redes de influencia, conexiones y comunicaciones informales. - Presencia de sistemas informales reconocidos, organizados según la forma en que naturalmente los colaboradores se comportan. - Gestión simultánea de la eficiencia y la flexibilidad a través de equipos centralizados y descentralizados. - Estructura podular, <i>Agile Pods</i>.
<i>People Care</i>	Administración de personal	<p>Nivel 2</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos procesos y políticas estandarizados y servicios básicos bien administrados. - Disponibilidad de información en los sistemas y las plataformas tecnológicas, de carga manual. - Procesos operativos definidos y funcionamiento con tendencia autónoma de las otras áreas. - Escasa presencia de indicadores y métricas para la toma de decisiones.
<i>People Care</i>	Gestión de las relaciones laborales	<p>Nivel 3</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque integrado de las relaciones laborales. Políticas claras ajustadas a cada país. Código de ética, convenio de confidencialidad, propiedad intelectual, exclusividad, no-competencia y uso de sistemas de la

			empresa, etc. de público conocimiento. - Elaboración de documentos legales asesorados por estudios de abogados. - Comité de ética y áreas diseñadas con el fin de garantizar el derecho y las obligaciones del vínculo colaboradores-empresa.
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

En base al modelo de madurez de Bersin (2015), el análisis de cada práctica nos permite diagnosticar el grado de evolución de cada una de las principales prácticas de la gestión de RR. HH. en Globant y, al mismo tiempo, es una guía para que la empresa pueda avanzar al siguiente nivel. Es posible observar la existencia de oportunidades de mejora en el caso de Globant, sobre todo, en aquellas prácticas que aún continúan en los estadios más bajos de desarrollo.

En un recuento del nivel en el que se encuentran las prácticas, podemos concluir que en su mayoría están ubicadas en el nivel 3, que da cuenta de una “gestión integrada del talento”. Ello nos indica que el área tiene un posicionamiento estratégico dentro de la organización, agrega valor y busca alinearse con la estrategia del negocio, a la vez que trabaja en la eficacia de sus prácticas.

En el presente capítulo abordaremos una serie de sugerencias y recomendaciones que permitirán a la organización continuar madurando en el desarrollo de la gestión de RR. HH., alineando sus prácticas al nivel 4 planteado por Bersin (2015). En este último nivel, RR. HH. está impulsado por el negocio, y su principal foco es la agilidad y sensibilidad en la gestión del área. Las prácticas se orientan a la diferenciación y segmentación del talento, análisis predictivo de datos, prácticas globales y optimizadas de la gestión del talento.

5.3 Mapa estratégico y objetivos estratégicos de RR. HH.

Luego de realizado el análisis del diagnóstico de RR. HH., se hace necesario diseñar el mapa estratégico de RR. HH. que nos permitirá traducir la estrategia en objetivos y demostrar cómo el área agrega valor a la compañía.

Es importante contextualizar la elaboración de dicho mapa estratégico, ya que este tiene origen en la visión, la misión y los valores de Globant, así como también en los objetivos estratégicos definidos para la oficina de Uruguay.

Si bien los objetivos estratégicos ya fueron presentados, los compartimos nuevamente para facilitar la asociación y poder visualizar el mapa estratégico alineado a los objetivos organizacionales:

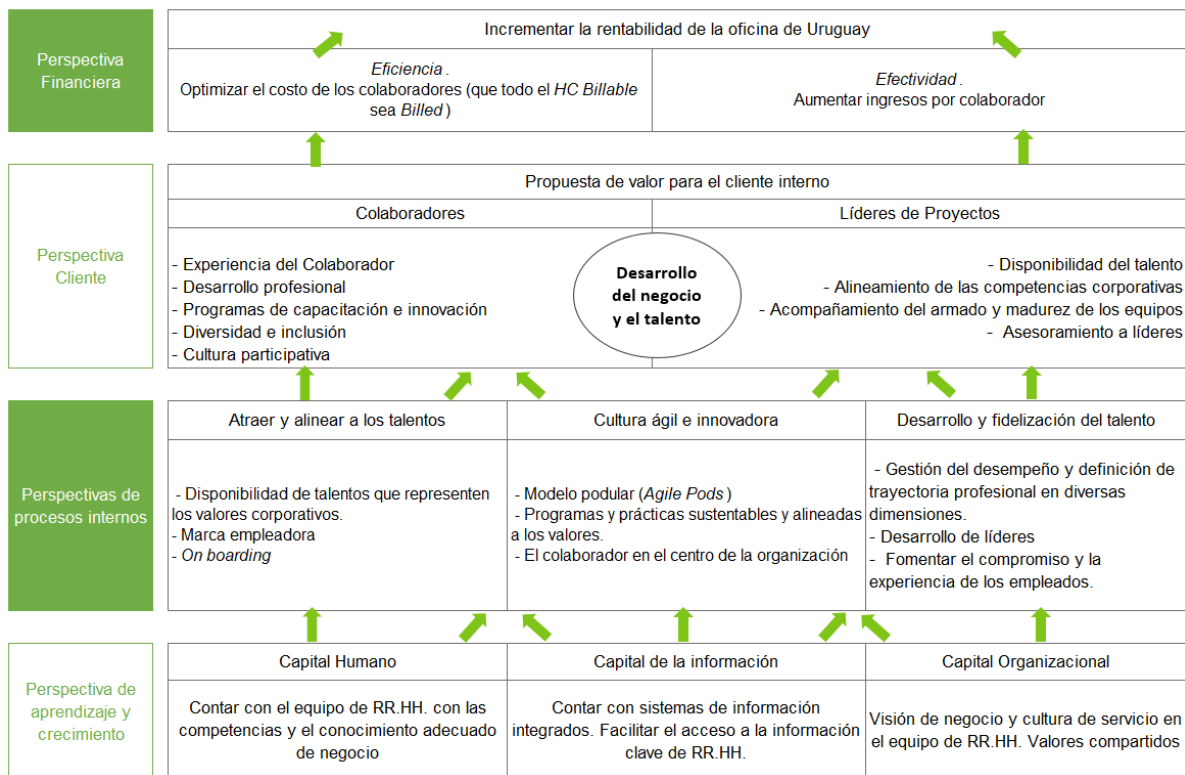
Cuadro 78: objetivos estratégicos de la oficina de Uruguay

- Consolidarse como el Mejor lugar para trabajar en Uruguay.
- Posicionar a Uruguay como el *Globant Coordination Center* consolidando el *top management* en la oficina de Uruguay.
- Expandir las operaciones a otras ciudades de Uruguay.
- Ser la primer oficina en la empresa en tener 50% de mujeres en su plantilla.
- Sostener e incrementar el liderazgo sustentable.
- Implementar en todos los proyecto el uso de Inteligencia Artificial y para ello incrementar las capacitaciones con base en esa temática.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004b), los mapas estratégicos ofrecen un marco desde el cual pensar la relación entre la estrategia y las actividades intangibles con los procesos de creación de valor. Un mapa estratégico implica traducir la estrategia en conexión con las cuatro perspectivas que proporciona la herramienta, las que están vinculadas por relaciones de causa y efecto. Crear un mapa estratégico invita a la organización a pensar cómo creará valor y para quién; de este modo, alinea procesos y capacidades dentro de RR. HH., lo que hará posible ofrecer mayor valor a la organización.

Cuadro 79: mapa estratégico de RR. HH. en Globant



Fuente: mapa estratégico de RR. HH., adaptado de Kaplan y Norton (2004b)

En primer lugar, en el mapa estratégico podemos encontrar la perspectiva financiera. Esta consiste en los resultados tangibles de la estrategia; en este caso, incrementar la rentabilidad de la oficina de Uruguay. Para que la empresa pueda ganar más invirtiendo menos, es necesario el trabajo en eficiencia y efectividad. Globant podrá crecer si trabaja en los dos enfoques básicos: optimizar el costo de sus colaboradores. Nos referimos a mejorar la productividad; ello significa que toda la dotación

potencialmente facturable se pueda facturar de modo efectivo al cliente, y así se logre, por un lado, tener la menor cantidad de colaboradores en el *Talent Pool* y, por otro, aumentar los ingresos por colaborador (especialmente, a través de contrataciones de nuevos talentos y con la atracción de nuevos proyectos para que conformen sus equipos en Uruguay).

La herramienta permite abordar, luego, la perspectiva del cliente. Una vez identificado cómo generar más ingresos, se hace necesario definir la propuesta de valor para nuestros clientes, que explique cómo incrementar valor agregado y permita diferenciarnos de otras empresas del mercado para atraer al mejor talento a Globant. Desde RR. HH., podemos identificar dos segmentos de clientes bien diferenciados, y a los que entrega un valor personalizado y ajustado a sus necesidades. Busca satisfacer y retener a ambos clientes, sin perder de vista el negocio. La propuesta de valor para los colaboradores implica:

- a) Ofrecer la mejor experiencia laboral, una experiencia enriquecedora personal y profesionalmente, y situar al colaborador en el centro de la gestión.
- b) Amplias oportunidades de desarrollo profesional, cinco dimensiones de crecimiento y formación constante que ofrece la compañía con el objetivo de obtener la satisfacción de sus clientes internos.
- c) Programas de capacitación e innovación constante integrados en cinco escuelas de *learning* - corporativa, agilismo, liderazgo, tecnología e idiomas. Además de las capacitaciones internas, se encuentran las brindadas hacia fuera de la organización en múltiples formatos para el aprendizaje (cursos *e-learning*, certificaciones, *Think Big Sessions*, *Meetups*, *Tech Talks*, *Development Week*, *Workshops*, etc.).
- d) Una cultura que promueve la inclusión a través de diversos programas internos y externos, como *Be Kind*, *Code your future*, Jóvenes a programar, etc.
- e) Una cultura participativa, que incentiva a los colaboradores a proponer y ser proactivos en la construcción de la compañía y la cultura organizacional de la que son parte, así como también de las soluciones a los clientes.

La propuesta de valor para los líderes de proyecto comprende:

- a) Disponibilidad del talento, es decir, un *Talent Pool* ajustado a las necesidades de los diversos negocios que Globant lleva adelante, lo que garantiza que sus integrantes se alinean con las capacidades técnicas más requeridas en la organización.
- b) Definición de un modelo de competencias corporativas. No solamente es importante contar con las habilidades técnicas para formar parte de Globant, sino que es imprescindible estar alineado a los valores organizacionales. Para ello, las competencias permiten conocer ese ajuste y son monitoreadas por RR. HH. y los líderes de la organización.
- c) Acompañamiento en el armado y madurez de los equipos enmarcados en una estructura de *Pods*.
- d) Asesoramiento a líderes en todo lo necesario respecto a la gestión de los colaboradores y la estrategia de los negocios.

Luego de tener claridad con respecto a lo que se desea alcanzar como objetivos financieros y cuál será la propuesta de valor ofrecida al cliente, se debe trabajar en los procesos internos que serán el nexo

entre ambas perspectivas. En este marco, fueron definidos tres grandes grupos de procesos internos, que permiten a RR. HH. garantizar la puesta en marcha en el día a día de la estrategia organizacional.

- a) Atraer y alinear a los talentos: este grupo de procesos refiere a la actividad de atracción de nuevos talentos a la compañía, así como también su alineación a los valores y la cultura de Globant posterior al ingreso. Tanto la constante formación de un *Talent Pool* con disponibilidad de colaboradores en pos de los diversos proyectos, como las actividades de marca empleadora para su acercamiento a la organización, son actividades claves que forman parte del gran proceso. En relación a la alineación se destaca la actividad de *Onboarding*.
- b) Cultura ágil e innovadora: refiere al grupo de actividades que crean y acompañan la cultura que hace a la organización, en las que el colaborador está en el centro de la gestión. Trabajar en el rubro tecnológico, por proyectos y en equipos de trabajo cambiantes (modelo podular), hace necesaria una serie de programas y prácticas sustentables con los valores, para lograr este objetivo.
- c) Desarrollo y fidelización del talento: conjunto de prácticas cuyo objetivo es el desarrollo de líderes y colaboradores en diversas direcciones, con lo que se genera, entre otros, la fidelización con la compañía. También es posible encontrar actividades que fomenten el compromiso con la organización.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hace referencia a los activos intangibles que posee el área de RR. HH. de Globant y su alineación con la estrategia. El capital humano implica contar con un equipo de RR. HH. con las competencias, las habilidades y el conocimiento del negocio necesarios para apoyar la estrategia.

El capital informático refiere al conjunto de sistemas e infraestructura necesario para respaldar la ejecución de la estrategia. Globant requiere de un sistema integrado de gestión de RR. HH., que permita obtener información rápida y confiable para la toma de decisiones. Facilitar la información que ha generado al resto de los líderes se vuelve clave para gestionar a los colaboradores.

Capital organizacional es la disponibilidad de la organización para generar y ejecutar el proceso de cambio que la empresa requiere para poder concretar la estrategia. El equipo de RR. HH. de Globant necesita de una visión y cercanía del negocio alta para poder operar diariamente. La cultura del servicio y actuar en función de los valores de la organización son también aspectos relevantes en la consecución de la estrategia.

