

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA
EMPRESA DE TECNOLOGÍA MULTINACIONAL**

Entregado como requisito para la obtención del título de

Máster en Dirección de Recursos Humanos

CAROLINA HENDERSON – 220621

IVONNE LUCENA – 227317

Tutor: AMANDA GARCÍA

2020

Declaración de Autoría

Montevideo, 16 de Julio 2020

Nosotras, Henderson Carolina y Lucena Ivonne, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia elaboración.

Podemos asegurar que:

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



Carolina Henderson



Ivonne Lucena

Agradecimientos

Queremos agradecer a todas las personas que nos han nutrido y ayudado a lo largo de este Máster, profesores y colegas de los cuales hemos aprendido, así como a la Coordinadora de Postgrados de Recursos Humanos de la ORT, Ximena Fernández.

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo incondicional, brindándonos paciencia, inspiración y sabiduría para culminar con éxito todas nuestras metas.

Especialmente, damos las gracias a nuestra tutora, Amanda García por el apoyo durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento y consejos permitió el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, queremos agradecer a CloudTech por abrirnos las puertas y darnos la confianza de contribuir conocimiento y dar valor agregado para seguir mejorando cada día. Principalmente reconocemos al Fundador y *CEO*, al *Chief of Staff*- director, a la *Chief People Officer* y al equipo de RR.HH. quienes nos brindaron su tiempo y valioso aporte en las entrevistas para recabar la información necesaria para la elaboración de nuestra investigación.

RESUMEN

El presente trabajo toma como objeto de estudio la empresa multinacional de tecnología CloudTech teniendo por objetivo presentar un Plan Estratégico para el área de RR.HH. de la empresa.

Comenzamos el análisis presentando el marco teórico a modo de introducción, permitiendo contextualizar los desafíos de la Gestión Humana, así como el rol de RR.HH. como socio estratégico. Expondremos el concepto de Planificación Estratégica, presentando herramientas para la planificación como el *Balanced Scorecard*. Finalizaremos el capítulo con el concepto de *People Analytics* y su importancia en la toma de decisión para RR.HH., así como Metodologías Ágiles dado a que la empresa de estudio es TI y utiliza dichas metodologías.

En una segunda etapa presentaremos a la empresa CloudTech (su misión, visión, organigrama, valores, estrategia de negocio, etc.) que nos permitirán comprender sus desafíos, donde se encuentra posicionada y sus objetivos estratégicos a mediano y largo plazo. Seguidamente, nos concentraremos en el área de RR.HH. de CloudTech, donde mostraremos los procesos que se llevan a cabo actualmente y plantearemos nuestras recomendaciones de cómo debería reestructurarse el área para convertirse en un socio estratégico del negocio.

Luego, realizaremos el diagnóstico y análisis de la cultura en CloudTech para lo cual se aplicó una encuesta a los colaboradores de la empresa. Una vez analizada la estrategia corporativa de CloudTech, la posición actual del área de RR.HH. y el diagnóstico de su cultura, proponemos un Plan Estratégico de RR.HH. Comenzaremos el plan presentando el Mapa Estratégico de RR.HH., luego se establecerán objetivos estratégicos del área alineados con los objetivos corporativos y se expondrán las principales acciones a ser llevadas a cabo por el área. Finalizaremos el trabajo presentando un cronograma sugerido para el próximo año y medio que permita implementar las acciones propuestas.

Palabras claves: Plan Estratégico, RR.HH., cultura organizacional, liderazgo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
1.MARCO TEORICO.....	11
1.1 Introducción.....	11
1.3 Desafíos de la Gestión Humana	15
1.4 Planificación estratégica de RR.HH.....	19
1.5 Ventajas de la Planificación Estratégica de RR.HH.	21
a. Fomento del comportamiento proactivo frente al reactivo.....	22
b. Comunicación explícita de los objetivos de la empresa.....	22
c. Estimulación del pensamiento crítico y de la evolución continua de los supuestos	23
d. Identificación de diferencias entre la situación actual y la visión futura	23
e. Fomento de la participación de los directivos de línea	23
f. Identificación de las oportunidades y limitaciones de las personas	23
g. Creación de vínculos comunes.....	23
1.6 Desafíos de la Planificación Estratégica de RR.HH.....	24
a. Mantenimiento de la ventaja competitiva	24
b. Refuerzo de la estrategia de la empresa en su conjunto.....	24
c. Evitar la concentración excesiva en los problemas cotidianos.....	24
d. Desarrollo de estrategias de RR.HH. adecuadas a las características exclusivas de la organización.....	25
e. Moverse en el entorno.....	25
f. Asegurar el compromiso de los directivos.....	25
g. Pasar del plan estratégico a la acción.....	25
h. Combinación de estrategias deliberadas y emergentes.....	25
i. Acomodarse al cambio	26
1.7 Fases de la planificación estratégica	26
1.8 Cuadro de Mando Integral	28
1.9 <i>People analytics</i>	30
1.10 Metodologías ágiles.....	35
1.11 Conclusiones del capítulo.....	38
2. LA EMPRESA Y EL ENTORNO.....	40
2.1 Introducción.....	40
2.2 Tendencias del sector de Tecnología de la Información (TI)	40
2.3 Historia y crecimiento de CloudTech.....	43

2.4 Organigrama de CloudTech.....	46
2.5 Misión, Visión y Valores de CloudTech	47
2.6 Mercado, contexto, crecimiento	49
2.7 Competidores	50
2.8 Estructura por proyecto	52
2.9 Principales clientes.....	53
2.10 Productos y Servicios de CloudTech.....	55
2.11 Estrategia de negocio de CloudTech.....	56
2.11.1 Componente del negocio	59
2.11.2 Componente del cliente	60
2.11.3 Componente de los empleados	61
2.12 Objetivos Estratégicos de CloudTech para el año 2020	62
2.13 Cultura Organizacional de CloudTech	63
2.14 Liderazgo de CloudTech.....	64
2.15 Análisis FODA de la organización	64
3.1 Introducción.....	66
3.2 Descripción y características de la plantilla de CloudTech.....	66
3.3 Estructura del área de RR.HH.....	70
3.4 Objetivos de RR.HH.....	72
3.5 Análisis de los procesos de RR.HH. de CloudTech.....	73
3.5.1 Onboarding de CloudTech	75
3.5.2 Talent Acquisition en CloudTech	81
3.5.3 Marca Empleadora en CloudTech	91
3.5.4 Compensación y Beneficios en CloudTech	94
3.5.5 Evaluación y Desarrollo en CloudTech	99
3.5.6 Proceso de E-learning en CloudTech	104
3.5.7 Plan de Carrera en CloudTech	111
3.5.8 Proceso de desvinculación en CloudTech	117
3.6 FODA de RR.HH.	124
3.7 Rol de RR.HH. durante la Pandemia Covid-19	126
3.8 Estrategia de Comunicación.....	127
3.9 Conclusiones del capítulo.....	129
4. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	132
4.1 Introducción.....	132

4.2 Concepto de Cultura Organizacional.....	132
4.3 Metodología y diseño:.....	135
4.3.1 Objetivo	137
4.3.2 Población y Muestra	137
4.3.5 Resultados y análisis	141
4.4 Conclusiones del capítulo	147
5. PLAN ESTRATÉGICO DE RR.HH.	149
5.1 Introducción.....	149
5.2.1 Mapa Estratégico de RR.HH.	149
5.3 Plan de acción.....	153
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
7. ANEXOS	172
Anexo 1: Encuesta de satisfacción del proceso de <i>Onboarding</i> al 1er mes.....	172
Anexo 2: Encuesta de satisfacción del proceso de <i>Onboarding</i> al 3er mes.....	173
Anexo 3: <i>Assessment Center</i>	174
Anexo 4: Proceso de <i>Coaching</i> para Líderes.....	177
Anexo 5: Entrevista de salida.....	179

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva.....	13
Figura 2 - Procesos y Roles de RR.HH.....	15
Figura 3 - Retos del entorno que enfrentan las empresas.....	16
Figura 4 - Trabajos de RR.HH. para elaborar un plan estratégico.....	21
Figura 5 - Ventajas y desafíos de un plan estratégico de RR.HH.	22
Figura 6 - Etapas de un plan estratégico.....	26
Figura 7 - Etapas de la elaboración de un plan estratégico.....	27
Figura 8 - <i>Balanced Scorecard</i>	29
Figura 9 - Beneficios del uso de <i>big data</i>	32
Figura 10 -Tendencias y evolución de la tecnología.....	42
Figura 11 - Evolución y crecimiento de CloudTech.....	45
Figura 12 -Localidades de CloudTech.....	46
Figura 13 - Organigrama de CloudTech.....	46
Figura 14 – Misión y Visión de CloudTech.....	48
Figura 15 - Valores de CloudTech.....	49
Figura 16 - Estructura por proyecto de CloudTech.....	52
Figura 17 - Principales clientes de CloudTech por industria.....	53
Figura 18 – Representatividad en % de cada industria.....	54
Figura 19 - Ingresos por región.....	54
Figura 20 - <i>Hubs</i> de CloudTech.....	55
Figura 21 - Índice de desempeño de la compañía (CPI).....	57
Figura 22 - Componentes estratégicos de CloudTech.....	58
Figura 23 – Empleados de CloudTech en Uruguay por género.....	67
Figura 24 – Presentación de cargos.....	69
Figura 25 – Estructura de RR.HH. en Uruguay.....	71

Figura 26 – Procesos de RR.HH. de CloudTech.....	73
Figura 27 – Propuesta de procesos y subprocesos de RR.HH. para CloudTech	75
Figura 28 - Indicadores de <i>Talent Acquisition</i>	82
Figura 29 - Proceso de reclutamiento de CloudTech	86
Figura 30 – Beneficios de CloudTech.....	96
Figura 31 – Desarrollo y Evaluación en CloudTech	100
Figura 32 – Etapas de la Evaluación de Desempeño	101
Figura 33 -Aspectos para evaluar de la empresa.....	119
Figura 34 – Escala <i>Likert</i>	135
Figura 35 – Variables de datos demográficos	136
Figura 36 – Dimensiones del diagnóstico, modelo CloudTech	137
Figura 37 – Distribución geográfica de los participantes.....	138
Figura 38 – Características de muestra encuestada	139
Figura 39 – Lugar de trabajo de los participantes	140
Figura 40 - Resultados por Dimensión General- Favorabilidad	141
Figura 41 – Resultados de la Dimensión Cultura.....	142
Figura 42 – Resultados de la dimensión Desarrollo y Aprendizaje	144
Figura 43 – Resultados Dimensión Liderazgo	145
Figura 44 – Fortalezas (favorabilidad más alta).....	146
Figura 45 – Mapa Estratégico de RR.HH.	151
Figura 46: Cronograma de las acciones propuestas.....	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – FODA de la Organización.....	65
Tabla 2 - Agenda del primer día del ingreso.....	77
Tabla 3 – Agenda de <i>Onboarding</i>	78
Tabla 4 –Indicadores para medir proceso de <i>Onboarding</i>	80
Tabla 5 – Indicadores para medir proceso de <i>Talent Acquisition</i>	90
Tabla 6 -Indicaodres para medir proceso de Marca Empleadora.....	93
Tabla 7 –Indicadores para medir proceso de Compensación y Beneficios	99
Tabla 8 –Indicadores para medir proceso de <i>E-Learning</i>	110
Tabla 9 –Indicadores para medir proceso de Desvinculación	120
Tabla 10 – FODA de RR.HH.	125
Tabla 11 – Análisis de los objetivos estratégicos de RR.HH. y acciones	152
Tabla 12 –Identificar y definir las competencias	155
Tabla 13 – Diseñar un proceso de entrevistas de selección por competencias	156
Tabla 14 – Análisis de equidad interna	157
Tabla 15 –Análisis de la competitividad externa	157
Tabla 16 – Crear y estandarizar el proceso de Evaluación de Desempeño.....	158
Tabla 17 – Desarrollo de capacidades de liderazgo	159
Tabla 18 – Fomentar los valores	159
Tabla 19: Definir indicadores de gestión del área.....	161

1.MARCO TEORICO

1.1 Introducción

En el presente capítulo se pretende abordar los principales conceptos vinculados a la planificación estratégica en el área de RR.HH., dando una visión general del área, presentando algunas definiciones clásicas de sus funciones y sus principales actividades. Luego, nos enfocaremos en cómo ha ido variando su función a través del tiempo.

El departamento de RR.HH. ha ido evolucionando desde realizar tareas administrativas hasta convertirse en un área central y estratégica. Por lo tanto, presentaremos la gestión y el rol de RR.HH. como socio estratégico, sus principales aportes y desafíos en la planificación y como aliado de los directores para el logro de los objetivos de la empresa.

Por otro lado, se estudiarán las fases para el diseño del plan estratégico, se presentarán dos de las principales herramientas utilizadas por las empresas para identificar objetivos y hacer un seguimiento de estos: el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral y el FODA.

Para finalizar el capítulo, se abordarán conceptos básicos sobre *People Analytics* y Metodologías Ágiles, las mismas son desarrolladas en las empresas de tecnología tales como la que estudiaremos en la presente tesis. Además, los avances realizados en *analytics* permiten tener un gran número de datos, capturar y almacenar información permitiendo a las empresas tomar decisiones asertivas. Asimismo, la democratización de los datos ha permitido que los mismos estén disponibles a tantas personas como sea posible dentro de la empresa y no solamente a la Dirección. De esta forma las decisiones se pueden tomar utilizando datos tangibles, de fácil acceso y comprensión.

1.2 Rol de RR.HH. como Socio Estratégico

En el complejo entorno socioeconómico de hoy en día, en donde los productos tienen una rápida obsolescencia y donde cambian rápidamente las condiciones a las que las organizaciones se habían adaptado, las mismas deben recurrir a todas las herramientas posibles y que tengan a su

alcance, para poder mantener su posición en el mercado. De esta forma, podrán seguir avanzando según lo planificado en sus planes estratégicos.

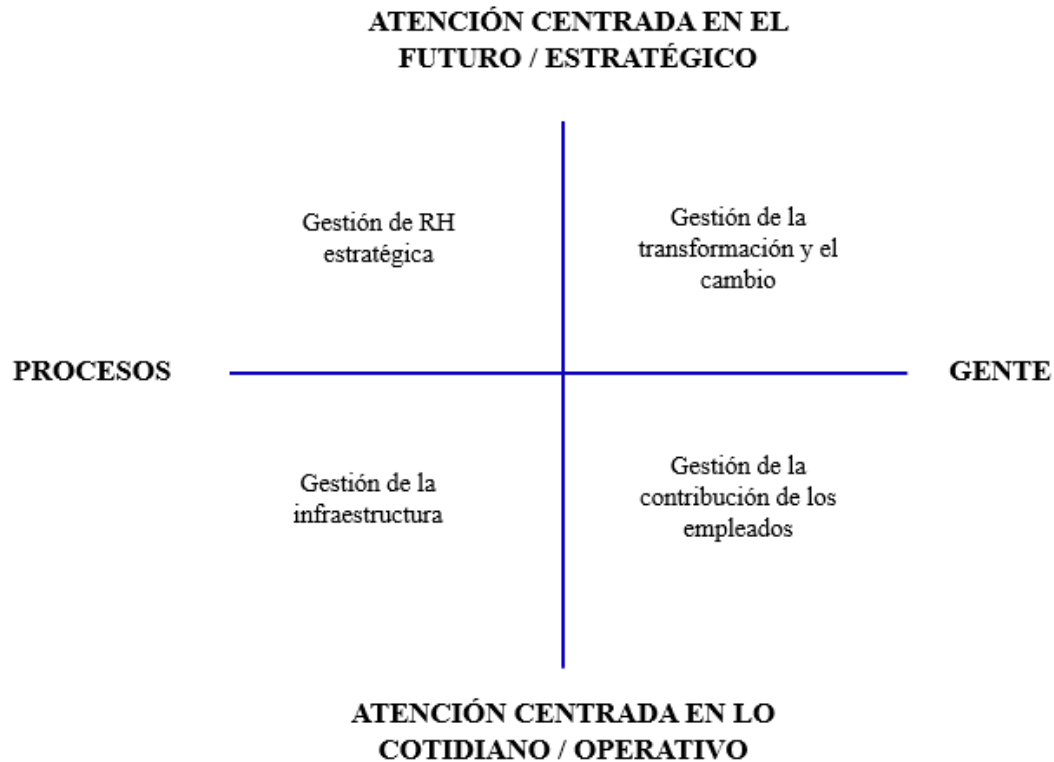
Ante este escenario, la gestión de los RR.HH. supone en su contexto evolutivo considerar las nuevas tendencias que permiten una mejor dirección. Entre los nuevos desafíos que presenta la organización y la gestión de las personas, se encuentra el alcanzar la mejora continua de la organización a través de su gente, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas (Porret, 2008).

El área de RR.HH. existe en una organización para añadir valor tangible y prestar los servicios necesarios para mejorar la productividad y eficacia de la empresa con foco en el capital humano de la compañía. En esta línea, Butteriss (2001) señala que: la responsabilidad tradicional de los RR.HH. por actividades transaccionales y administrativas hoy está cambiando ya que el papel de RR.HH. se está convirtiendo rápidamente en la creación de una organización que añade valor para sus accionistas, clientes y empleados. Las nuevas realidades económicas plantean un desafío diferente a RR.HH., para que amplíen su mirada y no abarque sólo su tradicional papel administrativo, sino también un papel estratégico (Becker, Huselid y Ulrich 2001).

Para que RR.HH. cumpla con su rol de socio estratégico generando valor para la organización, debe conocer y entender la empresa, el entorno de su industria y comprender cuál es el posicionamiento de mercado actual y deseado que la compañía quiere tener. De esta forma se podrán desarrollar planteamientos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Ulrich (1999) plantea que para crear valor y obtener resultados, los profesionales de RR.HH. deben centrarse en definir los aportes que puede realizar su trabajo. Una vez definidos los aportes, se estipulan los roles y actividades de los socios de negocio.

Figura 1: Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva



Fuente: Ulrich (1999)

Profundizando en los roles indicados en el modelo de Ulrich (1999) podemos decir que: el rol de RR.HH. apunta a la gestión de los recursos humanos de la empresa, alineando las estrategias y prácticas del área con la estrategia organizacional. Su principal aporte es la ejecución de la estrategia empresarial identificando prácticas eficientes de RR.HH. que logren alcanzar los objetivos corporativos. Bajo la óptica de ser un socio estratégico, los profesionales de RR.HH. cumplen los siguientes roles:

- El rol de gestión de la infraestructura de la empresa busca mejorar los procedimientos de la organización examinando y mejorando continuamente los procesos de RR.HH.; su aporte es la eficiencia administrativa de tal manera que se transforma en un experto administrativo.
- El rol de gestión de la contribución de los empleados busca incrementar el compromiso del colaborador y sus capacidades, vinculando las contribuciones de estos al éxito de la

organización. De esta manera, se transforma en un representante de los empleados dedicando parte de su tiempo a relacionarse personalmente con ellos.