Bajo el marco de la estrategia de Globant y tras la revisión del plan estratégico de RR. HH., a continuación presentamos los objetivos estratégicos definidos para el área de RR. HH. Estos objetivos están diseñados con el propósito de contribuir a la estrategia de negocio y agregar valor a la compañía. Pretenden trazar metas claras acerca de hacia dónde quiere orientarse la gestión de RR. HH. dentro de Globant, así como también materializar la estrategia del área y mantener la alineación con la compañía.



Cuadro 80: objetivos estratégicos de RR. HH.


- 1 Continuar fortaleciendo el alineamiento de la gestión de RR.HH. al negocio de Globant, estrechando la colaboración con el área de operaciones (*Agile Pods*).
- 2 Promover el desarrollo del talento y la inclusión, impulsando una cultura de innovación, diversión y mejora continua que potencie la experiencia del colaborador.

Fuente: elaboración propia

Para ser materializados, estos objetivos deberán ser traducidos en acciones estratégicas que permitan concretar la visión del área y realizar un cambio relevante en la situación actual. Dichas acciones están integradas por una serie de iniciativas que posibilitan, en su conjunto, ejecutar los objetivos estratégicos de RR. HH. y poder medir su impacto. A continuación, incluimos un cuadro que resume el vínculo de las acciones estratégicas con las iniciativas presentadas en el capítulo 3, al introducir las oportunidades de mejora de cada práctica.

Cuadro 81: resumen de objetivos estratégicos, acciones estratégicas e iniciativas

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Iniciativas
Continuar fortaleciendo el alineamiento de la gestión de RR.HH. al negocio de Globant, estrechando la colaboración con el área de operaciones (<i>Agile Pods</i>).	 Impulsar la toma de decisiones basadas en evidencia.	Disponibilidad de datos sobre intereses de capacitación y motivaciones profesionales.
		Integración de los sistemas y análisis de datos para la toma de decisiones
		Creación de indicadores para dar seguimiento al proceso de <i>onboarding</i> .
		Impulsar el uso de la plataforma <i>BetterMe</i> y la toma de decisiones basadas en la integración de todos los datos disponibles.
	Tecnología al servicio de RR.HH.	Inteligencia artificial para potenciar los procesos de reclutamiento y selección
		Mejorar el acceso a información para eficientizar el proceso de reclutamiento y selección. Integración de los sistemas de información.
		Potenciar la difusión de la herramienta <i>Albertha</i> .
		Integrar la información de las distintas plataformas de formación para que se reflejan en <i>Albertha</i> .
		Automatizar tareas, por medio de <i>chatbots</i> , para consultas y seguimiento de procesos internos (visas, licencias, etc).
	 Desarrollar las metodologías ágiles en la gestión de RR.HH, impulsando equipos multidisciplinarios y auto-organizados.	Estandarización del proceso de movimientos internos, potenciando las instancias de comunicación a los involucrados.
		Potenciar la práctica de <i>Attrition</i> , identificando potenciales salidas a tiempo.

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Iniciativas
Promover el desarrollo del talento, la diversidad e inclusión, impulsando una cultura de innovación, diversión y mejora continua que potencie la experiencia del colaborador.	 Co-creando la experiencia del empleado	Personalizar el paquete de beneficios por colaborador.
		Incentivos salariales grupales
		Implementar prácticas de reconocimiento laboral con foco en tareas transversales y claves para la organización.
		Potenciar los modelos de mentoría existentes y ampliar su presencia desde los inicios de las carreras profesionales en Globant.
		Diseño de programa de acompañamiento a colaboradores que inician su experiencia laboral en <i>Talent Pool</i> .
		Plan de acción para fortalecer el clima laboral, con presencia de diferentes grupos de colaboradores.
		Crear un programa de embajadores y promotores de cultura que colaboren en la comprensión y vivencia de la experiencia laboral en Globant.
	 Mejora continua de los procesos de conformación de equipos	Sistematización de criterios para la conformación de equipos.
		Fortalecer el desarrollo y la gestión del liderazgo
		Evaluar y monitorear el desarrollo de las competencias de liderazgo

Fuente: elaboración propia

5.4 Plan de acción

El plan de acción busca ser una herramienta para alcanzar los objetivos y llevar a cabo las acciones estratégicas anteriormente definidas. Pretende ser una hoja de ruta en la que plasmar las iniciativas a realizar para la consecución de las metas, de manera organizada y enfocada, en los tiempos y con los recursos y esfuerzos alineados.

El presente apartado busca traducir algunas de las iniciativas propuestas a lo largo de la tesis en acciones concretas a ejecutar. Como es posible observar a través de los diferentes capítulos, Globant cuenta con un desarrollo marcado de las prácticas de RR. HH., lo cual nos desafía como equipo a proponer sugerencias y recomendaciones que sean innovadoras para la compañía y constituyan un valor agregado.

En el cuadro 81, presentamos cinco acciones estratégicas que recomendamos implementar en Globant. De ellas, hemos seleccionado tres para desarrollar en el presente plan de acción, en tanto consideramos que son pilares fundamentales para llevar la gestión de RR. HH. al siguiente nivel de madurez, de acuerdo con el planteo de Bersin (2015). Con ello, pretendemos proponer un plan de acción que impulse la posibilidad de pasar de un promedio de nivel 3 en las prácticas de RR. HH. a un nivel 4 de madurez con un área de RR. HH. impulsada por el negocio, con foco en la agilidad, la planificación y el análisis predictivo de datos.







Las tres acciones estratégicas seleccionadas para realizar el plan de acción son:

- a) Impulsar la toma de decisiones basadas en evidencia: estamos en una era digital en la que los datos, su análisis y el desarrollo de modelos predictivos para tomar decisiones y acciones basada en evidencia se ha vuelto clave. Globant es una empresa que puede potenciar el *know how* de sus colaboradores en dicha temática y ayudar a transformar la gestión del equipo de RR. HH. Impulsar las personas a través de datos e información sobre el negocio es un aspecto que Bersin (2015) define como fundamental para alcanzar un nivel 4 de madurez. Para lograrlo, es necesario contar con sistemas de RR. HH. integrados, evolucionados y avanzados en el negocio, que brinden información certera y confiable para la toma de decisiones. En esta línea se enfocan las recomendaciones comprendidas dentro de esta acción estratégica.
- b) Desarrollar las metodologías ágiles en la gestión de RR.HH, impulsando equipos multidisciplinarios y autoorganizados: estamos viviendo un momento en el que se está generando un cambio en los modelos de gestión tradicionales de RR. HH. y se está yendo hacia un progresivo abordaje de modelos innovadores que provienen de áreas de tecnología. RR. HH. necesita nutrirse de las bases de las metodologías ágiles, por ejemplo, a través de la conformación de equipos multidisciplinarios capaces de generar *feedback* con libertad y del establecimiento de relaciones con otras áreas, y el abandono de los llamados silos. Trabajar en equipos, por proyectos o centros de servicios compartidos es la nueva forma de organización de las empresas de vanguardia para gestionar su operativa con mayor eficiencia y mejores resultados, a lo cual RR. HH. no debe quedar ajeno. Proponemos una serie de iniciativas para transformar algunas prácticas a través de esta metodología.
- c) Mejora continua de los procesos de conformación de equipos: cada vez más, las organizaciones han pasado de formar equipos sólidos y perdurables en el tiempo, a un modelo en el que los equipos se transforman, unen y cambian rápidamente. Estos equipos han pasado de tener líderes que eran “dueños” e indicaban qué hacer y de qué forma, a una nueva lógica a partir de la que el líder es el “*sponsor*”, que facilita. La formación de equipos de trabajo es, además, clave en el negocio de Globant, razón por la cual nos interesa profundamente sugerir aspectos de mejora tanto en el armado de equipos de trabajo, como en la gestión del liderazgo.

A continuación, presentamos las iniciativas que comprenden el plan de acción agrupadas en los tres pilares de acciones estratégicas antes descritos.








- a) Impulsar la toma de decisiones basadas en evidencia

Cuadro 82: Ficha Iniciativa 1. Disponibilidad de datos sobre intereses de capacitación y motivaciones profesionales

Iniciativa 1: Disponibilidad de datos sobre intereses de capacitación y motivaciones profesionales.	
 <p>Acción estratégica vinculada: Impulsar la toma de decisiones basadas en evidencia.</p>	 <p>Responsable: Equipo de <i>Staffing</i></p>
 <p>Descripción de la iniciativa</p> <p>Conformar equipos para un nuevo proyecto, es una de las principales acciones que RR.HH puede implementar para contribuir con el incremento de los ingresos económicos de Globant. En este sentido, desde RR.HH se busca colaborar con el armado del equipo asegurando que el mismo cuente no solo con los conocimientos técnicos y habilidades necesarias, sino también que responda a las necesidades y preferencias del colaborador. Para relevar esta información sugerimos la implementación de las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una encuesta a través de la herramienta <i>Google Form</i> para relevar los intereses de capacitación y perspectivas de desarrollo dentro de Globant (Ver Anexo 6). - Enviar la encuesta (de manera automática) al colaborador 10 días antes de que finalice el proyecto en cual participa. - Analizar la información relevada y diseñar alternativas de plan de acción (capacitación, intereses sobre determinadas industrias, proyectos nuevos para implementar habilidades técnicas aprendidas, etc.) para el colaborador. - Realizar la reunión con el colaborador que ingresa al <i>Talent Pool</i> y conversar sobre las alternativas del plan de acción diseñado previamente. - Generar una integración entre la encuesta del colaborador y la plataforma <i>Albertha</i> para que los datos queden registrados en el sistemas en dos segmentos: 1. "intereses de capacitación", 2. "Motivaciones profesionales" En un futuro, se pretende que sea el mismo sistema el que proponga actividades de entrenamiento o posibles proyectos, a través del análisis de datos, inteligencia artificial y la generación de modelos predictivos. 	
 <p>Resultado esperado: Asignar a los colaboradores a proyectos que se ajusten a sus intereses y motivaciones lo que permitirá contribuir con la experiencia del colaborador y su desempeño dentro del equipo</p>	 <p>Tiempo estimado de implementación: 3 meses</p>
 <p>Presupuesto:</p>	<p>Se estiman 20 horas de trabajo por parte de 1 Analista de <i>Staffing</i>. Total USD 320 Se estiman 40 horas de trabajo por parte de 1 desarrollador de tecnología. Total USD 800 Total de inversión: USD 1120</p>
 <p>Indicadores de monitoreo</p>	<p>Porcentaje de encuestas realizadas: $(\text{Total encuestas realizadas año} / \text{HC Talent Pool}) \times 100$ Promedio de satisfacción con el proyecto: $(\text{Suma de las puntuaciones} / \text{Total de respuestas obtenidas})$</p>







Fuente: elaboración propia

Cuadro 83: Ficha iniciativa 2. Integración de sistemas y análisis de datos para la toma de decisiones

Iniciativa 2: Integración de los sistemas y análisis de datos para la toma de decisiones	
 <p>Acción estratégica vinculada: Impulsar la toma de decisiones basadas en evidencia.</p>	 <p>Responsable: Equipo de tecnología y TDC <i>Manager</i></p>
 <p>Descripción de la iniciativa</p> <p>En RR.HH existen diferentes herramientas para registrar y/u obtener información sobre los colaboradores (<i>CATS, Albertha, Glow, Better me, SAP Success Factors</i>). Cada una de ellas tiene un objetivo y finalidad distinta en relación a los procesos que se realizan dentro del área. Actualmente no todas las herramientas están integradas entre sí. Teniendo en cuenta el análisis que realizamos de cada una de las prácticas de RR.HH recomendamos implementar las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar una interfaz para integrar los datos de todos los sistemas en <i>Glow</i>. Esto permitirá obtener toda la información del colaborador en una misma pantalla. - Diseñar los bloques de información que queremos que se visualicen en <i>Glow</i> a modo de "Historial del colaborador". Ej. Desde datos personales (nombre, apellido) hasta datos laborales tales como proyectos en los que participó, cambios de categoría que tuvo, feedbacks recibidos, resultado de evaluación del desempeño, habilidades técnicas, intereses de capacitación, etc. Esta información debería poder filtrarse por tiempo (año, trimestre) y por información a revelar Ej.: cambios de categoría, intereses de formación, etc. - Dentro de <i>Glow</i>, añadir en el perfil del colaborador un acceso al registro de feedbacks de entrevistas (RR.HH, técnicas, fits) con el objetivo de consolidar la información necesaria para la toma de decisiones. - Definir los permisos de usuarios para asegurar la confidencialidad de la información de los colaboradores. 	
 <p>Resultado esperado: Contar con información de todos los colaboradores en un solo lugar, lo que permitirá agilizar todos los procesos de RR.HH y la toma de decisiones</p>	 <p>Tiempo estimado de implementación: 12 meses</p>
 <p>Presupuesto: Se estiman 30 horas de trabajo mensuales por parte del equipo de tecnología [1 Project Manager (valor hora USD36) 1 Product Manager (valor hora USD36) , 3 Desarrolladores (valor hora USD 20 c/u)] Total por mes USD 3960. Total inversión: USD 47.520</p>	
 <p>Indicadores de monitoreo: Porcentaje de avance del proyecto: (total de iniciativas realizadas/ total de iniciativas)*100 Resultado de encuesta de satisfacción de usuario luego de implementado el proyecto: promedio de las respuesta =>a 4 (en escala del 1 al 5).</p>	