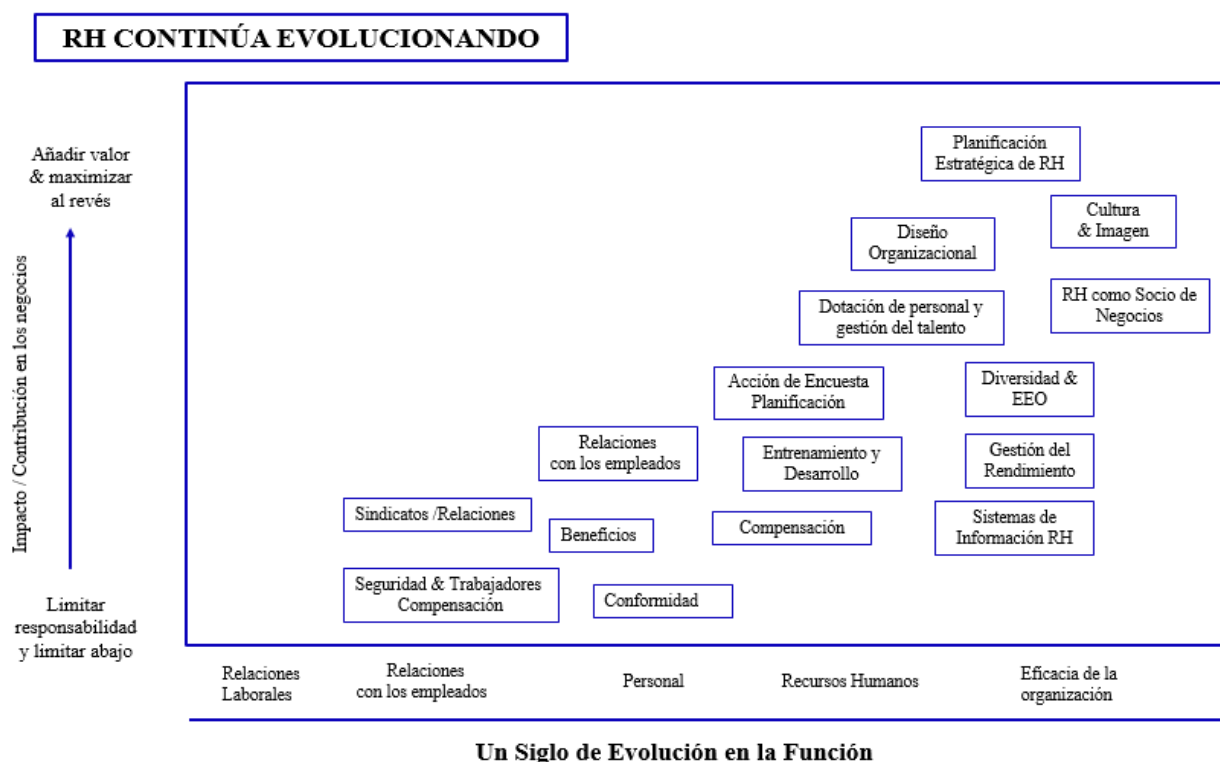
- El rol de gestión de la transformación y el cambio busca asegurar que en la organización exista la capacidad de cambiar. Se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura, su principal aporte es crear una organización renovada. Este se transforma en un agente de cambio, ayudando a la empresa a identificar un proceso para la administración de este.

Esta reformulación de los roles de RR.HH. requiere de la constante colaboración de los gerentes operativos, quienes deben concretar los objetivos del negocio. Estos gerentes tienen la última responsabilidad sobre los procesos y los resultados de la compañía. Por lo tanto, son los que deberían liderar el camino hacia la integración total de RR.HH. en el trabajo de la empresa. Para Scott y Sherman (2001) las organizaciones exitosas son aquellas que combinan la experiencia de los gerentes de línea con la destreza de los especialistas en RR.HH., para desarrollar y utilizar el talento de los empleados hasta su máximo potencial.

Muchos estudios se han enfocado en la evolución del rol de RR.HH., los autores realizaron un estudio concluyendo que RR.HH. debe empezar a medir el impacto en los *outcomes* que genera para el negocio, enfocándose en los clientes y el posicionamiento de la empresa en el mercado más que en la reducción de costos y eficacia. Los autores realizaron un estudio longitudinal que repitieron en los años 1995, 2001 y 2004 para poder comparar la percepción que se tenía de los profesionales de RR.HH. en el 1995 y cómo la misma ha ido evolucionando hasta el 2006. El estudio concluye que, en los últimos años, el rol de los profesionales de RR.HH. se ha ido transformando. Los mismos dedican mayor cantidad de tiempo a diseñar prácticas y procesos más alineados con los objetivos del negocio, asumiendo un rol de socio estratégico (ocupando un 9.6% de su tiempo en 1995 a actividades alineadas a la estrategia del negocio a 23.5% en el 2006), empleando así, menos tiempo en mantener registros (13.2% en 2006 vs. 25.9% en 1995) (Vosburgh, 2007).

El siguiente cuadro resume los procesos y roles de RR.HH. dentro de las organizaciones y el impacto que los mismos tienen sobre el negocio. Podemos identificar que la planificación estratégica de RR.HH. tiene un alto impacto en los resultados del negocio, así como la Cultura y la Imagen.

Figura 2: Procesos y Roles de RR.HH.



Fuente: Vosburgh (2007)

1.3 Desafíos de la Gestión Humana

Para poder posicionar a RR.HH. como un socio estratégico es necesario identificar los múltiples desafíos que existen en la gestión de estos. Así como lo describen Gómez- Mejía, Balin y Cardy (1997) uno de los principales desafíos al que los directivos de las empresas y los profesionales de RR.HH. enfrentan son los retos del entorno. Dichos retos, influyen directamente sobre los resultados de la organización, sin embargo, no son variables posibles de controlar. Los autores plantean que estar informados leyendo la prensa económica presenta una buena forma de controlar de alguna forma dicho entorno. Con el paso de los años, el área de RR.HH. ha ido evolucionando, los profesionales del área están más informados logrando mayor cercanía con el negocio, asimismo, se trabaja con mayor colaboración entre profesionales de RR.HH. y de esta forma se comparten mejores prácticas. Es importante mantener una red de contactos con los cuales se pueda compartir información sobre las tendencias del mercado y prácticas específicas del sector, para anticiparse a los retos del entorno.

A continuación, presentaremos los 7 retos más importantes del entorno que enfrentan la empresa y los profesionales de RR.HH.:

Figura 3: Retos del entorno que enfrentan las empresas



Fuente: Gómez- Mejía et al. (1997)

El primero, es la rapidez de los cambios, lo que dificulta a los directivos de las empresas a planificar estrategias a largo plazo. Por este motivo, poder gestionar la incertidumbre y adaptarse a los cambios son habilidades cada vez más requeridas a la hora de la toma de decisiones. Como socio estratégico, RR.HH. debe ser un aliado y dar respuestas de forma rápida y eficaz, para ello, la cercanía al negocio es clave para entender los cambios e implementar prácticas que den respuesta a los mismos.

El segundo reto, es la revolución de internet. Si bien existen diversos aspectos positivos del acceso a la información en tiempo real se desencadenan también externalidades negativas. Una de ellas es encontrarse ante una sobrecarga de información lo que requiere habilidades para discernir y elegir cada fuente distinguiendo cuáles son confiables.

En los últimos años las empresas han visto la necesidad de reunir, almacenar, analizar y transformar datos por lo que han surgido profesionales de Inteligencia de Negocios con la capacidad de reunir dicha información y hasta realizar modelos predictivos. Uno de los beneficios de la revolución de Internet que puede ser capitalizado por las empresas es el acceso a cursos online y capacitación a distancia. El poder realizar seminarios, cursos a distancia, permite disminuir costos y poder tener profesionales actualizados, asimismo se desencadenan beneficios en cuanto a la satisfacción de los empleados al poder brindar plataformas de *e-learning*, por ejemplo.

Por otro lado, la evolución de la tecnología ha permitido centralizar la información gracias a la incorporación de herramientas de software que han sido incorporados dentro del área de RR.HH. para la toma de decisiones. Dichas herramientas brindan información en tiempo real, facilitan la presentación de datos y el acceso a los mismos desde cualquier parte del mundo.

Finalmente, la incorporación de tecnología es clave en la gestión de los procesos administrativos permitiendo la reducción de los costos, por ejemplo, en el proceso de gestión de nómina, entre otros.

El tercer reto, es la diversidad de los trabajadores, se observan tendencias migratorias por lo que muchos países viven contextos distintos. Algunos países como Estados Unidos han tenido olas migratorias muy elevadas, los autores mencionan que se espera que para el 2050 el 50% de la población americana provenga de otros países. En muchos casos se pueden observar ventajas de tener mayor número de inmigrantes, por ejemplo, cuando un país recibe profesionales calificados que se convierten en población activa que realizan aportes y mueven la economía. Por otro lado, se encuentran inmigrantes con mayor dificultad de integración a la nueva cultura, sin embargo, sus hijos nacidos en el país no presentan este inconveniente y se integran fácilmente al mercado laboral. En contraposición, otros países presentan desafíos a la hora de retener mano de obra calificada ya que poseen una fuerte migración de trabajadores lo que ocasiona problemas, por ejemplo, en los sistemas de pensión. Asimismo, hoy en día las empresas abren sus puertas a cualquier persona independientemente de su género, religión, origen étnico o discapacidad. La diversidad es un motor fundamental que conviene aplicar de forma global en todo el negocio.

La globalización es otro de los retos identificado por los autores Gómez- Mejía et al. (1997). Si bien presenta grandes beneficios, se notan algunas desventajas tales como el crecimiento de la

competencia. La apertura a nuevos mercados permite a los consumidores tener una variedad de productos por lo que las compañías se ven compitiendo no solo a nivel local, sino con cualquier empresa del mundo. Algunos de los desafíos que presenta la globalización para RR.HH. son: la contratación a nivel mundial (práctica realizada por las empresas de tecnología, por ejemplo), lo que lleva a las organizaciones a la guerra por atraer el mejor talento. El teletrabajo es otro desafío que presenta la globalización para RR.HH., los trabajadores de las nuevas generaciones buscan el equilibrio entre la vida personal y profesional por lo que las empresas han tenido que adaptarse a nuevas formas de trabajo.

El quinto reto es la legalización, el área de RR.HH. a lo largo de los años ha ido creciendo y tomando un rol importante en temas legales para poder garantizar el cumplimiento de las leyes. Asimismo, con el crecimiento de sindicatos el profesional de RR.HH. es clave en la negociación colectiva y velar por establecer acuerdos para beneficio de los empleados y mantener a las empresas competitivas.

Otros desafíos planteados por Gómez-Mejía et al. (1999) son la evolución del trabajo y el papel de la familia, la falta de cualificación y el crecimiento de los servicios y, por último, los desastres naturales. En cuanto a la evolución trabajo y papel de la familia los autores hacen referencia a que con mayor frecuencia se observa la doble carrera en las familias, también profesionales con estudios de postgrado. La falta de cualificación y el crecimiento de sector de servicios llevan a las empresas a pensar en formas de desarrollar a sus empleados, ofrecerles capacitación y políticas flexibles que estimulen su aprendizaje.

Los desastres naturales son el último reto que afecta las organizaciones. En países afectados por desastres naturales algunas empresas han tomado decisiones como continuar pagando a aquellas víctimas de estos, también se han desarrollado los sistemas de beneficios brindando pólizas de seguro de vida a empleados, por ejemplo.

Por otro lado, existen los retos organizativos como: la posición competitiva, el costo, la calidad y las capacidades distintas. Como lo mencionamos anteriormente, la globalización hace crecer la competencia (entre empresas y trabajadores) por lo que las empresas se ven en la necesidad de implementar estrategias de reducción de costos y aumentar la calidad de sus productos y servicios. La diferenciación de los competidores es clave para poder ser líderes en el nicho de mercado al que la empresa apunta, hoy en día muchas compañías optan por estrategias como la experiencia del usuario; como socio estratégico, RR.HH. debe estar alineado a dichas

estrategias corporativas. Asimismo, muchas veces las empresas se ven en la necesidad de reducir su plantilla, descentralizar o realizar una reestructura organizativa, para lo que el apoyo de RR.HH. es fundamental. Otros retos que encuentran las empresas son: la evolución de la tecnología (lo que cambia las formas de trabajo) y la creación de equipos de trabajo auto gestionados, por lo que es fundamental la contratación y desarrollo de profesionales con habilidades de creatividad, autonomía y de trabajo en equipo. El *outsourcing* es un nuevo reto que enfrentan las organizaciones siendo necesario que las mismas seleccionen los servicios que se realizarán localmente y aquellos que presentan un coste inferior al ser tercerizados.

Otros estudios, como el presentado por Lambert (2009), hacen referencia a la dificultad que tienen los profesionales de RR.HH. en posicionarse como socio estratégico. El autor habla de la importancia de que los *HR Business Partner* se focalicen en cubrir las necesidades de los clientes internos, siendo proactivos, anticipándose a posibles requerimientos y así brindar un buen servicio. La evolución del rol de RR.HH. presenta uno de los mayores desafíos para los profesionales del área, poder mostrar el valor agregado al negocio dedicando menos tiempo a tareas operativas y mejor uso del tiempo invertido en estrategia es primordial. Lambert (2009) plantea que: la inconsistencia de adopción de modelos, la falta de inversión en capital humano, poder ser gestor del cambio y preparar a los líderes, concentrándose en los mandos medios quienes tienen un impacto directo en los resultados del equipo y así del negocio; representan algunas de los desafíos de la gestión de RR.HH.

1.4 Planificación estratégica de RR.HH.

Actualmente las organizaciones modernas, se encuentran en un entorno en donde el cambio es constante y permanente, cada día tienen la necesidad de sobrevivir y utilizan herramientas e instrumentos como la planificación estratégica de RR.HH. para que, de una forma proactiva, el área pueda brindar su apoyo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de esta forma se pueda tener una visión a largo plazo y lograr con éxito sus estrategias.

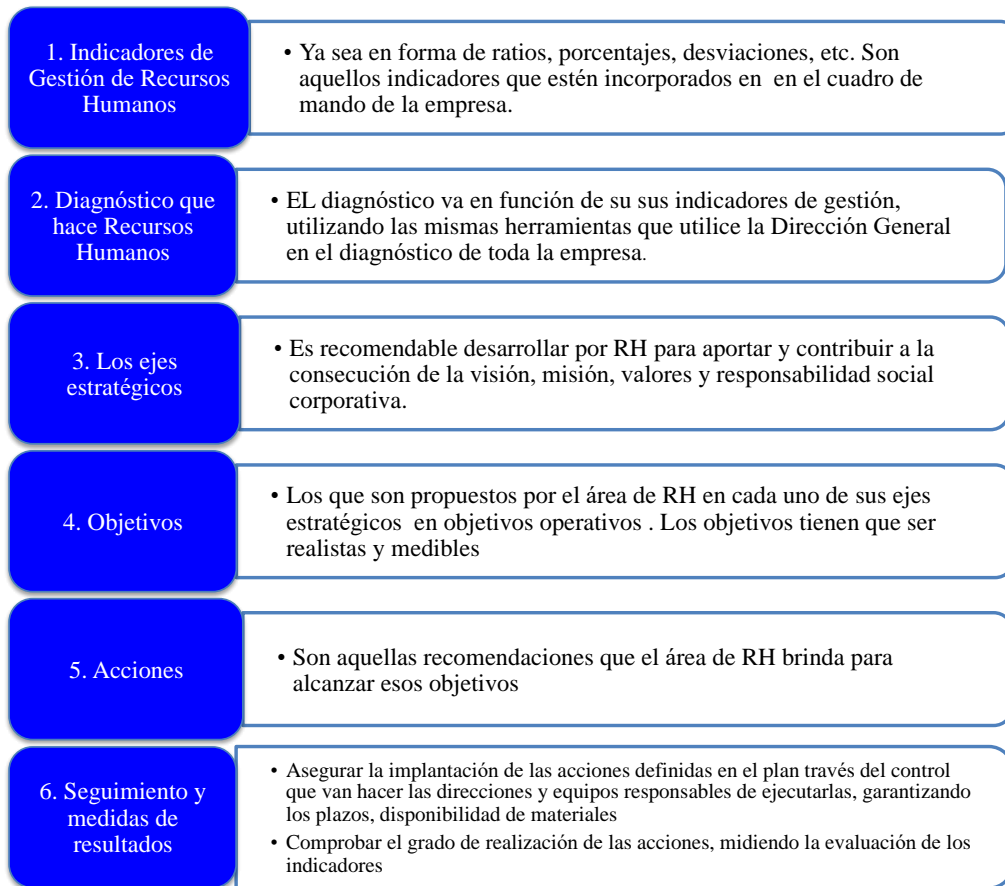
Según Acle (1992) la planificación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos. Dicha planificación implica: definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Por su parte, Mintzberg y Brian (1993) consideran la planificación estratégica como el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las

políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia las metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

Hablar de la planificación estratégica de RR.HH. representa indefectiblemente aludir a los procesos del área, utilizando para ello las mejores estrategias o acciones que lo conduzcan a dicho fin. Por lo tanto, se debe tomar en consideración una serie de elementos o factores que pueden influenciar de forma positiva al capital humano, para que se logren los objetivos buscados. Por este motivo, desde hace unas décadas se ha visto un interés de los profesionales del área de gestión de talento humano, por adentrarse en los umbrales de la planificación estratégica de las organizaciones como una de sus herramientas para poder fortalecer la significatividad que tiene en las mismas (Figuerola, 2013).

De acuerdo con Aguilar (2008), el área de RR.HH. no puede ser un espectador pasivo del proceso de diseño de un plan estratégico. Por el contrario, RR.HH. debe crear su propia fase de análisis, definiendo y formalizando los datos claves y posteriormente el trabajo correspondiente al diagnóstico, tanto interno como externo. Aguilar (2008) plantea 6 trabajos que debe realizar el área de RR.HH. para participar activamente en la elaboración del plan estratégico:

Figura 4: Trabajos de RR.HH. para elaborar un plan estratégico



Fuente: Elaboración propia

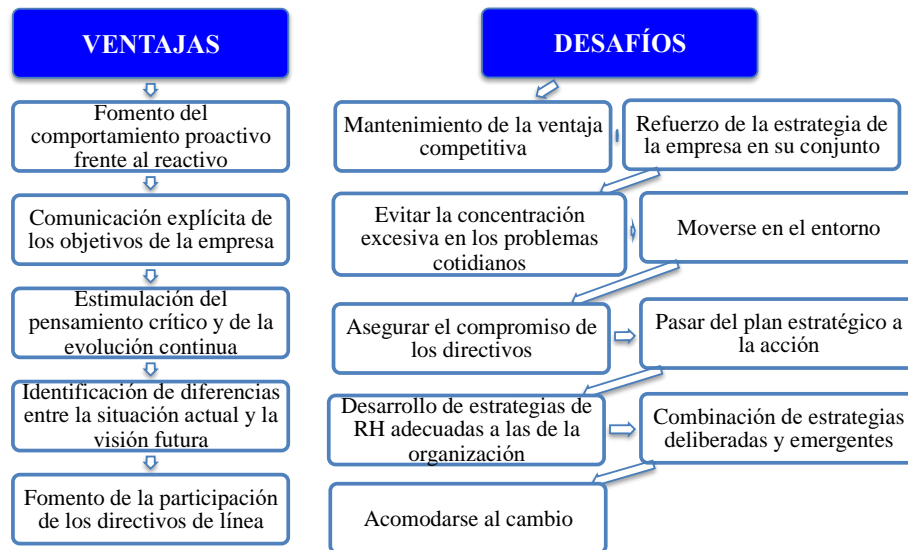
Finalmente, se puede decir que el objetivo de la planificación en RR.HH. no es actuar como componente reactivo del plan estratégico solamente, sino que también se pueden detectar nuevas oportunidades y fortalezas en los colaboradores actuales y futuros de la organización. Asimismo, dicha planificación, permite identificar las limitaciones del área que debilitan el logro del plan estratégico. Realizar esta actividad puede permitir a las organizaciones alcanzar su máxima eficacia, siendo capaz de integrar los objetivos individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización, constituyéndose en una forma efectiva de identificar las necesidades de los colaboradores.

1.5 Ventajas de la Planificación Estratégica de RR.HH.

Implementar un plan estratégico de RR.HH. implica necesariamente cumplir una serie de etapas y procesos que le permitan a la organización desarrollar un análisis de la situación actual y confrontar los objetivos que se proponen y que se han visionado a largo plazo. La

implementación de una planificación estratégica eficiente proporciona una serie de beneficios y desafíos directos e indirectos a la organización.

Figura 5: Ventajas y desafíos de un plan estratégico de RR.HH.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, explicaremos las ventajas de la planificación estratégica de RR.HH., según Gómez-Mejía et al. (1999):

a. Fomento del comportamiento proactivo frente al reactivo

Fomentar un comportamiento proactivo implica tener una visión de largo plazo y desarrollar una estrategia alineada a los objetivos de la empresa, identificando los recursos humanos necesarios para el logro de metas establecidas. Por el contrario, tener un comportamiento reactivo significa que se responde a los problemas a medida que surgen. Las empresas reactivas pueden perder de vista la dirección a largo plazo de su negocio, las empresas proactivas están mejor preparadas para el futuro.

b. Comunicación explícita de los objetivos de la empresa

La planificación estratégica 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*). Por lo tanto, la empresa puede desarrollar y expresar claramente su filosofía, sus objetivos y las prácticas de RR.HH.

c. Estimulación del pensamiento crítico y de la evolución continua de los supuestos

Estimula el pensamiento crítico y el desarrollo de nuevas iniciativas sólo si es un proceso continuo y flexible y no un procedimiento rígido, con un comienzo determinado y una fecha límite de realización. Por lo tanto, muchas empresas crean un comité ejecutivo, que incluye a un profesional de RR.HH. y al director general, para discutir las cuestiones estratégicas de forma continua y modificar de forma periódica los programas y estrategias generales de RR.HH.

d. Identificación de diferencias entre la situación actual y la visión futura

Como ventaja, hacer la planificación ayuda a la empresa a identificar diferencias entre “dónde estamos hoy” y “dónde queremos estar”.

e. Fomento de la participación de los directivos de línea

Para que la estrategia de RR.HH. sea eficaz y tenga resultados positivos al momento de su implementación, los directivos de línea de todos los niveles tienen que estar de acuerdo y aceptarla. En caso contrario, los resultados no serán satisfactorios y el plan probablemente fracase.

f. Identificación de las oportunidades y limitaciones de las personas

Cuando la planificación estratégica de la empresa en su conjunto se hace en combinación con la de RR.HH., las empresas pueden identificar problemas y oportunidades potenciales en relación con las personas, donde se espera que se adapten a la estrategia empresarial. También se pueden visualizar otras áreas de oportunidad tales como: la cultura y estilos de liderazgo, si se cuenta con el talento adecuado, la alineación de la estrategia a los objetivos corporativos, el compromiso de los empleados, entre otros.

g. Creación de vínculos comunes

Una gran ventaja del plan estratégico de RR.HH. es reforzar y ajustar la cultura actual de la organización para así fomentar los valores como (por ejemplo, para una empresa de servicios): orientación al cliente, la innovación, el crecimiento rápido, cooperación y trabajo en equipo, entre otros.

1.6 Desafíos de la Planificación Estratégica de RR.HH.

Se considera importante desarrollar los desafíos que enfrenta el área de RR.HH. cuando diseña e implementa una planificación estratégica alineada a los objetivos del negocio. Trazar los objetivos permite a la empresa aumentar su productividad y utilizar su plena capacidad.

a. Mantenimiento de la ventaja competitiva

Las ventajas competitivas que tenga una organización suelen estar limitadas en el tiempo ya que existe una alta probabilidad que la competencia imite sus productos. Esto es tan válido para las ventajas de RR.HH. como para las ventajas tecnológicas. Por ejemplo, muchas empresas de alta tecnología han imitado programas de remuneración de ingenieros claves de otras empresas de alta tecnología de éxito. Por lo tanto, el gran desafío desde una perspectiva de RR.HH. consiste en desarrollar estrategias que ofrezcan a la empresa una ventaja competitiva sostenida.

b. Refuerzo de la estrategia de la empresa en su conjunto

El desarrollo de estrategias de RR.HH. para apoyar la estrategia de la empresa, en su conjunto es un reto por distintos motivos:

-La alta dirección no siempre es capaz de anunciar con claridad la estrategia empresarial global.

-Puede existir mucha incertidumbre, o desacuerdos, respecto a qué estrategias de RR.HH. deben utilizarse para apoyar a la empresa.

-Las grandes corporaciones pueden tener distintas unidades de negocio, cada una con su propia estrategia. En un mundo ideal, cada unidad debería ser capaz de formular la estrategia de RR.HH. que se ajuste mejor a la empresarial.

c. Evitar la concentración excesiva en los problemas cotidianos

Uno de los inconvenientes que existe, es que algunos directivos están ocupados con los problemas cotidianos y no tienen tiempo para centrarse en los objetivos a largo plazo. Por lo tanto, para que una estrategia de RR.HH. tenga éxito, se exige que haya una visión vinculada con la dirección del negocio a largo plazo. El desafío clave en la planificación estratégica de los recursos humanos consiste en hacer que la gente dé un paso atrás y tenga en cuenta la situación general.

d. Desarrollo de estrategias de RR.HH. adecuadas a las características exclusivas de la organización

Todas las empresas son diferentes, una de las razones por la cual fracasa la planificación estratégica de RR.HH., es por no ajustarse a las características de la organización. El desafío a la hora de formular las estrategias: es crear una visión de futuro para la organización que no provoque un choque destructivo con la organización actual.

e. Moverse en el entorno

Todas las empresas no operan bajo el mismo entorno, uno de los principales desafíos a la hora de desarrollar las estrategias de RR.HH. consiste en hacer un borrador de las estrategias, que funcionen en el entorno exclusivo de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible.

f. Asegurar el compromiso de los directivos

Es importante tener en cuenta que las estrategias de RR.HH. tendrán muy pocas posibilidades de éxito sin el apoyo total y el compromiso de los directivos y altos ejecutivos. Para garantizar el compromiso, los profesionales de RR.HH. deben trabajar estrechamente con ellos en la formulación de políticas.

g. Pasar del plan estratégico a la acción

Existen riesgos de que no se cumpla el plan estratégico cuando una empresa cambia de directivos con frecuencia y cada nueva oleada de altos ejecutivos introduce nuevos cambios o ideas en el plan. El mayor desafío no reside en la formulación de la estrategia, sino en el desarrollo de un conjunto adecuado de programas que harán que la estrategia funcione.

h. Combinación de estrategias deliberadas y emergentes

De acuerdo con la combinación de estrategias se dice que, las estrategias deliberadas dan un sentido de meta y una guía para la asignación de recursos. Asimismo, resultan útiles para reconocer las oportunidades y amenazas del entorno y movilizar a la alta dirección para responder de forma adecuada. Y desde el punto de vista negativo, las estrategias deliberadas pueden generar un planteamiento estratégico de arriba hacia abajo, que suprime la creatividad y la participación.

Por su parte, las estrategias emergentes también tienen sus ventajas y desventajas: (1) implican a todos los integrantes de la organización, (2) se desarrollan paulatinamente a partir de las experiencias de la organización y (3) son más pragmáticas, porque evolucionan para afrontar los problemas y las cuestiones específicas a las que se enfrenta la empresa. Por otro lado, una de las desventajas que presentan es que pueden carecer de un fuerte liderazgo y fracasar a la hora de infundir en la organización una visión creativa.

Para beneficiarse eficazmente de las estrategias intencionadas y emergentes es necesario que los directivos combinen las ventajas de la planificación formal, la cual ofrece una guía y dirección a la hora de establecer prioridades.

i. Acomodarse al cambio

El desafío consiste en crear los planes estratégicos de RR.HH. lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios. Una empresa con un plan estratégico inflexible y comprometida con una forma determinada de acción, puede encontrarse en problemas para reaccionar de forma rápida ante los cambios.

Como lo vimos, la planificación estratégica de RR.HH. engloba el proceso de la toma de decisión, de procesar y analizar información que proviene del entorno externo e interno, con el objetivo de evaluar la situación en la que se encuentra la empresa. De esta forma se puede identificar la dirección que se debe seguir, por lo tanto, los gerentes requieren desarrollar una serie de fases fundamentales para alcanzar su propósito organizacional, las cuales se explicarán a continuación.

1.7 Fases de la planificación estratégica

El diseño de la planificación estratégica consta de algunas etapas, Aguilar (2008) enumera seis:

Figura 6: Etapas de un plan estratégico



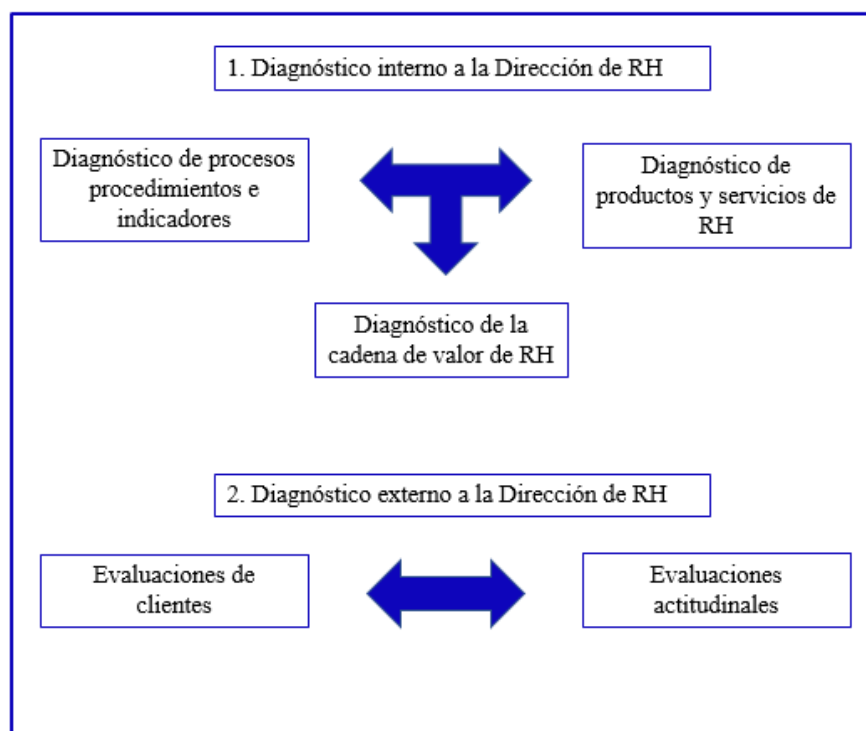
Fuente: Elaboración Propia

En la etapa de análisis es necesario buscar información, principalmente indicadores cuantitativos como, por ejemplo: costo de la mano de obra, niveles de ausentismo, horas de

formación por empleado, entre otros. Dentro de la fase de análisis el autor identifica tres elementos principales: el análisis de los procesos, procedimientos y sistemas de RR.HH.; el análisis de los indicadores del cuadro de mando de RR.HH. y el análisis del capital humano de la empresa.

La fase de diagnóstico permite diseñar la estrategia de RR.HH. analizando los procesos, procedimientos e indicadores. Asimismo, el autor indica la importancia de utilizar los trabajos de benchmarking en esta etapa para poderse posicionar con respecto a la competencia.

Figura 7: Etapas de la elaboración de un plan estratégico



Fuente: Aguilar (2008)

Para poder completar el diagnóstico interno a la Dirección de RR.HH. el autor recomienda realizar un FODA y utilizarlo para el diagnóstico de la función global en términos de procesos e indicadores. Asimismo, el FODA permitirá diagnosticar los elementos externos que influyen a RR.HH. Dicho análisis permitirá realizar una descripción objetiva y clara de la realidad que vive la empresa. A su vez, el análisis FODA, permite determinar los factores estratégicos críticos. Dentro del diagnóstico externo a la Dirección de RR.HH. se recomienda realizar evaluaciones de clientes y evaluaciones actitudinales. En la etapa de diagnóstico se

deben distinguir los problemas e ineficiencias existentes dentro de los procesos y prácticas actuales.

Una vez completa la fase de diagnóstico se identifican los ejes estratégicos, los cuales son rutas que agrupan varios objetivos y metas específicas. Dentro de esta etapa es necesario tener presente la visión deseada, hacia dónde quiere dirigirse la organización y la forma de llegar al objetivo. Las próximas etapas claves dentro de este proceso son la creación de objetivos y acciones específicas a ser llevadas a cabo. Dentro del plan de acción es necesario establecer plazos para poder garantizar una implementación acorde. Asimismo, los objetivos deben poder ser específicos, medibles, realistas y poderse medir en fechas específicas (*SMART*).

Por último, el autor presenta la etapa de seguimiento en la cual se debe medir y evaluar el plan de acción, para esta etapa se tendrá que utilizar una batería de indicadores de realización y de resultados.

1.8 Cuadro de Mando Integral

Una de las herramientas revolucionarias en la medición del desempeño fue el concepto introducido por Kaplan y Norton (2005). Los autores presentan la importancia de los activos intangibles de una empresa y el valor de medir dichos activos. Los activos intangibles no tienen forma física ni son materiales, provienen de conocimientos, actitudes y habilidades de las empresas. Algunos ejemplos de ello: el valor de una marca, patente o una franquicia. Los activos intangibles no generan valor por sí mismos, sino que poseen valor al combinarse a otros activos. También son difíciles de copiar por otros competidores, por lo que son una fuerte ventaja competitiva y sostenible.

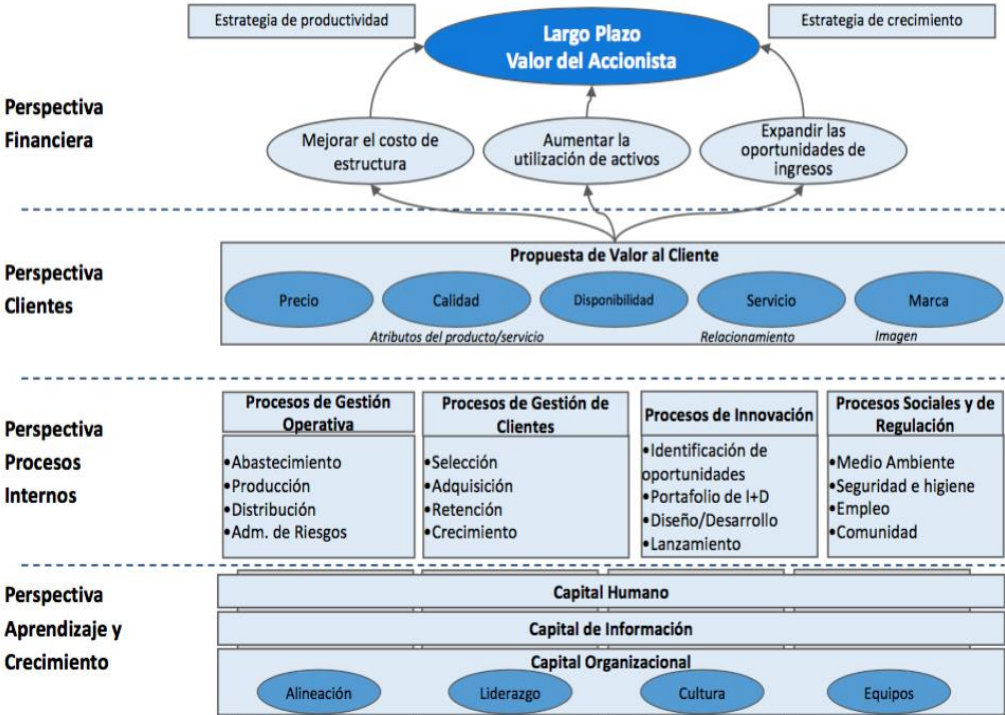
El *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando, según los autores, traduce la estrategia y los objetivos en un conjunto de indicadores y planes de acción que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, asegurando la alineación de todas las unidades organizativas Kaplan y Norton (2005). De esta forma la herramienta permite: clarificar la estrategia, traducirla en términos operativos, comunicar qué se espera, alinear estrategias, objetivos claves con desempeño y resultados, por último, fomentar el cambio.

Para comenzar, se distinguen tres categorías de activos intangibles para los que se necesita implementar una estrategia: capital humano, capital de información y capital organizacional. Para construir el BSC se deben determinar los objetivos corporativos a alcanzar, los indicadores

más adecuados para controlar el alcance de estos, las metas en relación con resultados específicos, por último, las acciones o proyectos a implementar. Lo importante para tener en cuenta en la definición de capital humano es identificar las competencias necesarias para desempeñar cargos estratégicos. En cuanto al capital de información, se debe identificar un indicador que provee infraestructura y aplicaciones estratégicas necesarias para complementar el capital humano. Es necesario evaluar el capital organizacional y así identificar la cultura empresarial, el tipo de liderazgo necesario, ambos alineados a los objetivos y la estrategia corporativa.

A continuación, presentamos un ejemplo del BSC donde se muestran las distintas perspectivas: perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de procesos internos, perspectiva de clientes y la perspectiva financiera.

Figura 8: BSC



Fuente: Norton y Kaplan (1992)

Consideramos que el BSC posee numerosas ventajas, permite tener una visión global de la empresa desde distintas perspectivas. Las organizaciones deben tener una estrategia definida, una visión, misión y valores para poder identificar objetivos corporativos que serán perseguidos por el conjunto de los colaboradores y lograr el éxito de la organización.

El BSC alinea los objetivos de la empresa (*KPI's*) con acciones necesarias para lograrlos. Permite tener una imagen muy clara de los resultados, metas y acciones de desarrollo implementadas, así como una visión de la situación actual de la empresa. De esta forma, se facilita la comunicación entre la dirección, mandos medios y empleados para el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, se deben identificar objetivos *SMART*, no es necesario medir u obtener indicadores que no brinden valor agregado a la hora de la toma de decisiones ya que dicha medición implica tiempos y costos. Por otro lado, esta poderosa herramienta de gestión debe alimentarse y crecer en el tiempo, se debe comunicar con claridad a los líderes para alinear a todos los colaboradores de la organización sobre la estrategia corporativa.