Fuente: elaboración propia

Cuadro 84: Ficha iniciativa 3. Creación de indicadores para dar seguimiento al proceso de *Onboarding*

Iniciativa 3: Creación de indicadores para dar seguimiento al proceso de <i>Onboarding</i> .	
 <p>Acción estratégica vinculada: Impulsar la toma de decisiones basadas en evidencia.</p>	 <p>Responsable: Equipo de <i>People Champion</i></p>
 <p>Descripción de la iniciativa</p> <p>El proceso de <i>Onboarding</i> tiene como objetivo acompañar el descubrimiento de la cultura organizacional, los valores que se impulsan, las formas de trabajo, etc. dentro de Globant con el fin de impactar en la experiencia de los nuevos ingresos. Para ello se vale de diversos colaboradores que van estableciendo relaciones con los nuevos ingresos y acompañando en la construcción de un vínculo con la empresa. Una vez finalizado dicho proceso desde el área de <i>People Champion</i> se envía una encuesta a los nuevos colaboradores para conocer el grado de satisfacción con el proceso. Actualmente, dichas encuestas se analizan de manera individual, consideramos importante la creación de indicadores que permitan medir la evolución y los puntos de mejora del proceso. Para tal fin sugerimos las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de indicadores para el proceso de <i>Onboarding</i> de medición trimestral (Indicador propuesto: Medir el índice de satisfacción) - Identificar los puntos de mejora del proceso como resultado del análisis de dicho indicador. - Generar reuniones individuales con los colaboradores que obtuvieron puntajes menores a 3 (en un a escala de 1 al 5, siendo 5 el puntaje más favorable) en la encuesta de satisfacción. - Realizar un plan de acción para los puntos de mejora identificados. 	
 <p>Resultado esperado: Disponer de un indicador que permita garantizar la toma decisiones basadas en datos sobre el proceso de <i>Onboarding</i>, con el objetivo de potenciar el nivel de satisfacción del mismo.</p>	 <p>Tiempo estimado de implementación: 1 meses</p>
 <p>Presupuesto:</p>	<p>Se estiman 6 horas de trabajo por parte de 1 Analista de <i>People Champion</i> (valor hora USD 16). USD 216 Total inversión USD 216</p>
 <p>Indicadores de monitoreo</p>	<p>Promedio de satisfacción del nuevo ingresante con el proceso de <i>Onboarding</i>: $\frac{\text{Suma de las puntuaciones}}{\text{Total de respuestas obtenidas}}$ Porcentaje de avance de las acciones definidas en el Plan de acción: $(\frac{\text{total de iniciativas realizadas}}{\text{total de iniciativas}}) * 100$</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 85: Ficha iniciativa 4. Impulsar el uso de la plataforma *BetterMe* y la toma de decisiones basadas en la integración de todos los datos disponibles

Iniciativa 4: Impulsar el uso de la plataforma <i>BetterMe</i> y la toma de decisiones basadas en la integración de todos los datos disponibles.	
 <p>Acción estratégica vinculada: Impulsar la toma de decisiones basadas en evidencia.</p>	 <p>Responsable: Equipo de <i>People Career</i></p>
 <p>Descripción de la iniciativa</p> <p>Si bien Globant cuenta con una cultura de <i>feedback</i> continuo y una plataforma diseñada para impulsar el desarrollo de sus colaboradores, consideramos que se podría potenciar el uso de esta herramienta y repensar la estrategia de análisis de los talentos de manera que sea integral. El objetivo es que se tomen decisiones basadas en todos los datos disponibles en tiempo real y de todos los líderes involucrados, fomentando la cultura colaborativa. Adicionalmente, con la ayuda de la analítica de datos, se puede potenciar aún más la plataforma realizando análisis prospectivos. Para apalancar esta temática proponemos las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar que todos los colaboradores asignados a un proyecto, tengan al menos un líder vinculado en <i>BetterMe</i>. - Asignar a los colaboradores que se encuentran en <i>Talent Pool</i> un referente que garantice dar <i>feedback</i> al colaborador que no esta asignado a un proyecto en particular. - Setear un recordatorio automático al líder 10 días antes de que el colaborador finalice su participación en el proyecto/culmine su etapa en el <i>Talent Pool</i>, para que éste realice la correspondiente evaluación. - Utilizar todas las evaluaciones recibidas del colaborador para la toma de decisiones (recategorizaciones, aumentos salariales, etc). Actualmente solo se apoya la decisión en la evaluación del líder principal. - Diseñar un reporte que permita visualizar el potencial del colaborador integrando las siguientes herramientas ya existentes: <i>Glow</i>, <i>Albertha</i>, <i>BetterMe</i>, <i>StarmeUp</i> y permita proyectar el desarrollo del mismo 	
 <p>Resultado esperado: Incrementar la potencialidad de la herramienta, integrando todos los datos de desempeño disponibles para impulsar el desarrollo de los colaboradores basados en la analítica de datos y modelos predictivos.</p>	 <p>Tiempo estimado de implementación: 12 meses</p>
 <p>Presupuesto:</p>	<p>Se estiman 450 horas de trabajo por parte del equipo <i>People career</i> [1 <i>Manager</i> (valor hora USD 29) y 1 <i>Analista</i> (valor hora USD 16)]: USD 900 anual Se estiman 30 horas de trabajo por parte del equipo de tecnología (1 <i>Project Manager</i>, 1 <i>Product Manager</i>, 3 <i>Desarrolladores</i>) USD 3960 mensual y USD 47.520 anual Total de inversión: USD 48.320</p>
 <p>Indicadores de monitoreo</p>	<p>Porcentaje de avance del proyecto: (total de iniciativas realizadas/ total de iniciativas)*100 Porcentaje de evaluaciones realizadas por los líderes: (total evaluaciones realizadas por los líderes / total de líderes)*100</p>

Fuente: elaboración propia








- b) Desarrollar las metodologías ágiles en la gestión de RR.HH., impulsando equipos multidisciplinarios y autoorganizados

Cuadro 86: Ficha iniciativa 5. Agilizar el proceso de movimientos internos, potenciando las instancias de comunicación a los involucrados

Iniciativa 5: Agilizar del proceso de movimientos internos, potenciando las instancias de comunicación a los involucrados.	
 <p>Acción estratégica vinculada: Desarrollar las metodologías ágiles en la gestión de RR.HH, impulsando equipos multidisciplinares y auto-organizados.</p>	 <p>Responsable: Equipo de <i>People Champion</i></p>
 <p>Descripción de la iniciativa</p> <p>El proceso de movimiento internos es complejo en tanto requiere de la participación de varios actores y diversas áreas de RR.HH, tecnología y operaciones. La comunicación y el seguimiento de este programa es clave, así como también la retroalimentación que permite acompañar de la mejor forma el proceso. Para transformar este proceso en ágil se requiere de la siguiente metodología: transparencia, introspección y alineación. Para ello, enmarcamos las acciones en función de esos 3 pilares:</p> <p>Transparencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delinear el proceso con claridad en la intranet de Globant, estando accesible a los colaboradores. - Instrumentar la plataforma de <i>tickets online</i> (utilizada en <i>Service Desk</i>), para que los colaboradores/clientes internos puedan hacer seguimiento del proceso, proveyendo transparencia en la información y un estado actualizado del estadio del <i>internal move</i>. <p>Alineación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formar equipos multidisciplinares, con un referente de cada área involucrada (Tecnología, RR.HH., Operaciones) que puedan trabajar colaborativamente cada <i>internal move</i>. - Establecer 1 instancia semanal de encuentro (breve) con el objetivo de tener mayor previsibilidad y cohesión. (Instancia similar a las ceremonias de <i>Scrum – dailys</i>). <p>Introspección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniones de retrospectivas con el equipo multidisciplinario involucrado cada 3 meses para contribuir a la mejora continua. (Es una reunión corta y se debería realizar mientras el proceso de <i>internal move</i> sigue en curso, para tener la oportunidad de abordar los problemas cuando todavía se está a tiempo). - Diseñar un formulario/encuesta que permita obtener el nivel de satisfacción del colaborador con el proceso. 	
 <p>Resultado esperado: Se busca agilizar el proceso de <i>internal move</i> para permitir la toma de decisiones más rápidas, una comunicación iterativa y el empoderamiento a los involucrados para alcanzar de forma conjunta los objetivos del proceso.</p>	 <p>Tiempo estimado de implementación: 6 meses</p>
 <p>Presupuesto:</p> <p>Inversión inicial: 4 horas de trabajo del Analista de <i>People Champion</i> (valor hora USD 16) 6 horas de trabajo por parte de 1 desarrollador (valor hora USD 20) Total USD 184</p> <p>Inversión de seguimiento: Se estiman 1.3 horas de trabajo por parte del Analista de <i>People Career</i> (valor hora USD 21) Se estiman 1.3 horas de trabajo por parte del Analista de <i>People Rewards</i> (valor hora USD 21) Se estiman 1.3 horas de trabajo por parte del líder de tecnología (valor hora USD 41) Se estiman 1.3 horas de trabajo por parte del Analista de <i>People Champion</i> (valor hora USD 37) Se estiman 2.3 horas de trabajo por parte del referente de operaciones (valor hora USD 47) Total: 166 USD por mes = \$966 USD por 6 meses.</p> <p>Total inversión: USD 1180 (Inversión inicial USD 184 + Inversión de seguimiento USD 966)</p>	
 <p>Indicadores de monitoreo</p>	<p>Porcentaje de <i>internal moves</i> concretadas por trimestre: (total de <i>internal moves</i> efectuados/total de <i>internal moves</i> iniciados)*100</p> <p>Número de retrospectivas realizadas en los 6 meses: total de retrospectivas realizadas.</p> <p>Índice de satisfacción de los colaboradores con el proceso: promedio de las respuesta =>a 4 (en escala del 1 al 5).</p> <p>Porcentaje de tickets resueltos en la plataforma: (total de tickets cerrados/total de tickets creados)*100</p>

Fuente: elaboración propia








Cuadro 87: Ficha iniciativa 6. Potenciar la práctica de *Attrition*, identificando potenciales salidas a tiempo

Iniciativa 6: Potenciar la práctica de <i>Attrition</i> , identificando posibles egresos a tiempo.	
 <p>Acción estratégica vinculada: Desarrollar las metodologías ágiles en la gestión de RR.HH, impulsando equipos multidisciplinares y auto-organizados.</p>	 <p>Responsable: Equipo de <i>People Champion</i></p>
 <p>Descripción de la iniciativa</p> <p>Continuar trabajando entre los líderes y RR.HH en la fidelización del talento. En algunas oportunidades las acciones instrumentadas en torno al <i>attrition</i> son reactivas y no proactivas, dificultándose impulsar alternativas creativas y planes de acción efectivos por parte de la compañía. Sugerimos adoptar un marco ágil, que pueda contribuir a un trabajo colaborativo que permita tomar decisiones más rápidas y más cercanas a los colaboradores, con un aporte valioso de la expertise de cada miembro para mejorar la eficiencia del proceso. Acciones a llevar a cabo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar una herramienta de seguimiento de casos de <i>Attrition</i> por medio de tableros tales como <i>Kanban/Trello</i> e integrarlos con espacios de trabajo (<i>workspaces</i>) como <i>ClickUp</i>, <i>Notion.so</i>, que permitan tener la información necesaria (políticas, modalidades de retención, <i>trainings</i> disponibles, flujo de trabajo definido, etc.). accesible para todos, permitiendo tomar decisiones más rápidas y apoyada en datos. - Enviar cada 1 mes una encuesta de satisfacción con el proyecto en el que se encuentra cada colaborador, a los fines de identificar descontentos, malestares que pudieran potenciar posibles salidas. - Analizar y tomar acciones sobre los casos que califiquen su satisfacción con el proceso de la media para abajo (ej.: 1-2-3 en una escala que va hasta el 5). Mejorar la velocidad de respuesta y establecer prioridades entre los casos identificados, para dinamizar los planes de acción. - Establecer con claridad en la intranet de Globant, el proceso para comunicar disconformidades de los colaboradores con el proyecto/ofertas de otras empresas/potenciales salidas. - Incorporar formas proactivas de identificar posibles casos de <i>Attrition</i>. Valernos de las herramientas inteligentes que tiene Globant para predecir estos casos, pudiendo cruzar los datos de la encuesta de satisfacción con el proyecto y las modificaciones realizadas en el perfil de LinkedIn por parte de los colaboradores. 	
 <p>Resultado esperado: Se busca alcanzar altos niveles de fidelización del talento, a partir de fortalecer un movimiento proactivo y en equipo que pueda anticiparse a situaciones de <i>attrition</i>, impulsando una comunicación eficiente y la toma de decisiones con mayor rapidez.</p>	 <p>Tiempo estimado de implementación: 3 meses</p>
 <p>Presupuesto:</p>	<p>Se estiman 11 horas de trabajo por parte de 1 Analista de <i>People Champion</i> (valor hora USD 16). Total USD 176</p> <p>Se estiman 30 horas de trabajo por parte de 1 desarrollador (valor hora USD 20): USD 600</p> <p>Licencia Plataforma (<i>Notion.so</i> / <i>ClickUp</i>, etc.): USD 24</p> <p>Total inversión: USD 800</p>
 <p>Indicadores de monitoreo:</p>	<p>Porcentaje de encuestas de satisfacción con el proyecto realizadas por mes: (total encuestas realizadas/ total encuestas enviadas)*100</p> <p>Número de casos registrados en las plataformas de seguimiento: Total de casos registrados</p> <p>Porcentaje de disconformidad de los colaboradores con el proyecto: (total de respuestas que puntúan <=3/ total de respuestas a la encuesta)*100</p> <p>Porcentaje de planes de acción ejecutados que impidieron el <i>attrition</i>: (total de potenciales casos de <i>attrition</i> revertidos / total de casos potenciales de <i>attrition</i>)*100</p>