En el siguiente apartado se pretende realizar una aproximación de los conceptos de *people analytics* y metodologías ágiles. La investigación se realizará en una empresa de tecnología, por lo tanto, se considera fundamental entender la importancia de estos términos para gestión del negocio y el área de RR.HH.

1.9 *People analytics*

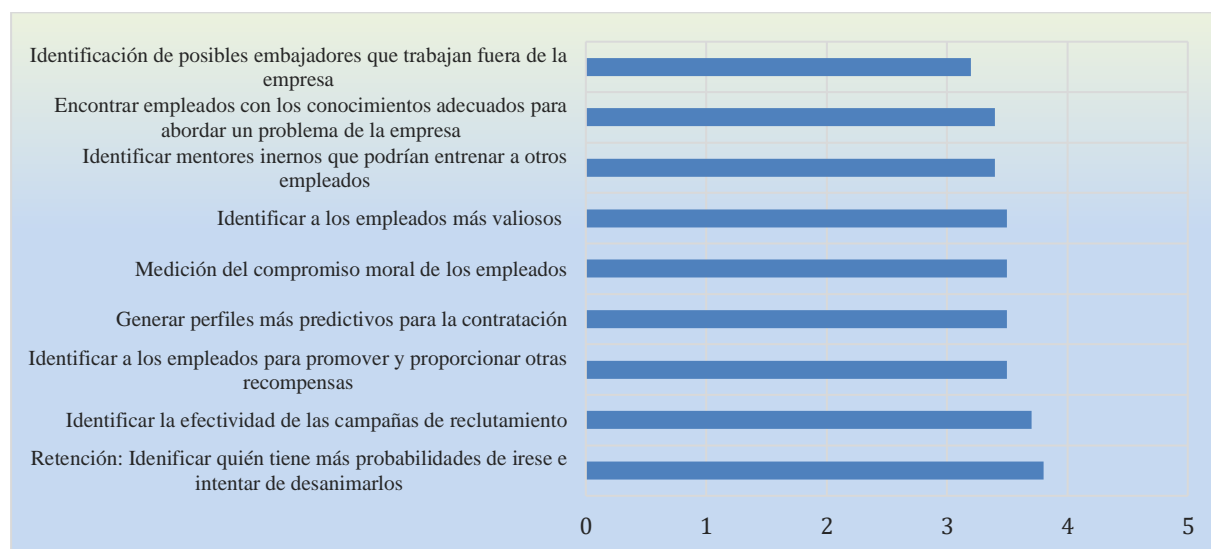
Como hemos visto el rol de RR.HH. ha evolucionado, presentando cada vez mayor cercanía al negocio. Uno de los desafíos que tienen los profesionales del área para posicionarse como socio estratégico es poder hablar el idioma del negocio, interiorizarse con sus inquietudes y desafíos para convertirse en un aliado y así cumplir los objetivos estratégicos. El *big data* se ha convertido en un activo estratégico para la empresa, así como de forma transversal para todas las áreas. Para poder establecer nuevos indicadores y facilitar nuevos sistemas de predecir diferentes escenarios es necesario tener datos, lo que resulta crítico para poder competir en el entorno actual. Por este motivo, es importante incorporar *people analytics* y *big data* para la realización de un Plan Estratégico de RR.HH.

Según Waber (2013) *people analytics* es un fenómeno nuevo con un componente antiguo. Cuando buscamos datos para descubrir los comportamientos en el lugar de trabajo que hacen que las personas sean más efectivas, motivadas, creativas, dedicadas, fácilmente adaptables, etc., se utiliza *people analytics*. Estos datos se pueden obtener a través de diferentes fuentes, como investigaciones, registros y procesos, que permiten crear una imagen de la situación actual y predecir posibles situaciones futuras. Asimismo, indica que dicha herramienta se divide en tres niveles:

- El nivel descriptivo: indica y describe las relaciones entre datos e identifica patrones de comportamiento en datos actuales e históricos. Incluye, por ejemplo, paneles y cuadros de mandos, fraccionamiento de los empleados de la organización y datos para identificar estándares básicos e informes periódicos.
- El nivel predictivo: utiliza estadísticas y datos a través de hechos actuales e históricos para hacer predicciones sobre el futuro. También aborda las probabilidades y posibles impactos en la organización e involucra modelos para aumentar la probabilidad de seleccionar el mejor candidato, permitiendo así invertir adecuadamente en los procesos de desarrollo, capacitación y motivación de los empleados.
- En el nivel prescriptivo: los análisis exceden las predicciones, describen opciones de decisión y optimización de los colaboradores en la organización. Se utiliza para analizar datos complejos, para predecir resultados, proporcionar opciones de decisión y mostrar diferentes impactos en las organizaciones.

Así como lo describe el estudio de *Foundations*, S. H. R. M. (2016) las áreas de retención y reclutamiento son de particular interés para análisis de datos predictivos. El artículo muestra la implementación que realizó la firma *Tata Consultancy Services* (TCS) de *analytics* utilizando datos y modelos predictivos para evaluar las diferentes políticas de retención de empleados (ya que la firma contaba con altos porcentajes de rotación). La empresa pudo identificar con el uso de *analytics*, cuáles eran los empleados que podrían dejar la empresa a corto y mediano plazo y de entre ellos, concentrarse en quienes aportan un alto valor para el negocio. Por otro lado, utilizaron información sobre la proveniencia de los empleados valorados y el proceso de selección de estos, para tener datos históricos y poder predecir las mejores fuentes de reclutamiento y la estrategia a llevar a cabo por los profesionales del área. El estudio de TCS es confirmado en una encuesta realizada a los *CEO*'s de distintas firmas donde se les preguntó los beneficios de utilizar *big data*, los mismos situaron retención y atracción de talento como áreas donde los datos aportan gran valor.

Figura 9: Beneficios del uso de *big data*



Fuente: Foundations, S. H. R. M. (2016)

Sin embargo, así como lo muestra un estudio de Deloitte en el año 2015, tenemos grandes oportunidades y mucho para evolucionar. El estudio fue realizado a diversos ejecutivos de RR.HH. y fuera del área, muestra la importancia que tienen determinados procesos y roles de RR.HH. y cuán preparados los perciben. Según los resultados del estudio, la cultura y compromiso se perciben de gran importancia, sin embargo, los líderes y ejecutivos afirman que RR.HH. debe realizar mejoras para poder optimizar el área. Esta brecha nos lleva a pensar si RR.HH. tiene las habilidades de alcanzar las expectativas de los directivos

Ram Charan, un autor y consultor escribió en el *Harvard Business Review* en el año 2014, un artículo sobre la función de HR y cómo sus profesionales aún no están preparados para la revolución de los datos. Según el autor, mayoritariamente los profesionales de RR.HH. están orientados a procesos, son generalistas que tienen experiencia en manejo de personal, en áreas de compensación y relaciones laborales.

Sin embargo, consideramos que la tecnología de *people analytics* presenta innovación para los equipos de RR.HH. porque además de mejorar el proceso de reclutamiento, ayuda a detectar el nivel de satisfacción de los colaboradores, ya que de manera confidencial permite que todos puedan expresar una versión real de cómo se sienten dentro de la empresa. De acuerdo con lo que plantean Soria, Martínez y Gamero (2018) para implementar un proyecto de *people analytics*, primero es necesario identificar las necesidades del negocio, contar con un experto

informático de datos. A partir de allí, se resuelven los retos habituales de la función de RR.HH. como pueden ser: la optimización de los procesos de selección, la predicción del ausentismo y la rotación voluntaria, la creación de itinerarios formativos o planes de carrera que motiven a los empleados, la equidad en la compensación o los factores que influyen en el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Las decisiones de *people analytics* prosperan cuando se cuenta con la tecnología adecuada, con una clara comprensión de cómo se ajusta la herramienta en una estrategia de gestión más amplia basada en la evidencia con el fin de generar un valor para la compañía. Una de las preguntas que se detecta con frecuencia en las empresas es la elección de la tecnología a adoptar por parte del equipo de RR.HH. para emprender una toma de decisiones basada en datos. Según Panelo et al. (2019) la mayoría de las aplicaciones tecnológicas con los análisis, utilizadas por los profesionales y equipos de RR.HH. pueden clasificarse en cuatro categorías:

- Herramientas de gestión de empleados: es una tecnología para digitalizar y transformar las prácticas de RR.HH. Las organizaciones que adoptan herramientas de gestión de empleados tienen como propósito mejorar la eficiencia de sus procesos y a la vez de ofrecer una mejor experiencia a sus colaboradores. Estas herramientas cubren un proceso que puede estar alineado a un área específica de RR.HH. Por ejemplo, las organizaciones que tienen como objetivo digitalizar sus procesos de Reclutamiento y Selección pueden comenzar utilizando redes sociales, sistemas de detección de candidatos para identificar y atraer talento. El área de capacitación y desarrollo se puede beneficiar de las herramientas que facilitan el intercambio y retroalimentación entre los miembros del equipo, o de las plataformas de aprendizaje para representar la formación de los colaboradores.
- Sistemas de información de RR.HH. (SIRR.HH.): es una tecnología para gestionar los datos de los colaboradores. A través del *software*, los departamentos de RR.HH. pueden crear datos digitales con información de los colaboradores que pueden incluir características demográficas, nómina y beneficios, evaluaciones de desempeño, entre otras. Dependiendo del tipo de SIRR.HH. se pueden generar informes sobre las métricas de RR.HH., como la nómina de empleados o la tasa de rotación. El *software* SIRR.HH. puede ser especialmente útil para diferenciar los datos que pueden existir dentro de un área de RR.HH., como también para mejorar la calidad de los datos para la generación de informes confiables y la toma de decisiones.

- *Software* de análisis de datos y lenguajes de programación: es una tecnología para el procesamiento y análisis de datos avanzado. Estas plataformas están siendo utilizadas por los científicos de datos con el propósito de aplicar técnicas de modelos estadísticos, así como algoritmos de *e-learning*. La ventaja de este tipo de tecnología es que se pueden personalizar los análisis para proyectos específicos; por ejemplo, proyectos que involucran análisis predictivo para mejorar la retención y la productividad de los colaboradores.
- *Software* de visualización de datos e inteligencia de negocio: es una tecnología para visualizar y compartir datos. El impacto de las iniciativas de *people analytics* será limitado si los datos no se comunican y comparten de manera efectiva dentro de la empresa. El tipo de información que se puede compartir puede variar, desde la presentación de métricas de RR.HH. hasta la representación gráfica de patrones más complejos en sus datos.

Para finalizar, enumeramos los beneficios y las ventajas competitivas para el área de RR.HH. y que repercuten directamente en un sistema de decisiones más acertado, basado en datos reales y demostrables que llevan a una gestión de talento más justa y optimizada. De acuerdo con la investigación realizada por Panelo, et al. (2019) los beneficios de la utilización de *people analytics* en la gestión de RR.HH. son los siguientes:

- Permite reducir la subjetividad en la toma de decisiones ya que se enfoca en utilizar datos basados en evidencias. A partir de esto, esta metodología permite al área de RR.HH. posicionarse como socio estratégico de la compañía participando activamente en los procesos de negocios.
- Aporta a las áreas de Reclutamiento y Desarrollo del personal. Ayuda a optimizar los tiempos de búsqueda de perfiles reemplazando procesos manuales, aumenta la calidad de la contratación buscando los perfiles más adecuados para un puesto de trabajo a través de un análisis predictivo, y analiza el desempeño con mayor objetividad para evaluar un posible ascenso o rotación de área.
- Identificación de la necesidad de capacitación, la mejora en los procesos de retención de personal, y la optimización de la compensación financiera.

1.10 Metodologías ágiles

Actualmente muchas empresas están siendo seducidas por la rapidez y eficiencia para lograr un producto adecuado a lo que el cliente necesita, para lograr dicho objetivo se modifican procesos y maneras de realizar el trabajo aumentando la eficiencia. Desde hace unos años, se han incorporado nuevas metodologías que le permiten a la empresa gestionar proyectos, presupuestos, entre otros, con el objetivo de que se agilice la toma de decisión.

Con el pasar de los años, en febrero del 2001, tras una reunión celebrada en Estados Unidos, nace formalmente el término “ágil” aplicado al desarrollo de *software*. En esta misma reunión participan un grupo de 17 expertos de la industria del *software*, incluyendo algunos de los creadores o impulsores de metodologías de dichas herramientas con el objetivo de esbozar los valores y principios que deberían permitir a los equipos el desarrollo de *software* rápidamente y respondiendo a los cambios que puedan surgir a lo largo del proyecto. Se pretendía ofrecer una alternativa a los procesos de desarrollo tradicionales, caracterizados por ser rígidos y dirigidos por la documentación que se genera en cada una de las actividades desarrolladas (Amaro y Valverde, 2007).

Para comenzar a introducir las metodologías ágiles se necesita hacer referencia a las metodologías de desarrollo de *software* tradicionales ya que son las primeras que surgieron como una reacción a las segundas.

Según, Khurana y Sohal (2011) las metodologías tradicionales aplicadas en empresas de desarrollo de *software* son orientadas por planeación. Inician el desarrollo de un proyecto con un riguroso proceso de licitación de requerimientos, previo a etapas de análisis y diseño. Con esto tratan de asegurar resultados con alta calidad circunscritos a un calendario. En las metodologías tradicionales se concibe un solo proyecto, de grandes dimensiones y estructura definida; se sigue un proceso secuencial en una sola dirección y sin marcha atrás; el proceso es rígido; los requerimientos son acordados de una vez y para todo el proyecto, demandando grandes plazos de planeación previa y poca comunicación con el cliente durante el desarrollo del proyecto.

Mientras que las metodologías ágiles son flexibles, pueden ser modificadas para que se ajusten a la realidad de cada equipo y proyecto. Los proyectos ágiles se subdividen en proyectos más pequeños mediante una lista ordenada de características. Cada proyecto es tratado de manera

independiente y desarrolla un subconjunto de características durante un periodo de tiempo corto, de entre dos y seis semanas. La comunicación con el cliente es constante, al punto de requerir un representante de él durante el desarrollo. Los proyectos son altamente colaborativos y se adaptan mejor a los cambios; de hecho, el cambio en los requerimientos es una característica esperada y deseada, al igual que las entregas constantes y la retroalimentación por parte del cliente. Tanto el producto como el proceso son mejorados frecuentemente.

Las metodologías ágiles se caracterizan por el desarrollo iterativo e incremental; la simplicidad de la implementación; las entregas frecuentes; la priorización de los requerimientos o características a desarrollar a cargo del cliente; y la cooperación entre desarrolladores y clientes. Las metodologías ágiles dan como un hecho que los requerimientos van a cambiar durante el proceso de desarrollo (Abrahamsson, P., Warsta, J., Siponen, M. T., & Ronkainen, J. 2003).

Las empresas implementan metodologías ágiles para poder afrontar los cambios del negocio y el avance de tecnología y, asimismo, ayudar a los equipos de trabajo a estar mejor preparados en el momento de afrontarlos. Las herramientas ágiles más empleadas en la actualidad son las siguientes:

- *Scrum*: esta teoría se fundamenta en transparencia, inspección y adaptación. La transparencia, que garantiza la visibilidad en el proceso de las cosas que pueden afectar el resultado; la inspección, que ayuda a detectar variaciones indeseables en el proceso; y la adaptación, que realiza los ajustes pertinentes para minimizar el impacto de estas. Los equipos *Scrum* son auto gestionados, multifuncionales y trabajan en iteraciones. La autogestión les permite elegir la mejor forma de hacer el trabajo, en vez de tener que seguir lineamientos de personas que no pertenecen al equipo y carecen de contexto. Los integrantes del equipo tienen todos los conocimientos necesarios (por ser multifuncionales) para llevar a cabo el trabajo. La entrega del producto se hace en iteraciones; cada iteración crea nuevas funcionalidades o modificar las que el cliente del producto requiera (Maurer y Hellmann, 2010).
- *Extreme Programming (XP)*: es una metodología ágil centrada en potenciar las relaciones interpersonales como clave para el éxito en desarrollo de *software*, promoviendo el trabajo en equipo, preocupándose por el aprendizaje de los desarrolladores, propiciando un buen clima de trabajo. XP se basa en retroalimentación continua entre el cliente y el equipo de desarrollo, comunicación fluida entre todos los

participantes, simplicidad en las soluciones implementadas y coraje para enfrentar los cambios. XP se define como especialmente adecuada para proyectos con requisitos imprecisos y muy cambiantes, donde existe un alto riesgo técnico (Beck, 2000).

- Kanban: Consiste en la elaboración de un cuadro o diagrama en el que se reflejan tres columnas de tareas: pendientes, en proceso y terminadas. Es indispensable que el cuadro esté ubicado en un lugar visible, o en una herramienta de *software* compartida, para que los miembros de los equipos sepan la evolución del proceso y eviten repetir tareas. De esta manera, se logra una mejor coordinación de tiempos, talentos y habilidades.

Las metodologías ágiles funcionan bien dentro de un contexto específico, caracterizado por equipos pequeños de desarrollo, ubicados en el mismo sitio, con clientes que pueden tomar decisiones acerca de los requerimientos y su evolución. Asimismo, los equipos se encuentran con requerimientos que cambian con frecuencia (semanal, mensual), con alcance del proyecto o presupuesto variable, con pocas restricciones legales y con pocas restricciones en el proceso de desarrollo (Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. 2012).

El papel del cliente es más notorio en el proceso de desarrollo de las metodologías ágiles; los responsables de negocio y los desarrolladores trabajan juntos de manera cotidiana durante todo el proyecto. Esta condición no es fácil de satisfacer. Los clientes pueden estar separados geográficamente, o puede ser muy costoso para ellos mantener un representante con la capacidad de responder por la totalidad de los requerimientos del sistema que se está desarrollando, de manera permanente.

Entonces, esto nos permite introducir la empresa que será parte de esta investigación, la misma utiliza metodologías ágiles de desarrollo de software. Dicha metodología les permite la toma de decisiones en los proyectos de software basados en el desarrollo iterativo e incremental. Los equipos son auto gestionados y multidisciplinarios, de esta forma toman decisiones de corto plazo con mayor agilidad. El equipo de CloudTech desarrolló su propio agile *process framework* que les permite a los integrantes del proyecto ser más eficientes en la entrega del producto a sus clientes, siendo la distancia geográfica uno de los desafíos que enfrenta ya que el 100% de sus clientes están fuera de Uruguay.

1.11 Conclusiones del capítulo

Para concluir, nos parece oportuno reflexionar sobre la importancia de transformar y continuar profesionalizando el rol de RR.HH. en las organizaciones. Así como lo menciona Ulrich (1999) el rol estratégico de RR.HH. se centra en alinear las estrategias y prácticas del área con la estrategia del negocio. Al traducir las estrategias de la empresa en prácticas de RR.HH. se logra ayudar a la compañía de tres formas según el autor. La primera, es permitir que la empresa pueda adaptarse a los diversos cambios que enfrenta. Segundo, poder responder mejor a la demanda de los clientes, y por último pueda lograr el mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia.

De esta forma, el rol de RR.HH. ha ido transformando de ser un “proveedor de servicios” a un desarrollador de talento. Asimismo, el equipo de RR.HH. ha pasado de estar conformado por generalistas a uno de consultores del negocio. Dichos especialistas se encuentran redefiniendo procesos, conectados a través de comunidades de conocimiento, utilizan sistemas centralizados, procesos y estructuras más ágiles. De esta forma, los profesionales de RR.HH. permiten a sus líderes resolver los problemas del negocio y estar alineados a los objetivos corporativos. Para ello, los profesionales del área deben entender el negocio, interiorizarse con el entorno competitivo, la demanda y las necesidades de su cliente interno.

En este capítulo expusimos la necesidad de la planificación estratégica, la cual consta de determinadas etapas y grandes desafíos. Dentro de las etapas es necesario realizar un diagnóstico de la organización para luego diseñar los objetivos y acciones a llevar a cabo por el área. Igualmente, presentamos el BSC, herramienta que nos permite visualizar continuamente cuándo la compañía y los empleados alcanzan los *KPI's* definidos por el plan estratégico. Por medio de la herramienta se expresan los objetivos y acciones a ser llevadas a cabo, detectando las desviaciones resultantes del plan estratégico y tomar acciones correctivas.

Para poder realizar dicho análisis, identificar métricas y diseñar *KPI's* debemos contar con información. Por este motivo, a lo largo de años *people analytics* ha tomado fuerza debido a la necesidad de incorporar datos pasados que ayuden en la toma de decisión y en la construcción de diversas métricas para medir la eficiencia de los procesos de RR.HH. Diversos estudios muestran los beneficios de utilizar *analytics* para poder entender el pasado y presente y así poder predecir comportamientos futuros con el fin de optimizar los procesos de RR.HH.

Igualmente, diversos estudios muestran los beneficios de utilizar *analytics* para poder predecir comportamientos con el fin de optimizar los procesos de RR.HH.

2. LA EMPRESA Y EL ENTORNO

2.1 Introducción

El siguiente capítulo tendrá por finalidad presentar la empresa elegida como objeto de estudio, CloudTech. Para comenzar, mostraremos la situación del mercado y el contexto de la empresa, brindaremos una breve introducción sobre las tendencias del sector de tecnología, sus principales desafíos, productos y servicios, su crecimiento y evolución en la última década.

Continuaremos el capítulo presentando la historia y creación de la empresa, su misión, visión, valores y objetivos estratégicos para el año 2020. Analizaremos su crecimiento, el contexto en el que se encuentra y el mercado, así como sus competidores. Luego, se detallará la estructura organizativa y las diferentes localidades en las que CloudTech opera, así como sus principales indicadores de performance. Asimismo, brindaremos información sobre sus principales clientes y las industrias en las que operan.

La empresa posee diversos centros técnicos de conocimientos especializados (llamados *hubs*) que serán presentados en este el capítulo, así como le expondremos los principales servicios que brindan. Consideramos importante introducir las metodologías que emplean por lo que tendremos un apartado sobre las metodologías ágiles, culturas DevOps y formas de trabajo en *squads*.

Por último, expondremos la cultura predominante en la empresa, los tipos de liderazgo que se identifican y finalizamos el capítulo con un análisis FODA de la organización.

2.2 Tendencias del sector de Tecnología de la Información (TI)

El crecimiento actual del sector TI a nivel mundial se debe principalmente a la mejora económica y al aumento de las necesidades tecnológicas. Las empresas buscan ser más competitivas reduciendo los costes y aumentando la rentabilidad por lo que optan por la automatización. Por otro lado, apuestan a soluciones de equipamiento orientados a entornos de movilidad y el desarrollo de servicios basados en la nube. Dentro del mercado de TI se distinguen tres sectores: los servicios TI (que brindan servicios de consultoría, desarrollo e implementación y servicios de soporte a clientes), por otro lado, *hardware* (desarrollo de unidades centrales como microordenadores, estaciones de trabajo, sistemas de almacenamiento,

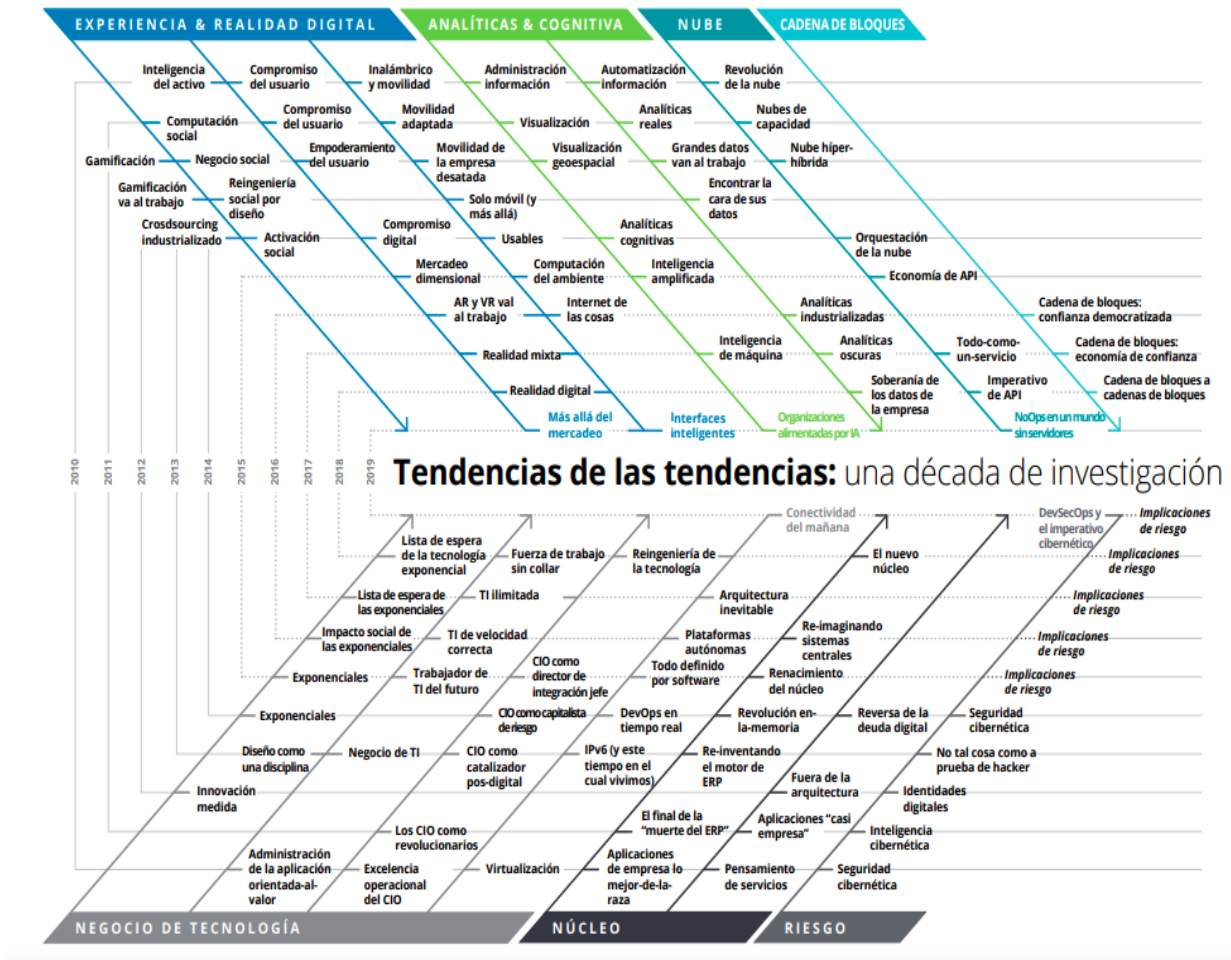
de impresión y periféricos), por último, *software* (sistemas operativos, *software* para base de datos y herramientas de desarrollo).

Como vemos en el cuadro que presentamos a continuación, los estudios muestran que las actividades que tendrán mayor desarrollo en los próximos años son: *cloud computing* y *big data*. Debido a la transformación digital que viven las empresas, la demanda de servicios de en la nube (*cloud computing*) y el análisis de gran cantidad de datos seguirá creciendo en los próximos años. Lo relacionado a inteligencia artificial como *machine learning*, robótica y computación cognitiva también contará con un ascenso significativo. Asimismo, áreas como ciberseguridad evolucionarán y seguirán siendo de gran importancia para las empresas ya que es necesario para el desarrollo de las otras áreas mencionadas.

Sin embargo, según el informe de las Tendencias de TI de *Madison Market Research* del 2019, se encuentran algunas debilidades del sector como la escasez de trabajadores especialistas formados y actualizados para trabajar en el sector de tecnología y para poder realizar el desarrollo de nuevas tecnologías. En la actualidad, las empresas de TI se encuentran en un mercado de desempleo cero donde la guerra de talento es grande, por lo que existen desafíos de retención para evitar altos niveles de rotación no deseada. De igual modo, se encuentran amenazas al avance de la industria TI como son las barreras legislativas de muchos países y la falta de confianza de los consumidores en lo que respecta a las políticas de seguridad y privacidad de datos. La aparición de un número considerado de competidores con las mismas características realizando una guerra de precios es otra posible amenaza del sector.

El siguiente cuadro publicado por Briggs y Buchholz (2019) muestran las distintas tendencias y la evolución de TI desde el 2010 hasta la fecha.

Figura 10: Tendencias y evolución de la tecnología



Fuente: Briggs y Buchholz, (2019)

A continuación, explicaremos las tendencias tecnológicas y la evolución de estas hasta el día de hoy. El término de experiencia digital se comenzó a utilizar en los últimos años buscando causar impacto en las ventas, el mercadeo con clientes y las diferentes áreas del negocio, creando una experiencia única y buscando la diferenciación en relación con las transacciones dentro del entorno digital. La incorporación de la digitalización facilitó la automatización de procesos que anteriormente requerían mayor tiempo de resolución. Estas herramientas permiten adoptar aplicaciones móviles que no solo mejoran la experiencia de cliente, sino que rediseñan las operaciones de las tareas.

En cuanto a los avances en analítica y cognitiva las organizaciones han podido beneficiarse, almacenando y extrayendo datos para poder recopilar información, trazar indicadores, analizar las tendencias y el crecimiento del sector y así poder permanecer competitivas en el mercado.

El análisis de estos datos puede guiarnos en la toma de decisión según las perspectivas de la empresa y automatizar acciones.

Otra de las tecnologías que ha tenido un desarrollo significativo es la nube, transformando el negocio y brindando una solución de fácil incorporación a bajo costo. La misma brinda diversas ventajas, tales como: la adaptabilidad a las necesidades particulares de la empresa mejorando la accesibilidad de los datos, permite liberar espacio dentro de la memoria del computador evitando así inconvenientes de pérdida de información y por último el almacenamiento en la nube no se deteriora a diferencia de otros dispositivos. Sin embargo, las empresas que incorporan formas de almacenamiento en la nube deben encontrar soluciones para combatir el problema de la ciberseguridad.

Debido a la accesibilidad de datos, como mencionamos anteriormente aparecieron a lo largo de los años problemas de seguridad de información o ciberseguridad. La cadena de bloques (también llamada *blockchain*) surge en respuesta a las debilidades que presenta la accesibilidad de datos en la nube brindando una solución más segura. La misma brinda un registro confiable, descentralizado, resistente a la manipulación de datos y donde queda todo registrado. La herramienta es muy potente para poder comunicarnos y almacenar la información de forma confiable, descentralizando la misma e impidiendo su alteración. De esta forma, el *blockchain* no permite modificar las transacciones antiguas, solo añadir bloques de información.

Con la evolución de la tecnología surgen pequeñas empresas que brindan servicios tecnológicos, personalizando soluciones a la realidad del cliente. Las mismas han encontrado oportunidades en optimizar los procesos y brindar mejoras, incorporando tecnología de última generación, así como profesionales altamente especializados. Para poder aprovechar al máximo las nuevas tecnologías y los profesionales de TI, deben estar ambos enfocados en cumplir con las necesidades del negocio y estar alineados con cada uno de los objetivos.

Por este motivo, emergen compañías como CloudTech, empresa que estudiaremos en el marco de la presente tesis y que desarrollaremos continuación.

2.3 Historia y crecimiento de CloudTech

CloudTech es una empresa multinacional de tecnología con sede en Montevideo, fundada en el año 2008 por un ingeniero uruguayo que vivía en Puerto Rico trabajando para clientes de TI de forma independiente. En ese entonces, decide crear CloudTech contratando programadores en

Montevideo trabajando de forma remota para clientes de Puerto Rico y Jamaica. En el 2010, el nuevo CEO de CloudTech se instala en Uruguay ya que la empresa había tenido un crecimiento considerable en el país, contando con un gran número de clientes locales. En su creación, CloudTech fue una de las primeras empresas uruguayas con un equipo de trabajo local y con negocios 100% en el exterior. En el 2008, año en el que Estados Unidos se encontraba en plena crisis el crecimiento fue complejo, pero en los últimos 4 años CloudTech ha crecido en este mercado hasta tener la mitad de sus ingresos provenientes de clientes americanos.

El mercado de TI ha ido evolucionando considerablemente en los últimos años, avanzando con mayor dinamismo, muchos países han sabido aprovechar sus ventajas competitivas para poder dedicarse a esta industria y así convertirse en productores.

Los mayores productores de servicios TI a nivel global han sido India, en primer lugar, quien, aprovechando un número de técnicos considerable produce un volumen de trabajo considerable, lo que se transformó en mano de obra más económica. Luego, Europa del Este se ha transformado en otro productor de servicios de TI contando con profesionales altamente calificados como matemáticos e ingenieros especializados en procesos muy estructurados.

El mercado latinoamericano ha tenido un crecimiento en los últimos años, tomando provecho de la cercanía a la cultura americana, la similar zona horaria, contando a su vez con profesionales idóneos y con dominio del inglés, entre otros. Por otro lado, con el crecimiento de Silicon Valley muchos profesionales de TI se vieron concentrados allí, dejando poca mano de obra calificada en otras zonas del país. Este fue un hecho clave para que creciera la demanda de empresas como CloudTech que ofrecen servicios de TI entendiendo las necesidades del negocio del cliente y pudiendo poner equipos completos a disposición de desarrollar productos y brindar un servicio a medida.

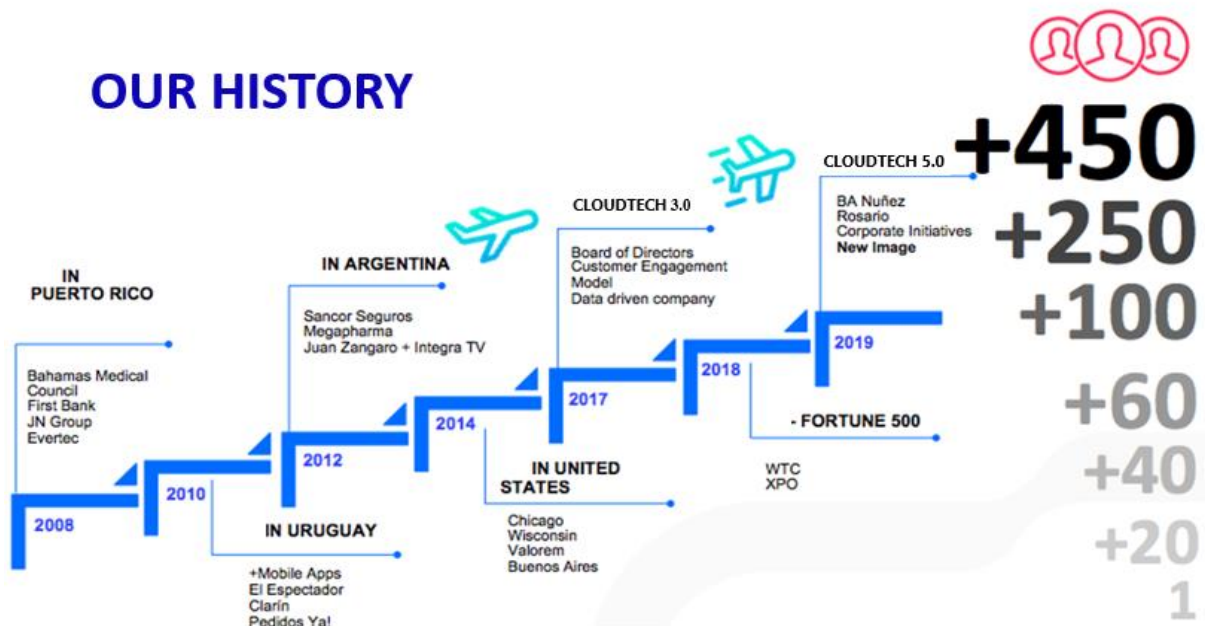
De esta forma, CloudTech fue haciendo negocios en Estados Unidos, creciendo en ciudades donde se encuentran diversas empresas y carentes de profesionales en el área como: Chicago, Portland, etc. Dentro de América Latina, la empresa identifica cuatro principales productores de *Software*:

- Costa Rica y Uruguay con similares características, países pequeños, con profesionales calificados y dedicados a exportar servicios de TI.

- Argentina y Colombia: Son mercados que comenzaron a exportar algunos años después ya que el consumo interno era importante, pero se han convertido en grandes jugadores.

La siguiente figura muestra el recorrido que ha tenido la empresa desde su creación, Actualmente, está constituida por más de 450 empleados distribuidos en los diferentes países, con el objetivo de crecer un 80% para el año 2020-2021.