Fuente: elaboración propia








c) Mejora continua de los procesos de conformación de equipos

Cuadro 88: Ficha iniciativa 7. Sistematización de criterios para la conformación de equipos

Iniciativa 7: Sistematización de criterios para la conformación de equipos	
 <p>Acción estratégica vinculada: Mejora continua de los procesos de conformación de equipos</p>	 <p>Responsable: Equipos de <i>Staffing</i>, <i>Recruiting</i> y líderes responsables de la conformación de equipos</p>
 <p>Descripción de la iniciativa</p> <p>El proceso de conformación de equipos de trabajo en Globant requiere de la participación de diversos actores (<i>staffing</i>, líderes, y en algunos casos clientes). Este proceso no se encuentra sistematizado y los criterios que se utilizan son variados de acuerdo al actor. Proponemos llevar adelante una serie de acciones que promuevan una transformación hacia un proceso más eficiente de conformación de equipos. Acciones a llevar a cabo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar herramienta MBTI al ingresar a <i>Talent pool</i> para conocer las competencias personales del colaborador. - Aplicar herramienta <i>Moving Motivators</i> al ingresar a <i>Talent pool</i> para mapear motivaciones intrínsecas del colaborador. - Integrar la información obtenida de las evaluaciones anteriormente mencionada y la encuesta "intereses de capacitación y perspectiva de desarrollo" (ver Anexo 6) al momento de seleccionar colaboradores para un equipo. - Realizar reuniones trimestrales entre líderes y <i>Staffing</i> para definir los criterios de conformación de equipos que se utilizarán. - Elaborar <i>Check list</i> de conocimientos y niveles técnicos por parte de líderes de cada área de tecnología. - Realizar trimestralmente capacitación a nuevos líderes en realización de entrevistas, lideradas por equipo de <i>Recruiting</i>. - Elaborar un procedimiento que permita mantener el <i>know how</i> de armado de equipos a la interna de la organización. 	
 <p>Resultado esperado: Fortalecer el proceso de conformación de equipos a partir de sistematizar los criterios de selección de los colaboradores, con el fin de eficientizar este proceso clave en la organización.</p>	 <p>Tiempo estimado de implementación: 5 meses</p>
 <p>Presupuesto:</p>	<p>Se estiman 12 horas de trabajo por parte del equipo de <i>Staffing</i> [1 <i>Manager</i> (valor hora USD 29) y 1 <i>Analista</i> (valor hora USD 16)]: Total USD 540 Se estiman 6 horas de trabajo por parte de 1 <i>analista</i> de <i>Recruiting</i> (valor hora USD 16): USD 96 Se estiman 7 horas de trabajo por parte de 5 líderes de proyecto (valor hora cada uno USD 38) : USD 1330 Total inversión: USD 1870</p>
 <p>Indicadores de monitoreo:</p>	<p>Porcentajes de evaluaciones realizadas (MBTI y <i>Moving Motivators</i>) por mes: (total de evaluaciones realizadas/total de colaboradores en <i>Talent pool</i>)*100 Porcentaje de <i>check list</i> elaborados: (total de <i>check list</i> finalizados/total de áreas de tecnología)*100 Porcentaje asistencia de líderes a las capacitaciones: (total de asistentes /total de convocados)*100 Porcentaje de encuestas realizadas a colaboradores en <i>Talent Pool</i> por mes: (cantidad de encuestas recibidas/cantidad de colaboradores en <i>Talent Pool</i>)*100</p>








Fuente: elaboración propia

Cuadro 89: Ficha iniciativa 8. Fortalecer el desarrollo y la gestión del liderazgo

Iniciativa 8: Fortalecer el desarrollo y la gestión del liderazgo	
 <p>Acción estratégica vinculada: Mejora continua de los procesos de conformación de equipos</p>	 <p>Responsable: Equipo de <i>People Career</i></p>
 <p>Descripción de la iniciativa</p> <p>Si bien Globant cuenta con un programa de formación de líderes, entendemos que es necesario desarrollar otras instancias de capacitación adicionales y complementarias, de manera de tener líderes cada vez más alineados a la cultura de la compañía, y con mayor potencial para desarrollar y guiar a sus equipos. Acciones a llevar a cabo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar talleres trimestrales para compartir buenas prácticas de liderazgo, así como también historias de éxito y fracaso en el desempeño del rol. - Desarrollar e implementar un programa de <i>Shadow Leaders</i> (líderes a la sombra). Líderes con mayor <i>seniority</i> acompañando y respaldando a líderes nuevos en el rol. - Diseñar e implementar un programa de desarrollo de habilidades de entrevistas a los líderes que forman parte del proceso de conformación de equipos. Definir un mentor para compartir experiencias y resultados de cada entrevista realizada. 	
 <p>Resultado esperado: Contar con líderes alineados a la cultura de Globant, fortaleciendo su rol dentro de la organización.</p>	 <p>Tiempo estimado de implementación: 8 meses</p>
 <p>Presupuesto:</p>	<p>Se estiman 15 horas de trabajo por parte del Manager <i>People Career</i> (valor hora USD 29) y 60 horas por parte de 2 Analistas <i>People Career</i> (valor hora USD 16). Total USD 1395 Se estiman 20 horas de trabajo por parte de 5 líderes (valor hora cada uno USD 31): USD 3100 Total inversión: USD 4495</p>
 <p>Indicadores de monitoreo</p>	<p>Porcentaje de participación de líderes a talleres de buenas prácticas: (total de líderes que asisten/total de líderes convocados)*100 Índice de satisfacción de líderes en programa <i>Shadow Leaders</i>: promedio de las respuestas =>a 4 (en escala del 1 al 5).</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 90: Ficha iniciativa 9. Evaluar y monitorear el desarrollo de las competencias de liderazgo

Iniciativa 9: Evaluar y monitorear el desarrollo de las competencias de liderazgo	
 <p>Acción estratégica vinculada: Mejora continua de los procesos de conformación de equipos</p>	 <p>Responsable: Equipo de <i>People Career</i> y tecnología</p>
 <p>Descripción de la iniciativa</p> <p>Globant ha definido programas de entrenamiento para líderes y una serie de competencias a desarrollar, pero estas no están siendo evaluadas posteriormente. Las herramientas de <i>feedback</i> de Globant no consideran estas competencias. Proponemos incluirlas en las evaluaciones de desempeño que permita conocer el grado de alineación de los líderes con el modelo de liderazgo definido. Acciones a llevar a cabo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incluir competencias de liderazgo en sistema <i>BetterMe</i>, de forma que los colaboradores puedan brindar <i>feedback</i> sobre estos aspectos de su líder en todas las instancias de evaluación disponibles (<i>feedback</i> 360° y evaluación de desempeño). - Al finalizar el programa de capacitación para líderes (<i>LeAP</i>) que cada participante realice una autoevaluación en base a las competencias del líder e incluya el plan de acción para potenciarlas. - Definir indicador que permita medir el grado de alineación existente en las dos instancias de desempeño formal, es decir el <i>GAP</i> entre la autoevaluación y la evaluación del líder. 	
 <p>Resultado esperado: Garantizar el desarrollo de los líderes de acuerdo al modelo de liderazgo que Globant impulsa, evaluando a los mismos en función de las competencias definidas.</p>	 <p>Tiempo estimado de implementación: 3 meses</p>
 <p>Presupuesto:</p>	<p>Se estiman 5 horas de trabajo por parte del <i>Manager</i> de <i>People Career</i> (valor hora USD 29) y 10 horas por parte de un Analista de <i>People Career</i> (valor hora USD 16): USD 305 Se estiman 20 horas de trabajo por parte de 1 desarrollador (valor hora USD 20): USD 400 Total inversión: USD 705</p>
 <p>Indicadores de monitoreo:</p>	<p>Porcentaje de avance del plan de acción de líderes: (actividades realizadas/ Total de actividades definidas)*100 Número de autoevaluaciones terminadas al finalizar programa <i>LeAP</i>: total de actividades terminadas.</p>

Fuente: elaboración propia

5.5 Seguimiento y medición

Tal como mencionamos al inicio del capítulo, el mapa estratégico nos permite definir la estrategia y visualizar de qué manera el área de RR. HH. agrega valor a la compañía. Para esto, se hace necesario diseñar una herramienta de gestión que traduzca la estrategia en un conjunto coherente de indicadores (Dávila, 1999). El cuadro de mando integral (CMI) permite traducir la estrategia del área en términos operativos y, de esta manera, facilita la comprensión, la comunicación y el alineamiento de todas las personas involucradas. Además, el CMI posibilita el seguimiento y monitoreo de las acciones e iniciativas con el fin de mejorarlas y adaptarlas a las necesidades de la empresa.

A continuación, proponemos un CMI para el área de RR.HH que nos facilitará el seguimiento y medición de las iniciativas definidas.

Cuadro 91: cuadro de mando Integral de RR.HH.

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Iniciativas	Indicador				Inversión / Presupuesto
			Nombre	Formula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	
Continuar fortaleciendo el alineamiento de la gestión de RR. HH. al negocio de Globant y estrechar la colaboración con el área de operaciones (<i>Agile Pods</i>)	Impulsar la toma de decisiones basadas en evidencia	Disponibilidad de datos sobre intereses de capacitación y motivaciones profesionales	Porcentaje de encuestas realizadas	(Total encuestas realizadas año/ HC <i>Talent Pool</i>) x 100	%	Anual	USD 1120
			Promedio de satisfacción con el proyecto	(Suma de las puntuaciones/ Total de respuestas obtenidas)	\bar{x}	Al finalizar el proyecto	
		Integración de sistemas y análisis de datos para la toma de decisiones	Porcentaje de avance del proyecto	(Total de iniciativas realizadas/ total de iniciativas)*100	%	Mensual	USD 47 520
			Resultado de encuesta de satisfacción de usuario luego de implementado el proyecto	Promedio de las respuesta => a 4 (en escala del 1 al 5)	\bar{x}	Al finalizar el proyecto	
		Creación de indicadores para dar seguimiento al proceso de <i>Onboarding</i>	Promedio de satisfacción del nuevo ingresante con el proceso de <i>Onboarding</i>	(Suma de las puntuaciones / Total de respuestas obtenidas)	\bar{x}	Trimestral	USD 216
			Porcentaje de avance de las acciones definidas en el Plan de acción	(Total de iniciativas realizadas/ total de iniciativas)*100	%	Trimestral	
		Impulsar el uso de la plataforma <i>BetterMe</i> y la toma de decisiones basadas en la integración de todos los datos disponibles	Porcentaje de avance del proyecto	(Total de iniciativas realizadas/ total de iniciativas)*100	%	Mensual	USD 48 420
			Porcentaje de evaluaciones realizadas por los líderes	(Total evaluaciones realizadas por los líderes/ total de líderes)*100	%	Semestral	

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Iniciativas	Indicador				Inversión / Presupuesto
			Nombre	Formula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	
Continuar fortaleciendo el alineamiento de la gestión de RR. HH. al negocio de Globant y estrechar la colaboración con el área de operaciones (<i>Agile Pods</i>)	Desarrollar las metodologías ágiles en la gestión de RR. HH., impulsando equipos multidisciplinarios y autoorganizados	Agilizar el proceso de movimientos internos, potenciando las instancias de comunicación a los involucrados	Porcentaje de <i>internal moves</i> concretadas	(Total de <i>internal moves</i> iniciadas/total de <i>internal moves</i> efectuadas)*100	%	Trimestral	USD 1169
			Número de retrospectivas realizadas	Total de retrospectivas realizadas	Nº	Semestral	
			Índice de satisfacción de los colaboradores con el proceso	Promedio de las respuesta => a 4 (en escala del 1 al 5).	\bar{x}	Semestral	
			Porcentaje de <i>tickets</i> resueltos en la plataforma	(Total de <i>tickets</i> creados/total de <i>tickets</i> cerrados)*100	%	Trimestral	
		Potenciar la práctica de <i>Attrition</i> , identificando potenciales salidas a tiempo	Porcentaje de encuestas de satisfacción con el proyecto realizadas	(Total encuestas realizadas / total encuestas enviadas)*100	%	Mensual	USD 800
			N.º de casos registrados en las plataformas de seguimiento	Total de casos registrados	N.º	Mensual	
			Porcentaje de disconformidad de los colaboradores con el proyecto	(Total de respuestas que puntúan =< 3 / total de respuestas a la encuesta)*100	%	Mensual	
			Porcentaje de planes de acción ejecutados que impidieron e <i>Attrition</i>	(Total de potenciales casos de <i>attrition</i> revertidos / total de casos potenciales de <i>attrition</i>)*100	%	Mensual	

Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Iniciativas	Indicador				Inversión / Presupuesto
			Nombre	Formula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	
Promover el desarrollo del talento, la diversidad e inclusión, impulsando una cultura de innovación, diversión y mejora continua que potencie la experiencia del colaborador	Mejora continua de los procesos de conformación de equipos	Sistematización de criterios para la conformación de equipos	Porcentajes de evaluaciones realizadas (MBTI y <i>Moving Motivators</i>)	$(\text{Total de evaluaciones realizadas} / \text{total de colaboradores en Talent pool}) * 100$	%	Mensual	USD 1870
			Porcentaje de <i>check list</i> elaborados	$(\text{Total de check list finalizados} / \text{total de áreas de tecnología}) * 100$	%	Bimensual	
			Porcentaje asistencia de líderes a las capacitaciones	$(\text{Total de asistentes} / \text{total de convocados}) * 100$	%	Mensual	
			Porcentaje de encuestas realizadas a colaboradores en <i>Talent Pool</i>	$(\text{Cantidad de encuestas recibidas} / \text{cantidad de colaboradores en Talent Pool}) * 100$	%	Mensual	
		Fortalecer el desarrollo y la gestión del liderazgo	Porcentaje de participación de líderes a talleres de buenas prácticas	$(\text{Total de líderes que asisten} / \text{total de líderes convocados}) * 100$	%	Al finalizar cada taller	USD 4495
			Índice de satisfacción de líderes en programa <i>Shadow Leaders</i>	Promedio de las respuesta =>a 4 (en escala del 1 al 5).	N.º	Al finalizar el programa	
		Evaluar y monitorear el desarrollo de las competencias de liderazgo	Porcentaje de avance del plan de acción de líderes	$\text{Actividades realizadas} / \text{Total de actividades definidas} * 100$	%	Mensual	USD 705
			Número de autoevaluaciones terminadas al finalizar programa <i>LeAP</i>	Total de autoevaluaciones finalizadas	N.º	Semestral	

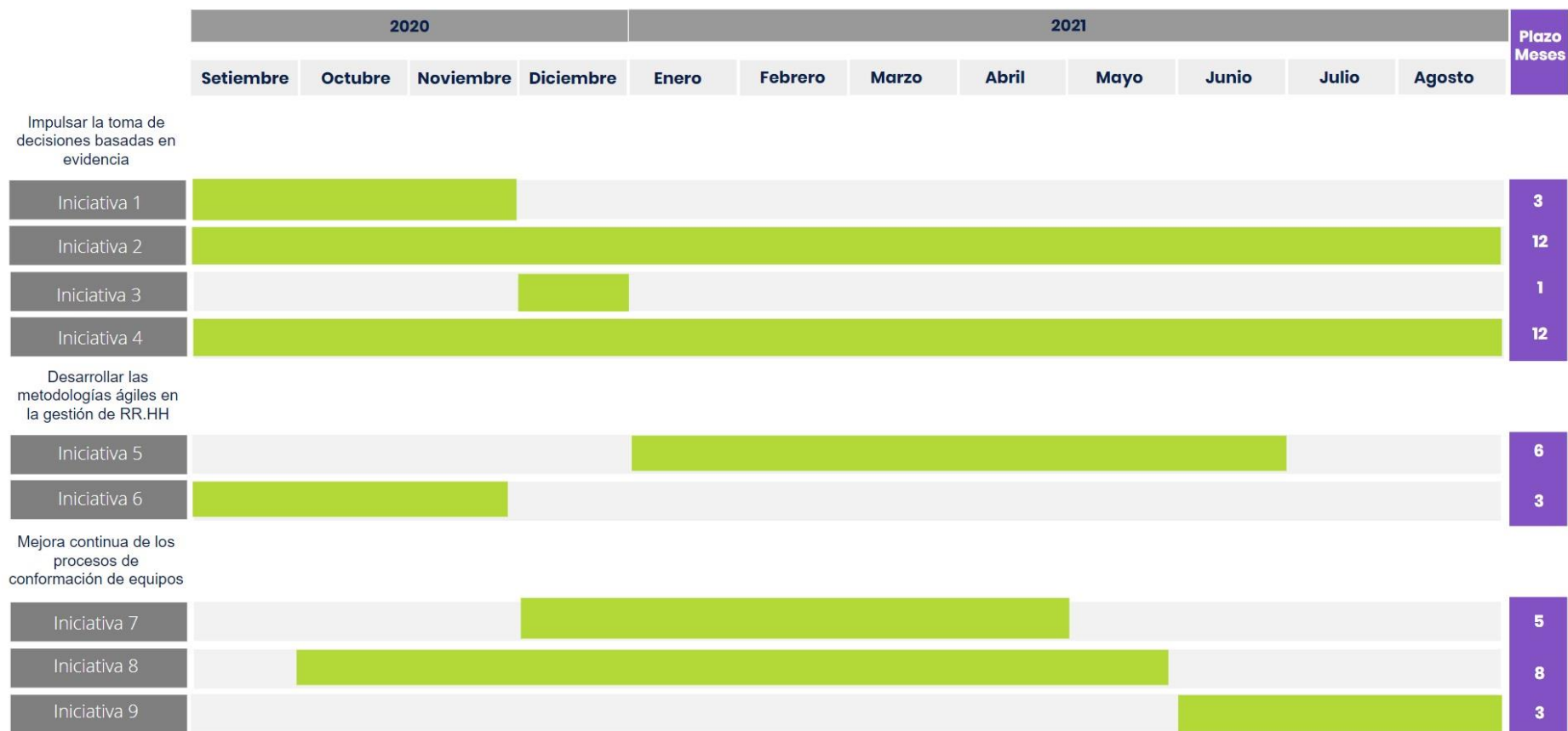
Fuente: elaboración propia

5.6 Cronograma de implementación

Un elemento importante dentro de una planificación estratégica es el diseño de una implementación tentativa de las acciones delineadas. Ello quiere decir que, una vez establecidos los objetivos estratégicos, las acciones vinculadas y las iniciativas que nos van a permitir impulsar ese objetivo, es necesario determinar un orden lógico y realizable para las tareas previstas.

Proponemos el siguiente cronograma de implementación que permite tener una visión global de los plazos, como así también de la relación entre ellos:

Cuadro 92: cronograma de implementación plan de acción



Fuente: elaboración propia

5.7 Conclusiones finales

La presente tesis tuvo como objetivo conocer en profundidad las prácticas de RR. HH. desarrolladas en Globant, y realizar una investigación acerca de los criterios utilizados por los líderes para la conformación de equipos de trabajo, aspecto clave para mantener vivo el corazón del negocio. Ambos objetivos fueron alcanzados de manera satisfactoria, lo que implicó para el equipo un camino de aprendizaje e integración de las enseñanzas recopiladas a lo largo del Máster en Dirección de RR. HH., y que ha generado como resultado un plan estratégico de RR. HH. con recomendaciones y sugerencias ajustadas a Globant.

En primer lugar, procuramos realizar una breve recorrida teórica de los conceptos más importantes utilizados a lo largo de la tesis, que ofrecen sostén y fundamento al análisis y a la investigación realizada. Es también, un marco referencial para la generación de las recomendaciones presentadas.

A continuación, nos propusimos abordar la organización en su conjunto, destacando las características más importantes, el contexto en el que está inmersa, su modalidad de negocio y su cultura laboral, para posteriormente adentrarnos en el detalle de cada práctica de gestión de RR. HH. con mayor detenimiento. Una vez analizadas dichas prácticas de RR. HH., identificamos fortalezas y oportunidades de mejora de cada una de ellas y las acompañamos de recomendaciones a implementar para potenciar su desarrollo. Dichas sugerencias pretenden estar alineadas a la cultura de la organización, de manera tal que estén en sintonía con lo que se espera y es valorado dentro de Globant.

En el capítulo 4, se profundiza en el objeto de investigación seleccionado: los criterios de conformación de equipos en proyectos de tecnología. Se brinda un breve marco teórico para mayor entendimiento del objeto de estudio, y posteriormente se describe la herramienta de investigación seleccionada. A través de entrevistas a los líderes de equipo, fue posible conocer en detalle el proceso y los criterios utilizados para su conformación, proceso que advertimos como tarea clave para el funcionamiento de la organización. Para finalizar el capítulo, se presentan las conclusiones de la investigación, acompañadas de sugerencias de mejora.

Finalmente, en el último capítulo, se definen los objetivos estratégicos del área de RR. HH., el mapa estratégico que guía las propuestas de mejora, y las acciones estratégicas e iniciativas que conforman el plan de acción. Dicho plan es acompañado del cuadro de mando integral, el cronograma, los indicadores de monitoreo y el presupuesto estimado para cada caso, el que procura ser una propuesta realizable.

Una vez finalizados todos los capítulos de la tesis, es posible concluir que Globant presenta un área de RR. HH. que se encuentra ampliamente desarrollada en su gestión y que alinea las diversas prácticas a los valores y la cultura de la organización. Es un área cercana al negocio, que realiza el seguimiento de indicadores que permiten conocer el impacto en aquel, por lo que se convierte en un socio estratégico.

A pesar del desarrollo del área, se puede continuar potenciando las prácticas con el objetivo de seguir posicionando a RR. HH. como parte de la estrategia del negocio; en particular, en colaboración estrecha en la toma de decisiones de la empresa a través de las personas, los datos y la información generada. Incorporar prácticas de agilidad, impulsar la toma de decisiones basadas en evidencias y mejorar el proceso de conformación de equipos podrán llevar a RR. HH. al estadio de mayor madurez –de acuerdo a autores como Bersin (2015)–, con lo que podrá lograr aportar cada vez más valor a Globant.

El área de RR. HH. debe continuar incorporando prácticas que le permitan trabajar en la línea de una cultura de trabajo flexible, inclusiva y diversa. Ello debe realizarse fomentando el reconocimiento y el compromiso con la organización, y garantizando el desarrollo de los colaboradores en diversas oportunidades de crecimiento, tanto en aspectos personales, como profesionales. También, ello supone promover un ambiente de trabajo transparente y comunicativo, en el que los espacios de trabajo sean abiertos y permitan impulsar

el aprendizaje constante, acompañado de una retroalimentación frecuente. Finalmente, el propósito es el de potenciar un modelo de liderazgo inspiracional, a partir del cual el capital humano de la organización tenga realmente su verdadero valor, promoviendo la formación de equipos multidisciplinarios de trabajo y la movilidad del talento. Todas las recomendaciones y sugerencias del presente trabajo de tesis apuntan en esta dirección, a la nueva forma de entender el rol de RR. HH. en las organizaciones modernas.