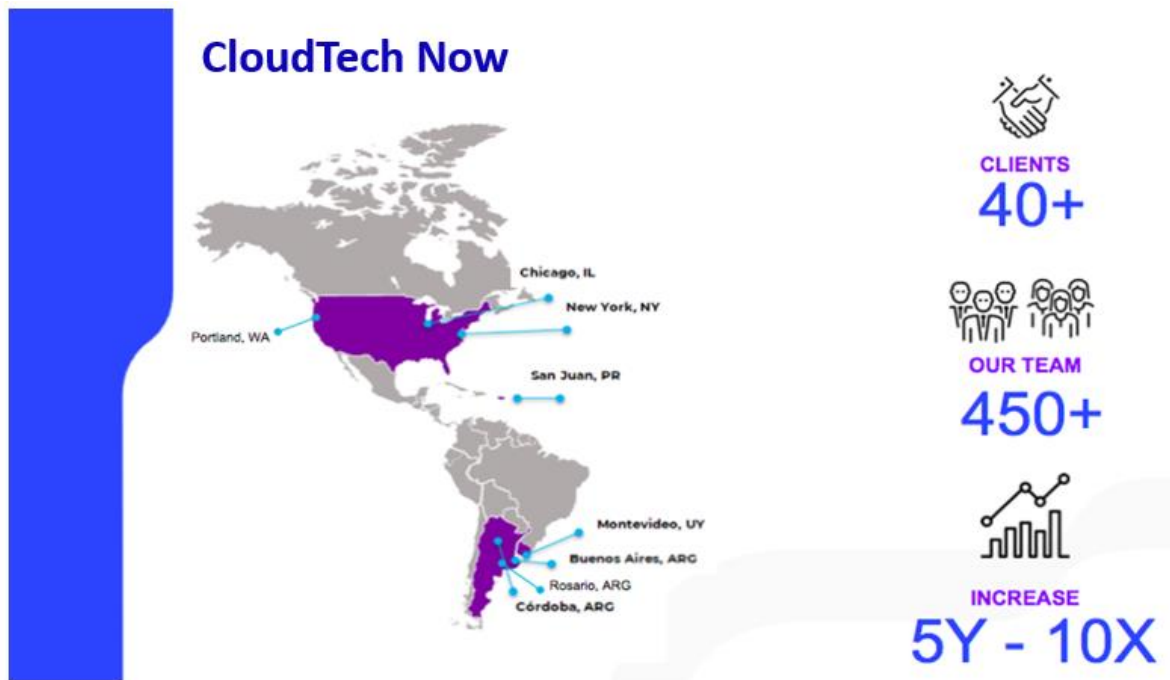
Figura 11: Evolución y crecimiento de CloudTech



Fuente: Material promocional, CloudTech (2019)

Durante doce años de trayectoria, CloudTech a logrado posicionarse en siete localidades del mundo: Estados Unidos (Chicago, New York), Costa Rica, Argentina (Buenos Aires, Rosario y Córdoba) y en Uruguay (Montevideo). Uno de los desafíos para fines de este año es abrir una oficina en Colombia ya que es considerada la tercera fuerza más grande de la región y la segunda población de habla hispana. Colombia es un país muy atractivo para CloudTech porque en el sector de TI se han desarrollado servicios completos de manejo remoto de infraestructura, así como el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones de *software* para empresas de distintas industrias. En la siguiente figura mostramos las localidades en las que se encuentra CloudTech, el número de clientes que posee y el aumento en lo que respecta a sus ingresos.

Figura 12: Localidades de CloudTech



Fuente: Material promocional, CloudTech (2019)

2.4 Organigrama de CloudTech

En la próxima figura, presentamos la estructura organizativa de CloudTech. El organigrama permite saber cuáles son los puestos de jerarquía y las relaciones que hay entre ellos:

Figura 13: Organigrama de CloudTech



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizativa de CloudTech es vertical, tiene tres grandes áreas: Producción (Desarrollo, *Delivery*), Comercial y Staff (RR.HH., *Talent Acquisition* y Finanzas). Los líderes consideran que la estructura es plana, debido a que la comunicación es más accesible y fluida entre los empleados y directivos, existe libertad y autonomía, mayor capacidad para la innovación, adaptación a los cambios, flexibilidad en los horarios y las decisiones se toman de

forma dinámica. Inspirados en modelos ágiles, dentro de cada proyecto se determinan distintos roles:

- *Client Partner* (CP): Tiene el contacto con el cliente, con el objetivo de buscar nuevos negocios adquiriendo un rol comercial dentro del equipo y la empresa.
- *Delivery Manager* (DM): Desde el comienzo del proyecto y durante todo el ciclo de vida de este, los DM tienen el contacto directo con el cliente. Hacen un relevamiento de los requerimientos, necesidades y es el *focal point* para fidelizar a los clientes. De igual modo, generan negocios paralelos constantemente. El DM es el cliente interno del departamento de *Talent Acquisition* (Reclutamiento y Selección) ya que es quien tiene la información sobre los talentos que se requieren para llevar a cabo el proyecto.
- *Technical Director* (TD): Es el líder técnico y referente del equipo de CloudTech y del equipo técnico del cliente.
- *Project Manager* (PM): Es el líder del proyecto, tiene una función de nexo y facilitador entre el *delivery manager* y el *technical director*.
- **Técnicos:** Programadores, Ingenieros y otros profesionales liderados por el TD y son quienes llevan a cabo la implementación de los requerimientos del cliente. Los Técnicos pueden encontrarse en las oficinas del cliente o trabajando desde las oficinas de CloudTech.

2.5 Misión, Visión y Valores de CloudTech

La organización cuenta con una misión y visión claramente definidas de la siguiente manera:

Figura 14: Misión y Visión de CloudTech

Misión	Visión
<ul style="list-style-type: none">• Ser la compañía de referencia para nuestros clientes reconocida por el talento de nuestra gente.• Líderes de la adopción de nuevas tecnologías e innovación a través de casos de éxito.• Ser reconocidos como un gran lugar de trabajo y desarrollo profesional en los territorios donde operamos.	<ul style="list-style-type: none">• Ser la compañía de servicios de TI más reconocida y valorada de Latinoamérica.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, otro de sus mayores desafíos es ser reconocida como el mejor lugar para trabajar, por lo que buscan diseñar estrategias en selección, retención y actividades que fortalezcan la marca empleadora.

Para el logro de estos objetivos, la empresa se planteó valores que acompañan su filosofía de trabajo, su misión y visión del negocio; así como valores que sostengan la estrategia de crecimiento y servicio. CloudTech quiere que las personas conozcan los valores para que sean capaces de transmitirlos, demostrado que se sienten a gusto y están comprometidos con el logro sus metas, permitiendo y siendo parte del crecimiento de la compañía. A continuación, presentaremos los valores de CloudTech y el detalle de lo que significa cada uno de ellos para la empresa.

Figura 15: Valores de CloudTech

VALORES	SIGNIFICADO
Empatía con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empatizar con los clientes. ➤ Entender el negocio y las necesidades de los clientes. ➤ Prestar atención en los detalles. ➤ Entregar una experiencia de principio a fin.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encontrar las fallas y proponer soluciones a problemas. ➤ Ser responsables por entregar los resultados de lo prometido. ➤ Nunca dejar las cosas caer entre tareas. ➤ Confiamos y soportamos tus decisiones.
Fact Driven	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Medir todo. ➤ Entender qué nos quieren decir los números. ➤ Los datos soportan grandes decisiones. ➤ En Dios confiamos, los otros debemos mostrar datos.
Innovar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Siempre pensar de forma más creativa, rápida y mejor de hacer las cosas. ➤ Escuchar y aprender de todos, de los colegas, clientes, expertos, outsiders y los no expertos.
Respirar tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Somos una empresa de tecnología, por lo tanto, respiramos, pensamos y vivimos tecnología. ➤ La tecnología cambia rápido, mantente actualizado: lee, estudia, estate siempre preparado para lo que se venga y se flexible ante los cambios.
Extra-Miler	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exceder expectativas de clientes y de colegas. ➤ Ser un super team player. Tú ganas cuando el equipo gana. ➤ Siempre ir más allá. Piensa en grande. Entrega tu máximo, siempre.
Sé Feliz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantente siempre positivo. ➤ CloudTech es tu casa, diviértete, celebra.
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Siempre actuar con ética. ➤ Respetar y ayudar a que los colegas alcancen sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia

2.6 Mercado, contexto, crecimiento

La proyección de CloudTech para este año es de crecimiento, buscando superar la facturación del año anterior de 46 millones de dólares. En la actualidad, cuenta con más de 40 clientes, 70% de ellos proviene el mercado norteamericano, con un potencial de crecimiento tal que le permite a la compañía duplicarse cada 3 años, con tasas de crecimiento de 70-80% anual.

Con este crecimiento, la compañía se plantea nuevos desafíos, tal como: generar buenos ambientes de trabajo, atraer y retener al mejor talento (actualmente se tiene una tasa de rotación

de un 18% anual, inferior a la media del mercado), desarrollar sus colaboradores y fortalecer la cultura organizacional.

Los directores identifican que los mayores desafíos para CloudTech en la actualidad, son:

1. Adquirir el talento: La empresa tiene importantes contratos con clientes, donde necesitan contar con colaboradores idóneos y retener a su talento. En el último año la empresa creció un 120%, contratando a 310 personas a nivel global y se estima un crecimiento de un 80% para este y próximo año, con una contratación de 500 colaboradores.

2. Retener el talento: CloudTech busca innovar y diferenciarse de sus competidores, se caracteriza por la excelencia en su servicio y exceder las expectativas del cliente. De esta forma se quiere lograr que los colaboradores se identifiquen con la empresa, se sientan a gusto, desarrollen sus capacidades y consideren a la empresa como el mejor lugar para trabajar.

3. Transmitir la cultura organizacional: CloudTech trabaja por proyecto, los equipos junto a sus líderes deben trabajar en diferentes países dando soporte al cliente en las oficinas de éstos, ausentando a los empleados hasta tres meses de la oficina. Adicionalmente, la empresa cuenta con el beneficio del teletrabajo que es muy atractivo y usado por muchas de las personas. Por lo tanto, estas acciones hacen que la empresa tenga dificultades para fortalecer y transmitir la cultura, ya que muchos colaboradores trabajando en las oficinas del cliente se sienten más identificados con la cultura del cliente, y, por otro lado, las personas que trabajan más desde su casa muchas veces no poseen un sentido de pertenencia.

2.7 Competidores

CloudTech vende servicios a sus clientes, dentro de sus competidores se encuentran tres tipos de proveedores: los proveedores basados en la misma ciudad o en las mismas oficinas que sus clientes, los “cercanos” que se encuentran bajo la misma zona horaria o similar a la de los clientes norteamericanos (ubicados en Latinoamérica) y los “lejanos” ubicados en Europa del Este donde se concentra gran cantidad de matemáticos y profesionales altamente calificados.

Analizando sus competidores, CloudTech encontró una oportunidad de negocio única dado a que las empresas de *software* latinoamericanas no compiten con los profesionales europeos. Los mismos exigen salarios superiores a los pagos en nuestra región, por lo que, a pesar de contar con conocimientos específicos, no logan satisfacer la demanda norteamericana de

servicios de TI. En lo que respecta a los profesionales provenientes de India, no son competencia para la empresa, debido a que, por lo general no poseen cercanía cultural con los clientes norteamericanos, tampoco se encuentran muchos especialistas de habla inglesa, ni están ubicados bajo la misma zona horaria.

De esta forma, existen varias razones por las que el mercado norteamericano se tornó muy atractivo para CloudTech; una de ellas, es la relocalización de los profesionales en ingeniería, quienes en los últimos años han migrado en busca de nuevos destinos tales como: Silicon Valley, Costa Oeste y los alrededores de grandes ciudades como New York, New Jersey y Boston. Asimismo, otro atractivo de este mercado es que muchas empresas del sector de banca e industria de logística se encuentran desabastecidas de servicios TI ya que sus profesionales se concentraron cerca de grandes empresas de tecnología como Google, Facebook, etc. De esta forma, dada la escasez de profesionales surge una gran oportunidad de negocio para empresas *startups* como CloudTech, que dieran soporte a la fuerte demanda de servicios y soluciones a medida.

En Estados Unidos existen empresas locales que brindan estos servicios, por ejemplo, Google, pero debido a su alto costo de mano de obra las empresas de este estilo no son considerados competidores directos de CloudTech. Entonces, realizando un análisis de sus competidores, CloudTech encontró su diferencial, que le permitió posicionarse en el mercado adquiriendo nuevos clientes. Dentro de sus principales diferenciales, se encuentran la capacidad técnica de sus profesionales a precios competitivos, trabajando con metodologías ágiles, diseñando soluciones a medida según las necesidades específicas del cliente, un amplio conocimiento del negocio y de la industria.

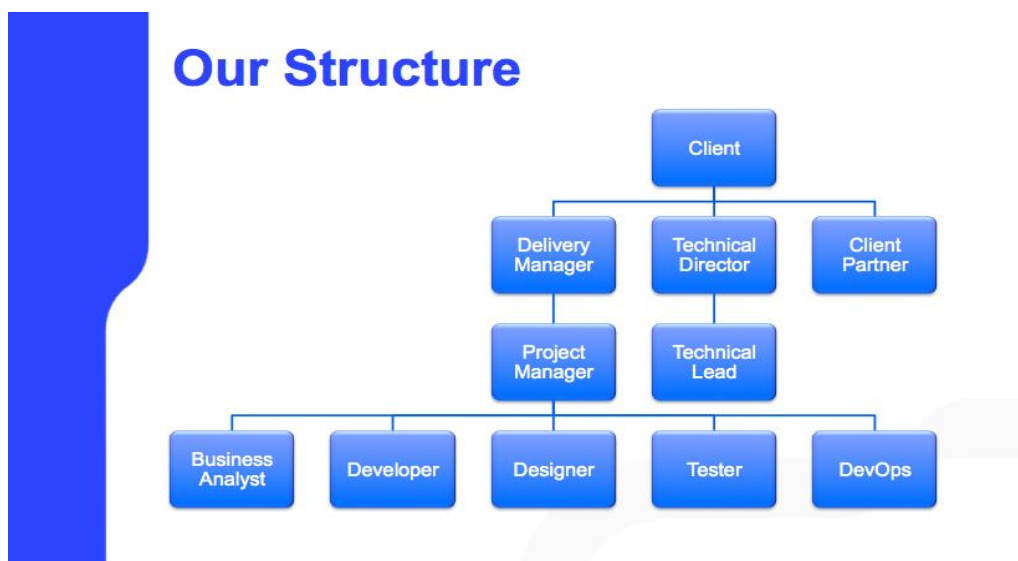
Por este motivo, la empresa está orientada en contar con profesionales calificados, motivados y con determinadas capacidades, como: la adaptación al cambio y a la cultura del cliente, proactividad, excelente servicio, trabajo en equipo, habilidades técnicas y un dominio del inglés que permitan eliminar las barreras de comunicación con los clientes. A todo esto, si bien en sus comienzos de instalarse en Uruguay y expandir el negocio en Latinoamérica, fue una decisión estratégica por las características del mercado; hoy en día presenta un desafío, ya que la oferta de desarrolladores es inferior a la demanda, existiendo una brecha de 300 a 400 mil desarrolladores menos de los que las empresas de TI como CloudTech precisan.

2.8 Estructura por proyecto

Cuando CloudTech ofrece sus servicios a una empresa americana brinda a sus clientes la *expertise* de un equipo de profesionales compuestos por arquitectos, ingenieros, programadores y técnicos, reagrupados bajo los roles de: CP, DM, PM, TD y Técnicos. La estrategia de armar un equipo a medida para sus clientes le permite a la empresa posicionarse en un mercado competitivo con soluciones adaptadas y personalizadas a la realidad de cada cliente.

La figura que se encuentra a continuación presenta un modelo de cómo puede estar compuesta la estructura y el equipo que CloudTech pone a disposición para cada cliente. Los equipos pueden estar conformados por los miembros que presentamos a continuación en el caso de grandes proyectos, sin embargo, se conformarán de un menor número de profesionales en el caso de proyectos más pequeños.

Figura 16: Estructura por proyecto de CloudTech



Fuente: Presentación *New Hire Orientation*, CloudTech (2020)

Para ofrecer un mejor servicio CloudTech dedica un tiempo para conocer al cliente, su concepto de negocio, desafíos y objetivos. De acuerdo con toda esa información, selecciona al equipo que será trasladado a sus oficinas por varios meses para garantizar la armonía y buena ejecución de cada fase del proyecto.

El soporte que se brinda durante el ciclo de vida del proyecto comienza desde el análisis de viabilidad, la planificación, la ejecución, el seguimiento hasta el cierre de éste. Cada integrante

del equipo conoce su rol dentro de las etapas del proyecto pudiendo desarrollar su potencial y enfocándose en las necesidades del cliente. Esto permite una mejor organización y optimización de los tiempos, facilita la comunicación y el trabajo en equipo, lo que transmite compromiso con la empresa y el cliente. Trabajando bajo esta filosofía, CloudTech cumple dos objetivos: fidelizar el cliente con una solución a medida creando en los empleados un sentido de pertenencia y trabajo en equipo y fortaleciendo los valores de la compañía.

2.9 Principales clientes

Con el fin de conocer a profundidad el negocio de sus clientes, CloudTech optó por ser selectivos a la hora de elegir los clientes con las cuales trabajar. Por este motivo, se especializa en determinados sectores: servicios financieros, seguros y salud, empresas de alta tecnología y otras industrias (conformadas por empresas con un volumen importante de operaciones o grandes corporaciones con problemáticas de *expertise*). Actualmente, CloudTech tiene aproximadamente más de cuarenta clientes, en la próxima figura presentamos algunos de ellos divididos por industria.

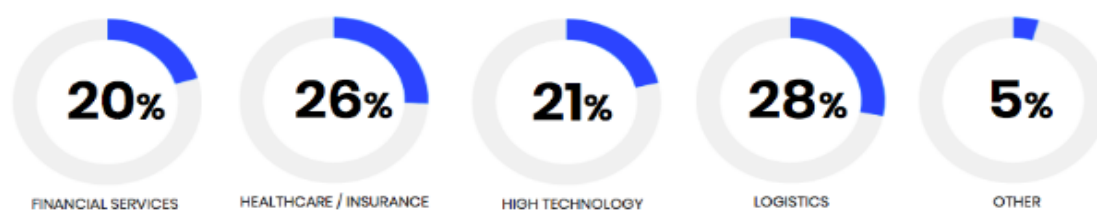
Figura 17: Principales clientes de CloudTech por industria



Fuente: Material promocional, CloudTech (2019)

En el próximo cuadro se expondrán la representatividad de cada industria dentro del portafolio de clientes de CloudTech:

Figura 18: Representatividad en % de cada industria



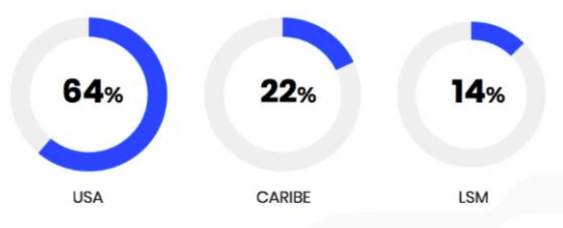
We work for the most **solid and stable industries in the world**

Fuente: Material promocional, CloudTech (2020)

Como podemos observar, existe cierta diversificación dentro de los sectores en los que opera CloudTech, el cual representa una estrategia interesante permitiendo reducir los riesgos financieros. De esta forma, se pueden aprovechar los beneficios de la diversificación, en casos donde una industria esté ofreciendo menos ingresos o presente una coyuntura económica desfavorable, se puede compensar con un contexto favorable en otro sector.

En lo que respecta a los ingresos, como podemos ver en el siguiente cuadro, su principal fuente proviene de contratos con clientes de Estados Unidos (64% de los ingresos totales percibidos por CloudTech en el 2019), seguido por los clientes provenientes de países del Caribe (principalmente Puerto Rico) en un 22%. Si bien CloudTech comenzó sus operaciones desde Puerto Rico, en los últimos años pudo dar un giro en el negocio penetrando en el mercado norteamericano, permitiendo por un lado diversificar su negocio y expandiendo clientes. Asimismo, el tiempo promedio de contratación de servicios en el año 2019 se elevó a 8,9 meses.

Figura 19: Ingresos por región



Fuente: Material promocional, CloudTech (2020)

2.10 Productos y Servicios de CloudTech

La empresa vende soluciones brindadas por profesionales y talentos para acompañar a las compañías en su camino en la transformación digital. Asimismo, realiza diseño de arquitecturas de sistemas, equipos de trabajo con conocimientos específicos, donde se combina el conocimiento de industria con el conocimiento técnico. Una vez identificadas las necesidades del cliente, se diseña y se organiza el plan de trabajo junto con los equipos de desarrollo segmentados en ocho *hubs*.