Bibliografía general

- Abdallah, E. y Ahluwalia, A. (2013). *The Keys to Building a High-Performance Culture*. Gallup [Sitio web]. Recuperado el 12 de mayo de 2020, de: <https://www.gallup.com/workplace/236546/keys-building-high-performance-culture.aspx>
- Accenture y Oracle HCM. (2014). *The future of HR: Five Technology Imperatives* [archivo PDF]. Accenture [Sitio web]. Recuperado de: https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/digital_1/accenture-oracle-hcm-ebook-future-of-hr-five-technology-imperatives.pdf
- Ander-Egg, E. y Aguilar, M.J. (2001). *Trabajo en equipo*. México: Progreso.
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Boston, US: Addison-Wesley.
- Appelo, J. (2014). *Management 3.0 Workout*. Rotterdam, The Netherlands: Happy Melly Express. Disponible en: [http://www.scrummaster.dk/lib/AgileLeanLibrary/People/JurgenApello/Management%203.0%20Workout%20\(Text%20Edition\)%20v100.pdf](http://www.scrummaster.dk/lib/AgileLeanLibrary/People/JurgenApello/Management%203.0%20Workout%20(Text%20Edition)%20v100.pdf)
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001, marzo). *Manifiesto for Software Agile Development* [Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software]. Accedido el 6 enero de 2020, en: <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>
- Bersin, J. (2015) *High-Impact Talent Management: The New Talent Management Maturity Model* [archivo PDF]. Disponible en: <http://www.theequalityacademy.com/wp-content/uploads/2016/04/Inclusive-High-Impact-Talent-Management.pdf>
- Bersin, J. (2016). *Predictions for 2017: Everything Is Becoming Digital* [archivo PDF]. Nueva York: Deloitte University Press. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf>
- Bersin, J. (2019a). *Josh Bersin: Getting truly agile across the HR function*. HRM Asia [Sitio web]. Recuperado el 3 febrero de 2020, de: <https://hrmasia.com/josh-bersin-getting-truly-agile-in-hr/>
- Bersin, J. (2019b). *The Capability Academy: Where Corporate Training Is Going*. Josh Bersin [Sitio web]. Recuperado el 11 de mayo de 2020, de: <https://joshbersin.com/2019/10/the-capability-academy-where-corporate-training-is-going/>
- Bersin, J. (2019c). *Interview with Josh Bersin- A Thoughtful Architect Catalyzing Global HR Innovations* (Entrevistado por Ankita Sharma). Human capital [Sitio web]. Recuperado el 5 de mayo de 2020, de: <https://humancapitalonline.com/Interviews/details/508/Interview-with-Josh-Bersin->
- Bersin, J. (2019d). *Let's Stop Talking About Soft Skills: They're Power Skills*. Josh Bersin [Sitio web]. Recuperado el 11 de junio de 2020, de: <https://joshbersin.com/2019/10/lets-stop-talking-about-soft-skills-theyre-power-skills/>
- Bersin, J., Denny, B., Hauptmann, M., Roy, I., Schwartz, J., Van Durme, I. y Volini, E. (2019). *Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte*. Deloitte [Sitio web]. Recuperado el 5 de mayo de

2020de:<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-Globales-en-HC-2019.html>

- Bevegni, S. (2019). *Kit de incorporación de personal, LinkedIn Talent Solutions*. Accedido el 12 de marzo de 2020, en: <https://business.linkedin.com/es-es/talent-solutions/c/15/9/descubre-el-kit-de-incorporacion-de-nuevos-empleados?src=gen-sls>
- Blanco Martínez, E. (2010). Objetivos claros: Clave del éxito en la gestión empresarial. *DEBATES IESA*, 15(4) 54-57. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/289130416_Objetoivos_claros_Clave_del_exito_en_la_gestion_empresarial
- Boudreau, J. W. y Lawler, E. E. (2015). *Global Trends in Human Resource Management*. Stanford, California: Stanford Business Books.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C.M. y Naranjo Valencia, J.C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>
- Calleja, R., Méndez, E. y Rojo, P. (2020, mayo 13). *La experiencia de empleado: Cuando el cliente también es interno*. Harvard Deusto [Sitio web]. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/la-experiencia-de-empleado-cuando-el-cliente-tambien-es-interno>
- Carlson, C., Gambardella, A., Herr, H., Itami, H., Lam, A., Litan, R. E.,...West, H. (2011). *Innovación. Perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: BBVA.
- Christfort, K. y Vickberg, S. (2018). *Business Chemistry: Practical Magic for Crafting Powerful Work Relationships*. Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley&Sons.
- Covey S. (2011). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información [CUTI]. (2019). Sector tecnología alcanzó facturación récord en 2018 y aspira a un peso mayor en el PIB. Montevideo, Uruguay: Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información. Recuperado el 3 de marzo, 2020, de: <https://www.cutu.org.uy/novedades/1322-sector-tecnologia-alcanzo-facturacion-record-en-2018-y-aspira-a-un-peso-mayor-en-el-pib>
- D'Alo, F., Hill, A., Stanley, K. y Or, A. (2017). *The way we manage employee performance is changing, but is the way we look at pay changing with it?* [Archivo PDF]. Nueva York: Deloitte University Press. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-performance-and-pay-060417.pdf>
- Da Silva, F., França, C., Suassuna, M., Sousa Mariz, L., Rossiley, I., De Miranda, R., . . . Espindola, E. (2013, julio). Team building criteria in software projects: A mix-method replicated study. *Information and Software Technology*, 55, Issue 7, 1316-1340. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.11.006>
- Dávila, A. (1999, septiembre). Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral IESE. *Revista de Antiguos Alumnos*, 34-41. Recuperado de http://www.geocities.ws/ivelisse_ocanto/BSC/Info5_archivos/Info_5.pdf

- Delgado Piña, I., Gomez Martínez, L., Romero Martínez, A., Vázquez Inchausti, E. (2006). *Gestión de recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. Madrid: Pearson Educación.
- Deloitte (2018). *Gestión de RRHH en América Latina: compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región* [Archivo PDF]. Nueva York: Deloitte University Press. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado el 03 de mayo de 2020, de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es..
- Duhigg, C. (2016, febrero 25). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*. Accedido el 3 de marzo, 2020, desde: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Falletta, S. V. (2005). *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis*. Sunnyvale, CA: Leadersphere. 43 pp. Recuperado el 20 de marzo, de: <https://docplayer.net/15484007-Organizational-diagnostic-models-a-review-synthesis.html>
- Fernández Romero, J. (2017, julio). *¿Qué valor aportan las metodologías ágiles a las compañías?* Harvard Deusto [Sitio web]. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/que-valor-aportan-las-metodologias-agiles-a-las-companias>
- Figueroa, L.A. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63. Chile: Universidad de Viña del Mar. Recuperado de: <https://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/10/Liderazgo-y-equipos-de-trabajo.pdf>
- Gallardo Echenique, E. E. (2014, junio 12). *Utilización del programa de análisis cualitativo ATLAS.ti para gestionar y analizar datos*. Atlas.ti [Sitio web]. Accedido el 23 de mayo de 2020, desde: <https://atlasti.com/2014/06/12/utilizacion-del-programa-de-analisis-cualitativo-atlas-ti-para-gestionar-y-analizar-datos/>
- Globant. (2018a). *Integrated Report*. Globant [Sitio web]. Recuperado de: <https://www.globant.com/be-kind>
- Globant. (2018b). *Is your culture helping you stay relevant? Sentinel Report Q4 2018*. Globant [Sitio web]. Recuperado el 23 de mayo de 2020 de: <https://www.globant.com/stay-relevant/sentinel-report/your-culture-helping-you-stay-relevant>
- Globant. (2019a). *Welcome on board* [Archivo Power Point]. Accedido 12 de marzo de 2020, desde: https://docs.google.com/presentation/d/12QnuNwY5GpL3wgVbFGKf_zVb-JtH-fEDKML0GIQ-_2o/edit#slide=id.g574a70cf60_0_0
- Globant. (2019b). *We Create Digital Journeys* [Página de inicio de sitio web]. Recuperado el 20 de abril de 2020, de: <https://www.globant.com/>
- Globant. (2019c). Sitio web *People* [Página de intranet]. Disponible para empleados registrados; recuperado de: <https://sites.google.com/globant.com/people-site-2/home?authuser=0>

- Globant. (2019d). *Sitio web BetterMe*[Página de *intranef*]. Disponible para empleados registrados; recuperado de:
https://www.starmeup.com/login.html?continue=aHR0cHM6Ly9iZXR0ZXJtZS5zdGFyYWV1cC5jb20vP2xvZ2dlZD10cnVI&logout=true&origin=SMU_FEEDBACK_WEB
- Globant. (2019e). *Agile PODs*. Globant [Sitio web]. Recuperado 12 de marzo de 2020, de:
<https://www.globant.com/our-services/agile-pods>
- Gómez-Mejía L., Balkin D. y Cardy R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (8ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- González, J. M. C. (2018). Transformación exponencial de la gestión por talento. *Harvard Deusto Business Review*, 279, 46-56. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/transformacion-exponencial-de-la-gestion-por-talento>
- Google (2016). *ReWork. Guide: Understand team effectiveness*. Accedido el 20 febrero de 2020, desde:<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica* (5ª ed.). Madrid: Thomson- Civitas.
- Halligan, B., y Shah, D. (2009). *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs* (1ª ed.). New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Hatum, A. (2009). El caos del talento. *Harvard Business Review*, 87(8), 18-30. Recuperado de:
<https://iniciativablog.files.wordpress.com/2014/11/el-caos-del-talento.pdf>
- Heskett, J. (2012). *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force That Transforms Performance* [Archivo PDF]. Upper Saddle River, N.J.: FT Press. Recuperado de:
<https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780132779784/samplepages/0132779781.pdf>
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004a). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Harvard Business School Press. Recuperado de:
<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Kaplan R.S. y Norton D.P. (2004b). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 82(2), 42-53. Recuperado de:
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_10/recursos/general/documentos/pdf/14072011/8estrategia.pdf
- Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business Review Press.
- Kozlowski, S. e Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.<https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Mazor, A., Schmahl, H., Stephan, M., Valenzuela, J. y Walsh, B. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015. Liderando en el nuevo mundo del trabajo* [Archivo PDF]. Nueva York: Deloitte University Press. Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

- Méndez Díaz Villabella, E., y Calleja, R. (2018). Employee Experience: un viaje con los zapatos de nuestros empleados. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, 130, 52-58. Recuperado de: http://barometroex.com/wp-content/uploads/EX_enEvoluci%C3%B3n_Buljan_art130.pdf
- Morales, C.E. (2019). «HR Analytics»: El valor de los datos para tomar decisiones. *Harvard Deusto Business Review*, 290, 20-30. Recuperado el 29 de abril de 2020, de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6943289>
- Morales Costales, F. (2017). Gestión Digital en los Recursos Humanos. *People Analytics: Leading Big Data & Analytics for HR Management*, 8-11. Madrid: Leadership & Management School. Recuperado de: https://leadershipandmanagementschool.com/Descargables/Whitepaper_PeopleAnalytics.pdf
- Murphy, T., Rahnema, A., Agarwal, D., Miller, D., Eden, J., Lee, K., . . . Van Durme, Y. (2019). *La Organización Adaptable*. Deloitte [Sitio web]. Recuperado el 25 de mayo de 2020, de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Organizacion-Adaptable.html>
- Navarro, A., Fernández Martínez, J., y Morales Vélez, J. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospectiva*, 11(2), julio-diciembre, 30-39. Universidad Autónoma del Caribe. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4962/496250736004>
- Núñez-Cacho Utrilla, P., Grande-Torrales, F.A. y Pedrosa-Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *UCJC Business and Society Review (antes Universia Business Review)*, 2(34), 14-35. Recuperado de: <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/840>
- Observatorio Navarro de Empleo (2007). *Guía para la gestión por competencias en el sector TIC*. Pamplona: Servicio Navarro de Empleo, 91 pp. Recuperado de: <https://www.observatoriorealidadsocial.es/es/estudios/guia-para-la-gestion-por-competencias-en-el-sector-tic/es-532316/>
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M., de Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., . . . Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista latinoamericana de Administración*, (22), 29-57. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=716/71602203>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* [Lara Vázquez (Trad.)]. Barcelona: Deusto. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Pauga, J., y Grochowski, J. (2014). Defining the role of the HR Business Partner. *The RBL Institute Mini Forum White Paper Series*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de: <https://docplayer.net/41154644-Defining-the-role-of-the-hr-business-partner.html>
- Pine, I., J., y Gilmore, H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105. Recuperado de: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Recuperado de: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo* (9ª ed). Barcelona: Deusto.

- Prat, R. y Muñiz, L. (2002). Sistemas de remuneración variable e indicadores de control de gestión. *Partida Doble*, 135, 66-79. Recuperado de:<http://pdfs.wke.es/4/8/0/0/pd0000014800.pdf>
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Lima, Perú: Asociación para el Mejoramiento de la Educación Básica de Piura.
- Rainieri, A., y Martínez, A. (1997). Diagnóstico organizacional: un enfoque estratégico y práctico. *Academia.Revista Latinoamericana de Administración*.Universidad de Chile, 19, 1-32.
- Robbins, S. y Judge, T. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, D. M. (2015). *Diagnóstico organizacional* (8ª ed.). Santiago, Chile: Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, J. (2006). El mentoring en la empresa. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 19(197), 20-24. Recuperado de: <http://www.integraorg.com/wp-content/docs/EI%20Mentoring%20en%20la%20Empresa.pdf>
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de investigacion*. México D.F.: McGraw Hill / Interamericana.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Valencia, S. M., y Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana. Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Sang Long, C. and Khairuzzaman Wan Ismail, W. (2012). The HR specialist as an agent of change: Skills that open up a place at the company's top table. *Human Resource Management International Digest*, 20(2), 24-28. <https://doi.org/10.1108/09670731211208166>
- Schrage, M., Kiron, D., y Breschi, R. (2019). *Performance Management's digital shift*. MIT Sloan Management Review [Sitio web]. Recuperado el 11 de marzo de 2020, de: <https://sloanreview.mit.edu/projects/performance-managements-digital-shift/>
- Schwartz, J., Collins, L., Stockton, H., Wagner, D. y Walsh, D. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Nueva York: Deloitte University Press. 144 pp. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf
- Sloan, N., Agarwal, D., Sherman Garr, S., y Pastakia, K. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Nueva York: Deloitte University Press. 13 pp. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/tendenciascapitalhumano2017/Capitulo%205.pdf>
- Soler Anglés, M. R. (2005). El Mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 18(184) 100-109. Recuperado de:<http://pdfs.wke.es/2/2/7/6/pd0000012276.pdf>
- Stiehm, J.H. y Townsend, N.W. (2002). *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*. Philadelphia, PA: Temple University Press. ISBN 1-56639-960-2.

Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de recursos humanos: la próxima agenda de RR. HH. *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 193, Suplemento Selección de Personal. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/2/5/6/3/pd0000012563.pdf>

Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos champions* (5ª ed.). Buenos Aires: Granica.

Ulrich, D. (2019). *Digital HR: What Is It and What's Next?* The RBL Group [Sitio web]. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de: <https://www.rbl.net/insights/articles/digital-hr-what-is-it-and-whats-next>

Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Madrid: Prentice Hall.

Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision-Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 1-15. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>

Anexos

Anexo 1: cuestionario investigación “Criterios de conformación de equipos en proyectos de *software*: un estudio replicado de método mixto” (Da Silva et al., 2013)

Anexo 2: cuestionario aplicado a líderes y área de *Staffing* en Globant

Anexo 3: test Indicador de tipo de Myers-Briggs (MBTI)

Anexo 4: cuestionario *Business Chemistry* (Christfort y Vickberg, 2018)

Anexo 5: herramienta *Moving Motivators* (Appelo, 2014)

Anexo 6: encuesta de intereses de capacitación y perspectivas de desarrollo

Anexo 1: cuestionario investigación “Criterios de conformación de equipos en proyectos de *software*: un estudio replicado de método mixto” (Da Silva et al., 2013)

Appendix A. Phase I: Interview guide

ID	Question	Type [63]
Q1.	Describe, in detail, how you select software engineers to compose a software project team. Probe: after the spontaneous answer, ask explicitly about selection criteria in the case that the interviewee did not mention any. <i>Could you please be more specific about the selection criteria you use?</i>	Experience and behavior
Q2.	Regarding the selection criteria mentioned before, could you tell about their level of formalization or documentation?	Knowledge
Q3.	Still regarding the selection criteria, tell me about how you assess the degree to which an individual meets each criterion. Probe: after the spontaneous answer, stimulate the interviewee to provide names of the methods, techniques, or tools deployed in the assessment, including commercial or company made instruments. <i>Could you please be more specific about the types of tests?</i> <i>How were these tests developed? Internally or externally?</i>	Experience and behavior
Branch	If the interviewee mention any criteria related to personal aspects (personality, behavior, etc.) go to Q4, otherwise go to Q7.	
Q4.	You mentioned selection criteria related to personal aspects (such as ... [as mentioned by the interviewee in Q3]); could you tell me why did you use these criteria?	Experience and behavior
Q5.	How do you observe or assess personal aspects when selecting individual to build software teams?	Experience and behavior
Q6.	Explain how you acquired the skills or knowledge used to assess the personal aspects of prospective team members. Probe: after the spontaneous answer, stimulate the interviewee to provide details about formal training. <i>Could you please be more specific about any training you received?</i> <i>Are they internal or external to the company?</i> Go to Q10.	Knowledge
Q7.	Do you believe that personal aspects, such as personality or behavior, are important criteria to be considered	Opinion and values

Appendix A. *(continued)*

ID	Question	Type [63]
Q8.	when building a software team? Why, in your opinion, the personal aspects are important/not important?	Opinion and values
Branch	If the answer to Q7 is Yes go to Q9, otherwise go to Q10.	
Q9.	You did not mention any criterion related to personal aspects, although you think they are important. Why don't you use such criteria in selection individuals for your software teams?	Experience and behavior
Q10.	What else would you like to share about your experience in selecting individual and building software teams?	Experience and behavior

Guía de entrevista – Globant

1. Podrías contarnos lo más detallado posible, ¿cómo seleccionas a las personas para conformar tu equipo para iniciar un nuevo proyecto? ¿Cuáles son los criterios que utilizas y/o tienes en cuenta? Si tuvieras que organizar esos criterios que describiste en orden de prioridad, ¿cómo sería?

2. Podrías contarnos, ¿cómo evalúas el grado en que un colaborador cumple con cada criterio?

Preguntas para guiar: ¿Utilizas alguna prueba técnica para medirlo? ¿Podría ser más específico sobre los tipos de pruebas? ¿Cómo se desarrollaron estas pruebas? ¿Interna o externamente?

3. ¿Crees que las habilidades personales, como la personalidad o el comportamiento, son criterios importantes a tener en cuenta?

SÍ: Justificar.

NO: ¿Por qué no utiliza tales criterios en la selección de personas?

4. ¿En qué criterios te apoyas para evaluar esas habilidades personales de los colaboradores cuando necesitas armar los equipos?

5. ¿Cómo adquiriste las habilidades y conocimientos para evaluar esas habilidades de los colaboradores?

6. ¿Te gustaría compartir algo más sobre la experiencia en la conformación de equipos?

Si piensas en el proceso de conformación de equipos, ¿sugerirías algún aspecto a mejorar?

Inventario Tipológico M B T I ®

(Myers-Briggs Type Indicator ®)

Cuadernillo Forma G

Instrucciones

En esta prueba no existen repuestas correctas o incorrectas. Sus contestaciones ayudarán a conocer cómo piensa, cómo se siente y cómo se comporta Usted generalmente. Conocer sus preferencias puede ayudar a saber dónde están sus puntos fuertes, el tipo de trabajo en el que pudiera tener más éxito y cómo agrupar a personas de distintas preferencias para que el equipo sea más útil a la sociedad.

No haga anotaciones en este Cuadernillo. Lea cuidadosamente cada frase y anote sus contestaciones en la Hoja de respuestas, señalando la letra de la alternativa que mejor vaya con su modo de ser. No se entretenga demasiado en cada cuestión; si no pudiera decidirse por una de las alternativas, pase a la siguiente, pero procure dejar en blanco el espacio correspondiente en la Hoja de respuestas y compruebe que está siguiendo la numeración en el Cuadernillo y en la Hoja.

Anote sus datos personales en los espacios de la Hoja, comience cuando se le dé la señal y no se detenga a no ser que se lo indique el examinador.

**RECUERDE, ANOTE SUS RESPUESTAS EN LA HOJA
Y NO HAGA NINGUNA SEÑAL EN ESTE CUADERNILLO**

PARTE I

Señale la respuesta que indica mejor cómo se siente o comporta Usted generalmente.

1. Cuando Usted va a pasar el día a otro lugar, prefiere ...
 - A. planear lo que va a hacer y cuándo lo va a hacer
 - B. ir simplemente al lugar
2. Si Usted fuera profesor, prefería enseñar sobre ...
 - A. hechos o realidades
 - B. teorías
3. En una situación social, generalmente Usted es ...
 - A. un buen hablador
 - B. más bien callado y reservado
4. Normalmente prefiere ...
 - A. organizar fiestas, reuniones, etc., con bastante anticipación
 - B. sentirse libre para hacer lo que crea mejor en cada momento
5. En general, Usted congenia mejor con ...
 - A. personas imaginativas
 - B. personas realistas
6. En Usted es más frecuente que ...
 - A. las emociones manden sobre la lógica
 - B. la lógica mande sobre las emociones
7. En un grupo de personas, generalmente prefiere...
 - A. hablar con el grupo
 - B. charlar sólo con una persona a la vez
8. Usted tiene más éxito cuando ...
 - A. se enfrenta a lo inesperado y decide lo que hay que hacer
 - B. sigue un plan preparado cuidadosamente de antemano
9. Usted prefiere que le consideren ...
 - A. una persona práctica
 - B. una persona ingeniosa
10. Con un grupo de personas, es más frecuente que Usted...
 - A. presente a los demás
 - B. sea presentado a los demás
11. Admira más a quienes son ...
 - A. tan convencionales que no llaman la atención
 - B. tan originales e individuales que no les importa que se desconfíe de ellos
12. Tener un horario fijo ...
 - A. le agrada
 - B. le molesta
13. Tiene tendencia a tener una amistad ...
 - A. íntima con muy pocas personas
 - B. más superficial con muchas personas

NO SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

PARTE I

Señale la respuesta que indica mejor cómo se siente o comporta Usted generalmente.

14. La idea de hacer una lista de las cosas a realizar durante el fin de semana ...
A. le agrada B. no le afecta C. le deprime
15. Le gusta más que le consideren ...
A. una persona realmente sensible B. una persona normalmente razonadora
(En la cuestión 17, y sólo en ella, puede señalar dos de las tres alternativas)
16. Entre sus amigos Usted es de los que ...
A. es el último en enterarse de lo que pasa B. está al tanto de todo lo que pasa
17. En su trabajo cotidiano ...
A. le gusta encontrar emergencias y trabajar 'contra reloj' B. detesta trabajar con urgencias C. normalmente planifica su trabajo para evitar las urgencias
18. Prefiere tener un amigo que ...
A. siempre tiene ideas nuevas B. tiene los pies firmemente en tierra
19. Para Usted es más fácil ...
A. hablar sencillamente con casi todo el mundo todo el tiempo que sea necesario B. tener mucho que decir sólo a unos pocos en ciertas condiciones o situaciones
20. Cuando tiene una tarea especial, prefiere ...
A. organizar todo cuidadosamente antes de empezar B. ir viendo lo que se necesita a medida que vaya surgiendo
21. Habitualmente da más importancia ...
A. al sentimiento que a la razón B. a la razón que al sentimiento
22. Cuando lee por placer prefiere autores que ...
A. usan formas especiales y originales de decir las cosas B. expresan directa y llanamente lo que quieren decir
23. Cuando alguien le conoce por primera vez puede conocer los intereses de usted ...
A. casi de inmediato B. sólo después de conocerle realmente
24. Cuando se ha acordado de antemano qué va a hacer Usted en un momento dado, le resulta ...
A. agradable seguir ese plan B. un poco desagradable tener que seguirlo
25. Cuando tiene que hacer algo que otros muchos también hacen, prefiere ...
A. hacerlo según la forma habitual B. buscar una manera propia de hacerlo
26. En Usted es normal ...

A. manifestar abiertamente los sentimientos

B. guardarse las emociones para sus adentros

NO SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

PARTE II

Señale la palabra que le gusta más de cada pareja. Piense en el significado de la palabra y no tanto en sus letras o cómo suena.

- | | | | | | |
|-----|------------------|-----------------|-----|-----------------|------------------|
| 27. | A. programado | B. improvisado | 50. | A. lógico | B. fascinante |
| 28. | A. amable | B. constante | 51. | A. perdonar | B. tolerar |
| 29. | A. hechos | B. ideas | 52. | A. producción | B. diseño |
| 30. | A. pensar | B. sentir | 53. | A. impulso | B. decisión |
| 31. | A. abierto | B. reservado | 54. | A. quién | B. qué |
| 32. | A. convincente | B. conmovedor | 55. | A. hablar | B. escribir |
| 33. | A. frase | B. concepto | 56. | A. nada crítico | B. crítico |
| 34. | A. analizar | B. simpatizar | 57. | A. puntual | B. sin prisas |
| 35. | A. sistemático | B. espontáneo | 58. | A. concreto | B. abstracto |
| 36. | A. justicia | B. misericordia | 59. | A. cambiante | B. permanente |
| 37. | A. reservado | B. hablador | 60. | A. cauto | B. confiado |
| 38. | A. compasión | B. previsión | 61. | A. construir | B. inventar |
| 39. | A. sistemático | B. ocasional | 62. | A. ordenado | B. despreocupado |
| 40. | A. tranquilo | B. vivaz | 63. | A. base | B. cúspide |
| 41. | A. beneficios | B. bendiciones | 64. | A. rápido | B. cuidadoso |
| 42. | A. teoría | B. certeza | 65. | A. teoría | B. experiencia |
| 43. | A. decidido | B. dedicado | 66. | A. sociable | B. despegado |
| 44. | A. literal | B. figurado | 67. | A. señal | B. símbolo |
| 45. | A. determinación | B. cordialidad | 68. | A. fiesta | B. teatro |
| 46. | A. imaginativo | B. práctico | 69. | A. aceptar | B. cambiar |
| 47. | A. pacificador | B. juez | 70. | A. acordar | B. discutir |
| 48. | A. hacer | B. crear | 71. | A. conocido | B. desconocido |
| 49. | A. suave | B. duro | | | |

PARTE III

Señale la respuesta que indica mejor cómo se siente o comporta Usted generalmente.

72. Cree Usted que ...

- A. se entusiasma por las cosas más que el término medio de las personas B. le animan menos las cosas que al término medio de las personas

73. En su opinión, es mayor falta ser una persona ...

- A. insensible a los demás B. poco razonable con los demás

74. Para Usted, hacer las cosas a última hora ...

- A. es preferible B. le pone nervioso

75. En las fiestas y reuniones sociales ...

- A. algunas veces se aburre B. siempre encuentra diversión

76. Usted cree que tener una rutina diaria es ...

- A. una manera descansada de hacer cosas B. algo molesto, incluso cuando es necesario

77. Cuando algo se pone de moda, Usted ...

- A. es uno de los primeros en seguirla B. no se interesa mucho por ello

78. Cuando piensa en algo de poca importancia que debe hacer o comprar, normalmente ...

- A. lo olvida hasta otro momento B. lo apunta para recordarlo si fuera necesario C. lo hace sin tener que apuntarlo

79. A Usted resulta ...

- A. fácil llegar a conocerle B. difícil llegar a conocerle

80. En su manera de vivir Usted prefiere ...

- A. ser original, distinto de los demás B. ser convencional, como los demás

81. Cuando en una conversación se encuentra en una situación embarazosa, normalmente ...

- A. cambia de tema B. lo toma a broma C. días después se le ocurre una salida

82. Le resulta más difícil adaptarse a ...

- A. una tarea rutinaria B. un cambio constante

83. Cree que es mayor elogio decir de una persona que tiene ...

- A. visión de las cosas B. sentido común

84. Cuando tiene un trabajo importante que hay que terminar en una semana, normalmente ...

- A. dedica algún tiempo a hacer una lista de tareas y a ponerles un orden B. lo comienza inmediatamente

NO SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

85. En su opinión es más importante ...
 A. ver las posibilidades de una situación B. ajustarse a los hechos tal como son
86. Piensa que las personas próximas a Usted conocen su opinión ...
 A. sobre la mayoría de las cosas B. sólo si, por alguna razón, se la ha dicho
87. Prefiere un jefe que sea ...
 A. siempre amable B. siempre justo
88. Para hacer un trabajo prefiere ...
 A. comenzar pronto para terminarlo con tiempo de sobra B. apoyarse más en los impulsos que se desarrollan siempre al final
89. Usted cree que es peor ...
 A. mostrar demasiado afecto B. no mostrar suficiente afecto
90. Estando en una fiesta o reunión prefiere ...
 A. ayudar a que las cosas salgan bien B. dejar que cada cual se divierta a su modo
91. Usted prefiere ...
 A. apoyar los métodos establecidos de hacer las cosas bien B. analizar lo que no marcha bien y enfrentarse a los problemas no resueltos
92. Normalmente Usted se preocupa más por ...
 A. los sentimientos de las personas B. los derechos de las personas
93. Si un sábado por la mañana le preguntan qué va a hacer ese día ...
 A. sería capaz de decirlo con detalle B. diría el doble de cosas de las que haría C. habría que esperar al final del día para saberlo
94. Al decidir sobre algo importante, normalmente piensa que ...
 A. puede confiar y dejarse guiar por los sentimientos B. debe ser lógico y actuar independientemente de sus sentimientos
95. Las partes más rutinarias de la vida diaria son para Usted ...
 A. un motivo de tranquilidad B. un motivo de aburrimiento
96. Normalmente, el deseo de hacer bien un examen ...
 A. le facilita la concentración para hacerlo lo mejor posible B. le dificulta la concentración para demostrar todo lo que sabe
97. A su modo de ser le agrada más ...
 A. tener que tomar decisiones B. dejar que las circunstancias decidan
98. Cuando se habla de una nueva idea, se interesa más por ...
 A. saberlo todo respecto a ella B. juzgar si es correcta o incorrecta

NO SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

99. Ante cualquier emergencia de la vida cotidiana, prefiere ...
- A. ayudar a resolverla dejando que otro tome las iniciativas B. tomar la iniciativa y responsabilizarse de la situación
100. Después de estar con personas supersticiosas ...
- A. se encuentra algo afectado por esas supersticiones B. no le afectan de ninguna manera
101. Se siente más propenso a ...
- A. alabar a alguien o elogiar algo B. culpar a alguien o criticar algo
102. Cuando tiene que tomar una decisión, normalmente ...
- A. la toma de inmediato B. espera todo lo que razonablemente puede antes de decidirse
103. En los momentos en que los problemas se le han acumulado, normalmente pensaba que ...
- A. había llegado a un atolladero B. haciendo sólo lo necesario podría salir adelante
104. Entre todas las buenas resoluciones que Usted ha tomado en el pasado ...
- A. todavía algunas siguen valiendo B. ninguna ha durado mucho tiempo
105. Para resolver un problema personal suyo, normalmente ...
- A. se siente más seguro si pide consejo a alguien B. nadie puede resolverlo mejor que usted mismo
106. Cuando surge una situación nueva que no se adapta a sus planes, intenta primero ...
- A. cambiar sus planes para adaptarse a la situación B. cambiar la situación para adaptarla a sus planes
107. Los cambios o altibajos en sus emociones son ...
- A. muy pronunciados B. bastante moderados
108. En sus creencias personales ...
- A. pone su fe en algo que no se puede demostrar B. sólo le convence aquello que se puede demostrar
109. En su hogar, cuando termina una tarea normalmente ...
- A. sabe cuál es la siguiente y está dispuesto a intentarla B. se alegra de poder relajarse hasta que se le ocurra otra tarea
110. Cuando tiene la oportunidad de hacer algo interesante ...
- A. toma una decisión rápidamente B. a veces la pierde por tardar en decidirse
111. Si algo imprevisto detiene un rato su trabajo y el de sus compañeros, procura ...
- A. disfrutar del momento de descanso B. buscar algo que se pueda seguir haciendo C. ayudar a quienes intentan resolver el imprevisto
112. Cuando no está de acuerdo con algo que se acaba de decir, normalmente ...
- A. lo deja pasar sin darle importancia B. presenta su punto de vista

NO SE DETENGA, CONTINUE EN LA PAGINA SIGUIENTE

M B T I[®], Inventario Tipológico

(Myers-Briggs, Forma G)

Apellidos/Nombre _____ Edad _____ Sexo _____

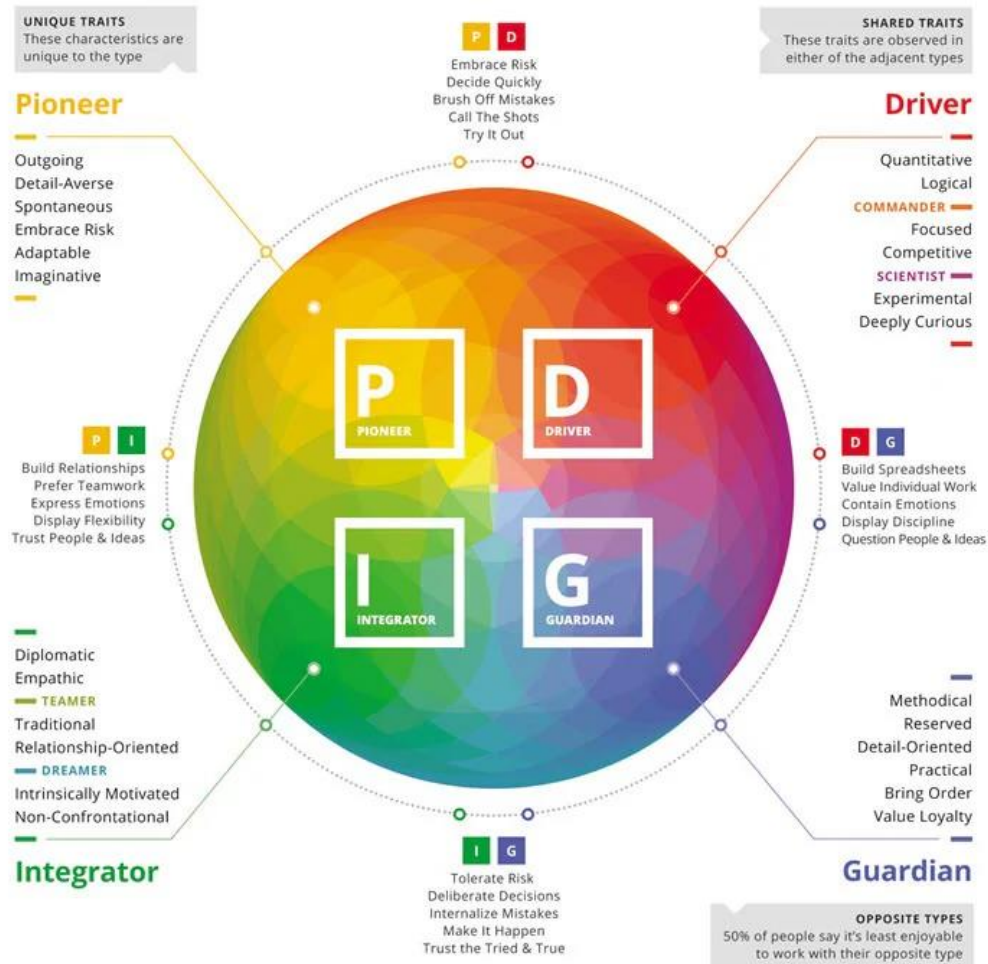
Centro _____ Localidad _____ Fecha _____

Anote sólo una respuesta a cada cuestión y marque todas sus contestaciones en este Hoja

- | | | |
|----------|--------|----------|
| 1 A B | 33 A B | 65 A B |
| 2 A B | 34 A B | 66 A B |
| 3 A B | 35 A B | 67 A B |
| 4 A B | 36 A B | 68 A B |
| 5 A B | 37 A B | 69 A B |
| 6 A B | 38 A B | 70 A B |
| 7 A B | 39 A B | 71 A B |
| 8 A B | 40 A B | 72 A B |
| | | |
| 9 A B | 41 A B | 73 A B |
| 10 A B | 42 A B | 74 A B |
| 11 A B | 43 A B | 75 A B |
| 12 A B | 44 A B | 76 A B |
| 13 A B | 45 A B | 77 A B |
| 14 A B C | 46 A B | 78 A B C |
| 15 A B | 47 A B | 79 A B |
| 16 A B | 48 A B | 80 A B |
| | | |
| 17 A B C | 49 A B | 81 A B C |
| 18 A B | 50 A B | 82 A B |
| 19 A B | 51 A B | 83 A B |
| 20 A B | 52 A B | 84 A B |
| 21 A B | 53 A B | 85 A B |
| 22 A B | 54 A B | 86 A B |
| 23 A B | 55 A B | 87 A B |
| 24 A B | 56 A B | 88 A B |
| | | |
| 25 A B | 57 A B | 89 A B |
| 26 A B | 58 A B | 90 A B |
| 27 A B | 59 A B | 91 A B |
| 28 A B | 60 A B | 92 A B |
| 29 A B | 61 A B | 93 A B C |
| 30 A B | 62 A B | 94 A B |
| 31 A B | 63 A B | 95 A B |
| 32 A B | 64 A B | 96 A B |

	E	I	S	N	T	F	J	P
Polos								
Punt. Directas								
Diferencias								
Punt. Preferencias								
Código								

Business Chemistry®



Herramienta disponible en: <https://bc20questions.deloitte.com/#/>

<h1>MOVING MOTIVATORS</h1> 	<h2>ACEPTACIÓN</h2>  <p>Los personas a mi alrededor aprueban lo que hago y quién soy</p>	<h2>CURIOSIDAD</h2>  <p>Tengo muchas cosas para investigar y sobre las cuales pensar</p>
	<h2>META</h2>  <p>Mi propósito en la vida se refleja en el trabajo que hago</p>	<h2>ESTATUS</h2>  <p>Mi posición es buena y reconocida por la gente que trabaja conmigo</p>
<h2>HONRA</h2>  <p>Me siento orgulloso de que mis valores personales se reflejen en cómo trabajo</p>	<h2>ORDEN</h2>  <p>Hay suficientes reglas y políticas para un entorno estable</p>	<h2>MAESTRÍA</h2>  <p>Mi trabajo desafía mis competencias pero aún está dentro de mis capacidades</p>
<h2>PODER</h2>  <p>Hay suficiente espacio para que yo influya lo que ocurre a mi alrededor</p>	<h2>RELACIONES</h2>  <p>Tengo buenas relaciones sociales con la gente de mi trabajo</p>	<h1>MOVING MOTIVATORS</h1> <p>Estas cartas son parte de los materiales de Management 3.0. Representan las 10 motivaciones intrínsecas de las personas en una organización. Puedes encontrar una descripción de cómo utilizarlas en www.management30.com/moving-motivators</p> 

Staffing wants to know more about you!

Fill out the following information. This will help us find the best assignment for you.

***Obligatorio**

Position *

Elegir ▼

Seniority *

Elegir ▼

To boost your career, you are interested in *

- Growth to a Leadership role
- Explore other career opportunities / Change to a new position
- Growth to a Subject Matter Expert role/be a technical referent
- Continue to growth in my current career path
- Explore relocation opportunities

What technical skills do you have/know? *

	Expert	Good	Basic	Don't Know	Want to Learn
GCP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AWS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Azure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jenkins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Docker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Java	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C++	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PHP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Python	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SQL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Switch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

JavaScript	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Node JS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
React Native	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
React JS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angular JS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vue JS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tableau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pentaho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selenium	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C#	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NoSQL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Express JS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.NET Core	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Do you have extra skills not listed above we should know about?

Tu respuesta _____

Regarding training opportunities, what technology do you want to learn/improve? *

Tu respuesta _____

Conversational English Level *

- Beginner A1
- Low Intermediate A2
- Intermediate B1
- Upper Intermediate B2
- Advanced C1
- Native C2

Friendly reminder

Keep this information upload in Albertha (at Glow) and in your Globant CV.
This will help us make assignments based on your skills and latest learnings.
Also, visit Globant University: <https://university.corp.globant.com/home> and enhance your career development.

Herramienta disponible en: <https://forms.gle/fK1DkGLzGYY3xXL4A>