En cada *hubs* se encuentran profesionales reagrupados por su *expertise*, se comparten prácticas y se arman comunidades a través de una tecnología o un conocimiento en particular.

Figura 20: *Hubs* de CloudTech



Fuente: Material promocional, CloudTech (2020)

A continuación, presentamos una definición mas detallada de lo que significa para la empresa cada *hubs*:

- **Experiencia:** Experiencia de usuario (UEX). *Front-end*, diseño páginas webs, parte móvil.
- **Data Science:** Equipos que permiten extraer valor a los datos de la compañía, a través de modelos predictivos, inteligencia artificial, análisis de datos y algoritmos.
- **QA:** Equipos de calidad, que chequean y testean la calidad de los productos.

- **Movilidad:** Desarrollo de aplicaciones móviles, donde buscan que la experiencia del usuario sea omnichannel, (permitiendo al usuario comprar donde, cuándo y cómo quiera).
- **Desarrollo de las próximas generaciones de tecnología (Next Gen):** *Machine learning*, DevOps, *blockchain*, AOT, etc.
- **Enterprise Evolution:** Migración de la compañía a modelos en la nube.
- **Application Management:** Consta de soluciones adaptadas en la nube, desarrollo y operaciones (DevOps) e infraestructura.
- **Software Engineering:** Diseño, desarrollo y mantenimiento *front end* y *back end* de *software*.













En CloudTech se trabaja con equipos multidisciplinarios para llevar a cabo un proyecto, aplicando metodologías ágiles, trabajo en *squats* y en equipos combinando la autonomía del líder técnico, el *product manager* y desarrolladores, de acuerdo al *hub* que se quiere desarrollar.

2.11 Estrategia de negocio de CloudTech

CloudTech tiene el indicador llamado CPI (Indicador del desempeño de la compañía), el objetivo de dicho indicador es medir y monitorear los *KPI's* relacionados con las iniciativas estratégicas que llevan a la empresa a un crecimiento saludable y sustentable.

Figura 21: Índice de desempeño de la compañía (CPI)

CPI – Company Performance Index

Index	Target	Actual	% Achievement	Actions
Revenue CY2020	\$43M Year \$2.8M YTD	\$3.0M \$3.0M	7% 107%	
\$1M Club	10 Clients	7 Clients	70%	
Diversificado Client Rev Share	Top 1-18% Top 10-55%	28% 73%		
EBITDA	%13pts	%12.5pts	96%	
ACL	9 Months	8.9 Months	102%	
DSO	45 Days	49 Days	96%	
NPS	51 pts (+3.4) pts	47.6 pts (0) pts	80%	 0-50% Good 50%+ Excelent
eNPS	78 pts (+3.0) pts	75 pts (0) pts	0%	 En un todo, yo diría que es un excelente lugar para trabajar.
			95.2%	 Mayor o igual a 100% Entre 90% y 99% Menor a 90%   

Fuente: Material promocional, CloudTech (2020)

Analizando los indicadores del CPI de la empresa, se puede observar que para el 2019, se proyectaba un ingreso de USD 43 millones de dólares anuales, los cuales fueron superados, presentando ingresos de USD 46 millones de dólares.

En cuanto a sus clientes, CloudTech denomina el Club de los USD1 M (1 millón de dólares) a aquellos grandes clientes cuyos ingresos superan USD 1 millón de dólares anuales. La empresa posee siete clientes del Club del Millón queriendo incrementar en su portafolio tres nuevos para este año, con el objetivo de tener diez clientes con estas características.

Por otro lado, CloudTech plantea una nueva estrategia para este año, que es diversificar sus ingresos y pasar de tener un 28% de sus ingresos provenientes del Club del millón a adquirir clientes de menor tamaño, pero con mayor potencial de crecimiento y disminuir sus ingresos provenientes del Club del Millón a 18% del total.

En lo que respecta al EBITDA, siendo un indicador financiero cuyo resultado refleja el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Se proyecta para este año una cifra de 13 puntos porcentuales siendo de 12.5 puntos porcentuales el actual por lo que indica que CloudTech tendrá una estrategia de reducción de costos ya que la estrategia implementada en años anteriores fue de expansión penetrando en nuevos mercados.

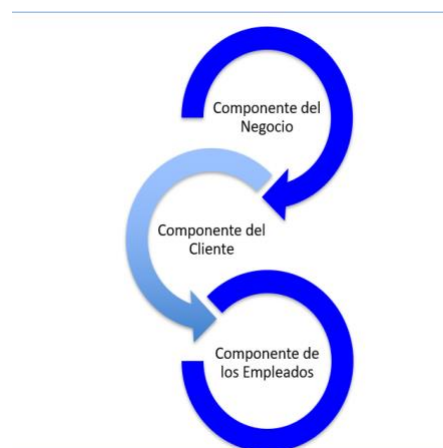
El DSO (*Days Sales Outstanding*) nos indica la cantidad de días que la empresa tarda en cobrar de sus clientes. Actualmente, el DSO se encuentra en 49 días y el objetivo de este año es reducirlo a 45 días, mostrando que la estrategia de reducción está enfocada y alineada a la reducción de costos para este año, ya que un cobro anticipado puede permitirle a la empresa tener mayor liquidez y no tener que recurrir a créditos.

El NPS (*Net Promoter Score*) permite medir la lealtad de los clientes a una empresa. Actualmente, el indicador se encuentra en 47.6 puntos, CloudTech pretende incrementar de 3.4 puntos dicho indicador aumentando la satisfacción de sus clientes.

Por último, el eNPS refleja grado de satisfacción y lealtad de los empleados de CloudTech, en el año 2019 el indicador fue de 75 puntos y la meta para este año es aumentar dicho indicadora a 78 puntos.

Los indicadores mencionados miden tres dimensiones: Financiera, Cliente y Empleado, y posee ocho métricas, objetivos a corto y mediano plazo, mediciones y planes de acción mensuales. Del CPI se desprenden iniciativas que miden cómo se ejecuta en esa estrategia, los tres indicadores o componentes son:

Figura 22: Componentes estratégicos de CloudTech.



Fuente: Elaboración propia

2.11.1 Componente del negocio

La estrategia de la empresa es aumentar la rentabilidad del negocio mediante una mayor participación en el mercado, un posicionamiento sólido y reconocimiento internacional, de esta manera se pretende lograr satisfacer a los clientes obteniendo su lealtad.

La empresa está enfocada en tener un negocio que crezca de forma sostenida y saludable por arriba de la media de la industria con un crecimiento anual de un 80%, la tasa promedio de crecimiento en la industria es de 21%. Los directores apuestan a que un crecimiento saludable en este sector no implica una estrategia a bajo costo para atraer un mayor número de clientes, ya que la misma será insostenible financieramente a largo plazo.

CloudTech no realiza mediciones de posicionamiento de mercado ni comparaciones con referentes a nivel local. La forma en cómo piensan y trabajan hace referencia a la cultura norteamericana. Para evaluar la estrategia y sus competidores, la empresa realiza una comparación entre su crecimiento y el de las empresas estadounidenses de similares características.

Para CloudTech no hay competidores directos que hagan exactamente lo mismo. El sector se caracteriza por una vasta demanda y escasez de oferta por lo que la empresa identifica dos alternativas: competir por los mismos clientes o especializarse en nichos específicos y en mercados que no están atendidos; ésta última es la estrategia por la que optó CloudTech.

La estrategia del negocio es continuar con un crecimiento sostenido, trabajando con el mejor equipo de profesionales, con la segmentación de clientes acordes a la estrategia y *expertise*, enfocados principalmente en empresas de Estados Unidos. Para este año, estarán abriendo oficinas en Bogotá con la finalidad de expandir el negocio en mercados que actualmente son una gran potencia en TI.

En cuanto al modelo de comunicación, la estrategia es hacia el mercado, a los clientes y los empleados. En lo que respecta al mercado: se realizan campañas de comunicación en universidades de donde se obtiene talento, en los bancos quienes por medio de financiación solventan el crecimiento, por último, la prensa quien comunica hacia el mercado las actividades desarrolladas por CloudTech.

Por otro lado, la comunicación se realiza hacia los clientes con el fin de mantenerlos actualizados de la evolución de la compañía. Y para cumplir con este objetivo, se realizan charlas llamadas *SUA Talks* donde se hablan de temas específicos, de tendencias, diseño de sistemas, nuevas tecnologías y otros temas de interés. De esta forma, los expertos de CloudTech logran aportar valor al cliente, aumentar su cercanía y mejorar su posicionamiento en el mercado. Por último, en lo que respecta al plan de comunicación a los empleados, se pretende transmitir la estrategia del negocio, misión y visión.

2.11.2 Componente del cliente

CloudTech se posiciona en el mercado brindando servicios que superen las expectativas de los clientes por medio de conocimiento, estrategia, *know how*, ofreciendo una amplia variedad de servicios y conformando equipos de profesionales altamente calificados, entre otros. Por eso mismo, el trato con cada cliente es personalizado, no es un modelo de negocio masivo, sino que poseen pocos clientes, pero bien atendidos.

La empresa mide el NPS (indicadores: *Poor, Good, Excellent*) y lo que aspiran es estar en el cuadrante de Excelencia. Los clientes tienen relacionamiento con el *CEO* y el *Chief Experience Officer (CXO)*, líderes técnicos y con la comunidad de desarrolladores de la contraparte del cliente. Cada uno de los integrantes de equipos de CloudTech tiene asignado un rol diferente:

- Los directores están enfocados en la parte de *CEO* y los *CXO*.
- Líderes técnicos que atienden a su contraparte de líderes técnicos y desarrolladores locales con equipos de desarrolladores del cliente.

Ambos equipos se enfocan en la cercanía con el cliente entregando valor, por este motivo CloudTech opta por elegir a sus clientes, eligiendo negocios en los que sus especialistas poseen amplios conocimientos o que les es posible adquirirlos durante la planificación del proyecto.

Este año, la empresa tuvo la iniciativa de crear una Oficina de *Customer Experience* (o Experiencia del Usuario) liderada por un profesional en Uruguay. Sus principales tareas son: trabajar directamente con los clientes, hacer un acompañamiento del cliente sobre su experiencia con CloudTech a lo largo del año. Para poder desarrollar con éxito su labor, los profesionales de *Customer Experience* deberán tomar los resultados de la encuesta de NPS, con la finalidad de hacer revisiones y visitas trimestrales en las oficinas del cliente, así como generar

encuentros en los que se invite al cliente a las oficinas de Uruguay y Argentina, así como los equipos basados en dichos países que trabajan para el cliente.

2.11.3 Componente de los empleados

CloudTech se esfuerza cada día para ser el mejor lugar para trabajar. En la actualidad, el sector TI se caracteriza por tener una tasa de desempleo cero, por lo tanto, para la empresa es importante que sus colaboradores la perciban como una compañía donde puedan desarrollarse y consideren que pueden crecer. Por este motivo, CloudTech brinda a sus empleados flexibilidad que les permita alcanzar sus objetivos y demostrar su máximo potencial.

Adoptando iniciativas concretas CloudTech, aplica la encuesta ENPS (*Employee Net Promoter Score*) que consiste en tener retroalimentación del grado de satisfacción de las personas con la empresa y las políticas llevadas a cabo. Los directivos de CloudTech consideran que dadas las características de las nuevas generaciones como los *millennials* y más aún los *centennials* es importante brindar un espacio donde las personas puedan valorar y manifestarse sobre cómo ven a la empresa. De esta encuesta se obtiene una clasificación de la cantidad de promotores de la empresa, personas que recomendarían CloudTech a sus amigos y colegas para trabajar (embajadores de la marca empleadora) o también los detractores (quienes no están a gusto y no la recomendarían).

Adaptándose al *feedback* de sus empleados, se han diseñado nuevos espacios para trabajar, se ampliaron las oficinas incorporando ambientes de descanso y recreación, un lugar de trabajo cómodo, innovador, ubicado estratégicamente en zona franca y cercano a diversos servicios como WTC. De todas formas, también pueden trabajar desde cualquier lado con conexiones remotas, no solo bajo la modalidad de teletrabajo, sino que las personas se conectan desde otros países, desde un café, de viaje, etc.

La empresa está dividida en *delivery* (desarrolladores y técnicos) y tecnología (líderes técnicos que trabajan junto a los desarrolladores y lideran los proyectos internamente). Igualmente, se pretende diseñar un plan de carrera para los mandos medios, quienes son los referentes técnicos con el objetivo de desarrollarlos para que sean un motivo de inspiración de los técnicos en términos de carrera dentro de la compañía. Actualmente, se pretende desarrollar a los líderes en las habilidades blandas, en metodologías ágiles, trabajo en equipo, etc.

Por otro lado, en términos de compensación y beneficios se considera importante hablar de la propuesta de valor. La misma consta de un aspecto económico, una remuneración fija y otra variable. La propuesta de valor también es integrada por el desarrollo que sus colaboradores pueden tener en la empresa, el ambiente de trabajo, el sentirse parte de una empresa que trabaja para grandes clientes y otros componentes que engloban el salario psicológico. Por este motivo se han creado el *Employee Journey*, que es una iniciativa que traza el camino del empleado, comenzando desde el día de la entrevista, hasta el día que ingresa a la empresa; la inducción es realizada para transmitir los valores, la estrategia, presentación al equipo, etc.

Para CloudTech el componente del empleado es fundamental ya que ofrece a sus clientes equipos con *expertise*, y ésta es la base que compone el elemento principal del servicio. Tener a personas calificadas y motivadas, tener una cultura sólida que refleje los valores y un buen clima laboral es uno de los pilares corporativos.

2.12 Objetivos Estratégicos de CloudTech para el año 2020

- ✓ Aumentar la rentabilidad del negocio mediante una mayor participación, un posicionamiento sólido y reconocimiento internacional y de esta manera lograr satisfacer a los clientes obteniendo su lealtad y preferencia.
- ✓ Fortalecer la relación con los clientes potenciales para facilitar la entrada e incursión en mercados internacionales.
- ✓ Invertir en la captación, la retención y el desarrollo de los colaboradores para generar posibilidades de inserción en nuevos mercados, mediante especialización.
- ✓ Implementar estrategias de marca empleadora para fortalecer el posicionamiento, la participación y el reconocimiento en el mercado.
- ✓ Fortalecer los procesos de RR.HH. de la compañía y estandarizar sus procesos.
- ✓ Transmitir y fortalecer la cultura organizacional.
- ✓ Realizar un programa de liderazgo de mandos medios. A fines del 2019 se realizó por primera vez una encuesta de cultura y liderazgo, para recaudar información sobre las percepciones de los colaboradores en cuanto a su visión de: cultura, clima y tipos de liderazgo.

- ✓ Implementar una metodología de objetivos: Para los mandos medios, con remuneración variable llegando al 30% del salario midiendo el CPI.

2.13 Cultura Organizacional de CloudTech

Otro de los desafíos que tiene CloudTech para este año es transmitir y fortalecer la cultura organizacional, lo que no sólo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como una empresa dinámica.

La empresa considera que la cultura es la médula de la organización, es la fuente que guía a los colaboradores al logro de objetivos de la empresa. El éxito de sus proyectos depende del talento y de la actitud de los empleados para crear identidad. Por lo tanto, la empresa se caracteriza por un ambiente donde los referentes son los líderes técnicos y no el equipo directivo, un ejemplo de ello es el estilo de oficinas, abiertas a todos los niveles, donde se encuentra mayor interacción.

De acuerdo con los autores Cameron y Quinn (2011) se describen los siguientes tipos de cultura: la cultura de jerarquía: aprecia el control y la estabilidad, centrándose en los aspectos internos de la empresa. La cultura de mercado: se enfoca al exterior y a los resultados, por lo que sus participantes son competitivos. La cultura de clan: se enfoca a los asuntos internos, valorando la flexibilidad y la colaboración. La cultura de adhocracia (ausencia de jerarquía): se centra en aspectos externos, pero valoran la flexibilidad, innovación y experimentación.

Siguiendo con esta tipología, la cultura de CloudTech es una cultura de mercado y de clan, ya la empresa se enfoca en el exterior, específicamente en sus clientes y en los resultados. Lo que lleva a concentrarse en el crecimiento interno de sus empleados, valorando la innovación, el desarrollo y la colaboración de éstos.

CloudTech tiene una cultura ágil, flexible, de comunicación abierta, con una estructura plana, donde se trabaja con pasión buscando la excelencia, dar un servicio de calidad al cliente y superar sus expectativas. Sus directivos buscan ser reconocidos como la compañía más valorada en todos sus ámbitos: aumentando el valor interno, el de los clientes y el de los empleados hacia la empresa. También pretende ser una empresa reconocida por lo que se hace, por su *expertise* y calidad.

2.14 Liderazgo de CloudTech

Uno de los objetivos de CloudTech es implementar un programa de desarrollo de liderazgo, que este alineado con los objetivos estratégicos, los valores de la empresa y el plan de carrera de aquellos líderes que con un potencial elevado y buscan ser retenidos. Por lo tanto, a fines del 2019 la empresa aplicó una encuesta donde existía una subdimensión de liderazgo para analizar la situación actual de los líderes con el objetivo de tener un visión global de los aspectos que deben ser trabajados y desarrollados en el programa.

CloudTech busca líderes que generen un sentido y sean referentes, que motiven y sean seguidos por su equipo de trabajo. Para llevar a cabo los proyectos con los clientes, los equipos eligen a sus líderes dentro del propio *hub*. Dentro de determinados roles donde se precisan líderes como en el caso de *Customer Experience* (o para un *delivery manager*) se buscan personas que tengan cercanía con el cliente, empatía, proximidad y buena comunicación para alinear al equipo con los valores y la estrategia de la compañía. También deben tener un *expertise* técnico, para ser referentes para el equipo, los técnicos buscan un líder con conocimientos sólidos, así como con habilidades blandas desarrolladas.

2.15 Análisis FODA de la organización

Una vez realizado un relevamiento de la historia y contexto organizacional, surge un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y amenazas en el cual se resume toda la información contenida en el presente apartado.

Tabla 1: FODA de la Organización

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Oficinas atractivas, con buena ubicación. -Reconocida por la calidad en sus propuestas de servicio y productos. -Compromiso con los clientes. -Atención personalizada a cada cliente. -Buen clima de trabajo. -Personal calificado con <i>expertise</i>. -Trayectoria de sus líderes y conocimiento del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estructura vs Estrategia: adaptación de la estructura organizacional a la estrategia de expansión. -Crecimiento acelerado de la estructura sin procedimientos, planificación y organización de las tareas. -La distribución geográfica de los equipos de trabajo presenta una debilidad a la hora de fortalecer la identidad corporativa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Contar con el mejor talento de la industria TI. - Entrar en nuevos segmentos o mercados. -Fortalecer la estrategia de Marca Empleadora para mejor posicionamiento en el mercado local (redes sociales). -Crecimiento rápido en el mercado. -Atracción de clientes potenciales. -Lealtad del cliente con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Competir en un mercado donde existe desempleo cero. -Alta rotación de profesionales del rubro de tecnología. -Coyuntura económica de países donde se opera en países latinoamericanos etc. -No contar con la cantidad de recursos humanos necesarios para el desarrollo del proyecto. -Desarrollo e innovación por parte de la competencia. -Clientes más exigentes en cuanto a la calidad de servicio. -Sueldos competitivos en el rubro de IT.

Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE RR.HH.

3.1 Introducción

El presente apartado tiene dos objetivos, el primero es comprender cómo está estructurada la plantilla de colaboradores de CloudTech y el segundo, es realizar una descripción y análisis de las prácticas de la compañía para el área de RR.HH. Es importante destacar que el área busca alinear los mismos a los objetivos estratégicos anteriormente mencionados.

Para comenzar, se describe el inventario de puestos de trabajo y cómo está compuesta la planilla, así como las características de esta: edades, sexo, antigüedad, entre otros. Dicha descripción nos permitirá observar determinadas tendencias en cuanto a antigüedad en la posición, edad promedio de los colaboradores y tipos de cargos, que serán de gran importancia al momento de diseñar los procesos de RR.HH. y plantear los objetivos del área.

Continuaremos el capítulo presentando cómo está estructurada el área de RR.HH., su rol y sus principales objetivos estratégicos para el año 2020. Luego, se realizará una descripción de los procesos de RR.HH. presentando una introducción teórica sobre los mismos, continuando por las prácticas existentes, tales como: *Onboarding*, *Talent Acquisition*, *Payroll*, Compensación y Beneficios, Desarrollo y Capacitación y por último Desvinculación. Seguidamente, presentaremos las áreas de oportunidad de cada una de las prácticas, así como las recomendaciones de mejora para cada proceso.

Finalizamos el capítulo brindando nuestras recomendaciones y áreas de mejora para convertir a RR.HH. como un socio estratégico, alineado al negocio y sus necesidades, teniendo en cuenta la plantilla actual, los objetivos estratégicos del área y los objetivos corporativos.

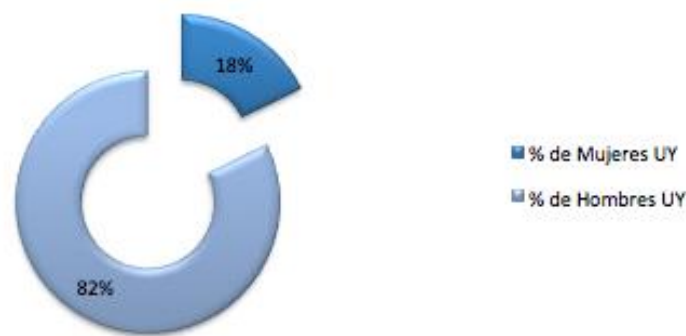
3.2 Descripción y características de la plantilla de CloudTech

Como presentamos en el capítulo anterior, CloudTech tiene oficinas y colaboradores en: Argentina, Bolivia, Chile, Estados Unidos, Puerto Rico y Uruguay, próximamente se crearán oficinas en Colombia, Bogotá. La empresa cuenta a la fecha con mas de 450 colaboradores

Teniendo en cuenta los trabajadores de Montevideo encontramos que un 43% de los mismos (193 colaboradores), se encuentran trabajando en Uruguay y el resto se radican en otros países.

Con el fin de describir las características demográficas de la plantilla en la siguiente figura, se realizó una segmentación por sexo en Montevideo, pudiendo observar que un 18% son mujeres y un 82% del total de colaboradores son de sexo masculino.

Figura 23. Empleados de CloudTech en Uruguay por género



Fuente: Elaboración propia.

Al tratarse de una empresa relativamente joven, en constante crecimiento y del sector de TI, nos resulta coherente que el tiempo promedio de antigüedad en la empresa a nivel global, así como en Montevideo sea de un año y medio.

La edad promedio de los colaboradores es de 36 años, lo que es esperable en una empresa de tecnología. Los principales líderes de CloudTech tienen entre 35 a 45 años por lo que se encuentran entre la generación *millennials* y generación X. Este dato es interesante teniendo en cuenta que muchos de los colaboradores son jóvenes profesionales, *millennials* y *centennials*. Por este motivo los líderes entienden los intereses y motivaciones de ambas generaciones, por lo que se considera de gran aporte a nivel estratégico, ya que logra una comunicación fluida, un buen ambiente de trabajo, se identifican y se conocen las aspiraciones de carreras y los desafíos que le son de interés a los empleados.

Con respecto al tipo de contrataciones, en Montevideo un 75% de empleados son contratados a tiempo completo, un 21% del total de empleados posee un contrato a término y el 4% de la plantilla trabaja bajo un contrato a tiempo parcial.

Las posiciones de liderazgo son las siguientes:

- VP: vicepresidente.
- *Chief* y directores: son los líderes de cada departamento.
- Managers: tienen equipos a cargo.
- *Territory Manager*: es el encargado de la estrategia comercial de un territorio en particular.

CloudTech tiene 38 líderes a nivel global (9% del total de colaboradores ocupan posiciones de liderazgo), los mismos están ubicados en todos los países, pero con mayor representatividad en Montevideo.

Un dato que resulta de interés es el porcentaje de mujeres en posiciones de liderazgo en CloudTech. Si bien un 18% de la plantilla son mujeres (dicho dato es inferior al de la industria donde encontramos un 35 a 39% de representatividad femenina a nivel global), sin embargo, el 12% de las mujeres que trabajan en CloudTech ocupan posiciones de liderazgo. Teniendo en cuenta el total de líderes de la compañía un 26% de las mujeres ocupan dichos cargos. Si bien sabemos, en el sector TI no hay una alta participación de mujeres, se ha visto un aumento donde cada día el número de estudiantes son mujeres en estas carreras, como también en aquellas no tradicionales que incluyen estudios técnicos. También, es importante señalar que la CUTI (Cámara Uruguaya de tecnologías de la Información) ha realizado acciones importantes por lograr un mayor acceso de las mujeres a las TIC.

Según la CUTI en el año 2019, un 68% de los puestos están ocupados por hombres y un 32% por mujeres, revirtiéndose la tendencia a la baja en la participación de mujeres registrada en 2016 y manteniéndose por encima de los registros de 2013 y 2014 (de 26% y 30% respectivamente). En lo que refiere al análisis por tramo etario, casi el 60% de los empleos del sector TI están ocupados por personas menores a 35 años y sólo un 8% son mayores a 50 años.

Según la Organización de las Naciones Unidas, se requiere cambios transformadores, enfoques integrados y nuevas soluciones, sobre todo en lo que concierne a la defensa de la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Si se mantienen las tendencias actuales, las intervenciones existentes no bastarán para conseguir un Planeta 50-50 para 2030. Es crucial contar con planteamientos innovadores que rompan con la situación habitual, a fin

de eliminar las barreras estructurales y garantizar que ninguna mujer y ninguna niña se quede atrás.

Ante estos desafíos, la innovación y la tecnología brindan oportunidades sin precedentes; sin embargo, las tendencias actuales indican que la brecha digital se está ampliando y que las mujeres no representan un alto porcentaje de participación en los campos de la ciencia, la tecnología, la ingeniería, las matemáticas y el diseño. Esto les impide desarrollar e influir en el desarrollo de innovaciones sensibles al género que permitan lograr beneficios transformadores para la sociedad. Desde la banca móvil hasta la inteligencia artificial o el Internet, es vital que las ideas y las experiencias de las mujeres influyan por igual en el diseño y la aplicación de las innovaciones que conformarán las sociedades del futuro. Sin embargo, se considera importante resaltar que hay organizaciones que trabajan para reducir las brechas entre mujeres y hombres promoviendo la autonomía económica de las mujeres. Por ello se desarrollan programas que incluyen la perspectiva de género.

En la siguiente figura se presenta los diferentes cargos que se encuentran en CloudTech, así como el número de personas que ocupa cada uno de los mismos.

Figura 24: Presentación de Cargos

Roles	%
<i>DEVELOPER</i>	47%
<i>DATA: Integration, visualization, Scientist</i>	6.25%
<i>WEB UI DEVELOPER</i>	6.25%
<i>QA</i>	5.30%
<i>PROJECT MANAGER</i>	4.80%
<i>TESTING</i>	4.30%
<i>BUSINESS ANALYST</i>	3.70%
<i>MOBILE DEVELOPERS</i>	2.70%
<i>CHIEF</i>	2.30%
<i>UX DESIGNER</i>	2%
<i>STAFF</i>	1.80%
<i>MANAGERS</i>	1.80%
<i>DELIVERY</i>	1.30%
<i>INFRASTRUCTURE</i>	1.30%
<i>TECHNICAL DIRETOR</i>	1.30%
<i>RECRUITER</i>	1.15%
<i>CLIENT PARTNER</i>	0.90%
<i>FINANCE</i>	0.70%
<i>HR</i>	0.70%
<i>DEVOPS</i>	0.46%
<i>HELPDESK</i>	0.46%
<i>PORTFOLIO ANALYST</i>	0.46%

<i>VP</i>	0.46%
<i>DIRECTOR</i>	0.23%
<i>COMMUNICATION</i>	0.23%
<i>GENERAL MANAGER</i>	0.23%
<i>PAYROLL</i>	0.23%
<i>SALES</i>	0.23%
<i>TERRIOTRY MANAGER</i>	0.23%
<i>TREASURY</i>	0.23%

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que casi la mitad de los colaboradores (un 47% del total) desempeñan el rol de desarrolladores, seguido por las posiciones de *data* (integración, visualización y *data scientist*) y web developers (con un total de 6.5% colaboradores cada una). Luego se encuentran los roles de calidad con 5.3% de colaboradores (*QA, quality assurance*), seguidos por *testing*, analistas de negocio, desarrolladores de aplicaciones móviles entre 4.80 % y 2% de colaboradores respectivamente.

Para finalizar, analizando la plantilla actual la empresa se debe tener en cuenta que el mercado es dinámico y representa un desafío estratégico implementar acciones que estén alineadas al negocio y a la gestión de RR.HH. en relación con los procesos de atracción y retención del talento, con el objetivo de disminuir los índices de rotación.

Es importante destacar la antigüedad promedio de los colaboradores (un año y medio); si bien CloudTech es una empresa joven y en proceso de expansión, la curva de aprendizaje promedio es de un año en empresas de similares características. Por este motivo, consideramos que el departamento de RR.HH. tiene un rol clave en la corporación de cara a los próximos años. Creemos necesario poder aumentar dicho indicador, logrando modificar la percepción de los colaboradores para que puedan considerar a CloudTech como una empresa donde se pueda crecer, fomentando el desarrollo de carrera de los empleados.

3.3 Estructura del área de RR.HH.

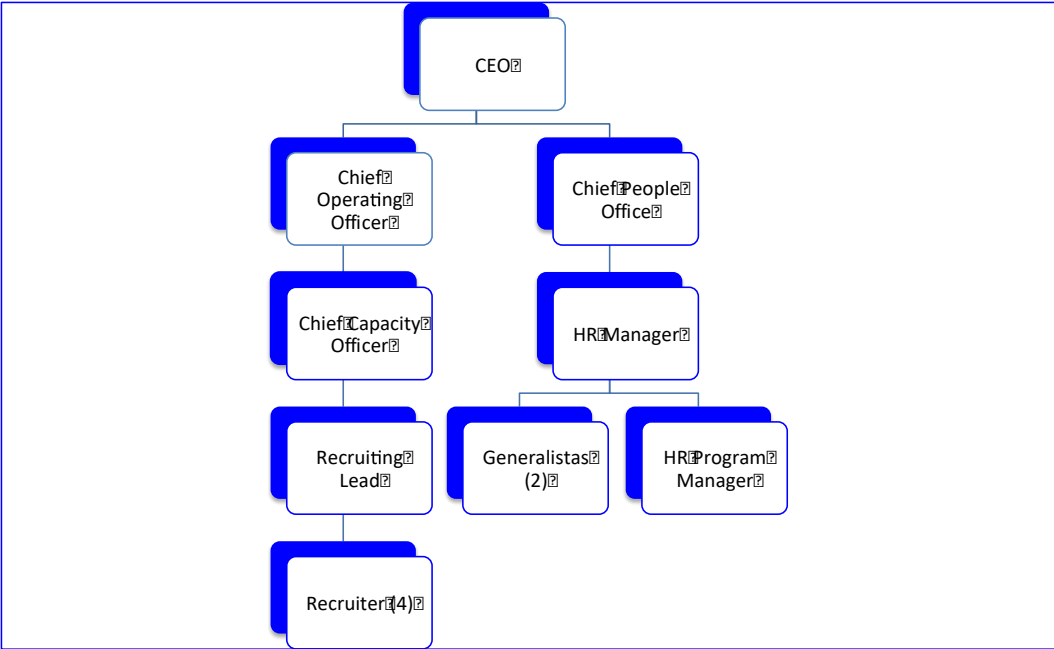
El área de RR.HH. fue fundada en el 2018 debido al crecimiento exponencial que está teniendo CloudTech, los procedimientos estaban desorganizados y para la empresa ya era imposible controlar la gestión del área; que implican no sólo planificación de las tareas operativas como algunas de las tareas de los procesos *Talent Acquisition* y *Payroll*. Por lo tanto, este crecimiento

exigía añadir valor tangible y prestar los servicios necesarios para mejorar la productividad y eficacia de la empresa desde el lado de las personas.

El departamento de RR.HH. se centraliza en Uruguay donde se dirigen todas las actividades claves de gestión y administrativas para la empresa. A nivel global la empresa tiene 11 colaboradores en RR.HH., distribuidas en: Uruguay y Argentina.

El área de RR.HH. está liderada por el *Chief Operating Officer* y el *Chief People Office* ubicados en Uruguay, del cual dependen el *Manager de HR*, *Operations Controller* y el *Chief Capacity Officer*. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la estructura de RR.HH. en Uruguay está diseñada y distribuida de la siguiente manera:

Figura 25. Estructura de RR.HH.



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se aprecia en el organigrama anterior, el *Chief Capacity Officer* gestiona todos los subprocesos del departamento *Talent Acquisition*. Asimismo, posee la responsabilidad de diseñar el proceso de búsqueda y selección para la incorporación del nuevo talento a la empresa, pero también es quien se encarga de llevar a cabo el desarrollo de las políticas de compensación y beneficios en los diferentes países.

Por otro lado, se encuentra la *Chief People Officer*, quien es responsable de liderar y supervisar la gestión relacionada con el equipo humano. El mismo se encarga de la organización,

proporciona soporte para la mejora continua de la función a las personas, con el desarrollo y la puesta en práctica para todos los programas desarrollados a nivel local. A su vez, implementa iniciativas de RR.HH. alineadas los objetivos estratégicos de la empresa, determina planes de desarrollo en conjunto con los líderes de negocio y lidera estrategias de cambio que logren adaptar la operación a las circunstancias cambiantes de mercado. Por último, es el responsable de comenzar a gestionar e implementar los procesos de evaluación del desempeño, planes de sucesión y de desarrollo.

3.4 Objetivos de RR.HH.

El área de RR.HH. de CloudTech tiene como desafío posicionarse como socio estratégico, para ello su rol debe dar cumplimiento a los objetivos de la empresa, agregar valor mediante la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados y el cambio de cultura.

Según Ulrich (2000) el rol de RR.HH. es aprovechar las capacidades de las organizaciones, tales como: la rapidez, las habilidades para responder adecuadamente, la agilidad, el aprendizaje y las competencias de los empleados; ya que la forma tradicional de competir, por costos, tecnología, distribución, manufacturas y características de los productos, pueden copiarse. Para crear valor y alinearse a la estrategia organizacional, los profesionales de RR.HH. deben centrarse, no en las actividades o el trabajo, sino en la definición de los aportes que puede realizar RR.HH. para el negocio.

La misión y visión de RR.HH. de CloudTech es acompañar al negocio en el logro de los objetivos estratégicos, que las personas estén motivadas y a gusto trabajando en la empresa, sintiéndose respaldados, contando con el apoyo, la seguridad del desarrollo profesional y ser parte del crecimiento de la compañía.

Una de las principales necesidades que se detectó desde el área de RR.HH., fue la centralización de la información sobre la plantilla de trabajo, la obtención de métricas relacionadas a los ingresos, los egresos e indicadores de desempeño, entre otros. Por este motivo, para poder tener acceso a dicha información y para mejorar el proceso de toma de decisión estratégica del área basadas en indicadores, se detectó la importancia de implementar un nuevo *software* de Recursos Humanos.

Otra de las necesidades, era reorganizar la estructura de RR.HH. Con la expansión de la empresa, se redefinieron los procesos y sus objetivos. Para ello, se cambió la forma de trabajo y cómo está constituida el área. Primero, se incorporó el rol del *Chief People Officer*, luego se contrataron especialistas permitiendo el profesionalismo y cohesión para incrementar la productividad y competitividad del área y el negocio.

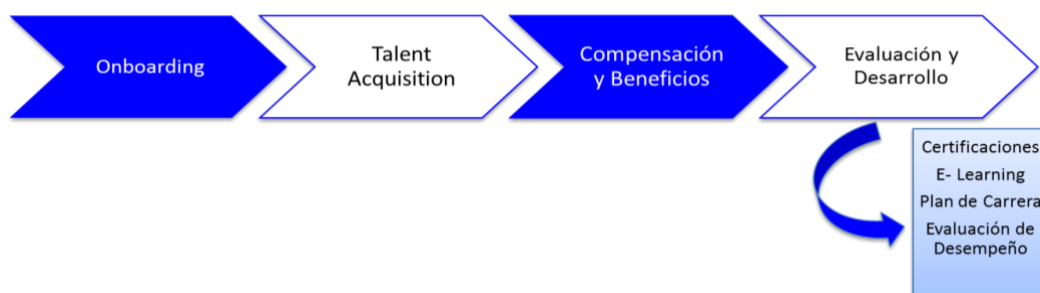
Para este año, la empresa tiene nuevos desafíos de crecimiento, por lo tanto, se quiere generar buenos ambientes de trabajo, atraer, retener y desarrollar el talento, así como fortalecer la cultura organizacional. En vista de este panorama, el área de RR.HH. busca posicionarse bajo un rol de socio estratégico, planteando los siguientes objetivos:

1. Implementar un nuevo sistema informático de RR.HH., para centralizar diferentes procesos e implementar indicadores de gestión: Plan de carrera, Desarrollo, *E-learning*, *Onboarding*, entre otros.
2. Incorporar nuevos especialistas del área RR.HH. con el objetivo de desarrollar y profesionalizar al área, crear políticas, automatizar procesos y liderar desafíos innovadores que le permita a la empresa adaptarse a los cambios del entorno, bajo un espíritu de crecimiento y aprendizaje continuo.

3.5 Análisis de los procesos de RR.HH. de CloudTech

Para realizar un análisis de los procesos de RR.HH. que se encuentran en la actualidad en CloudTech, primero se realiza un diagnóstico de cómo están segmentados y organizados los procesos del área: *Onboarding*, *Talent Acquisition*, Compensación y Beneficios y por último Evaluación y Desarrollo.

Figura 26. Procesos de RR.HH. de CloudTech



Fuente: Elaboración propia

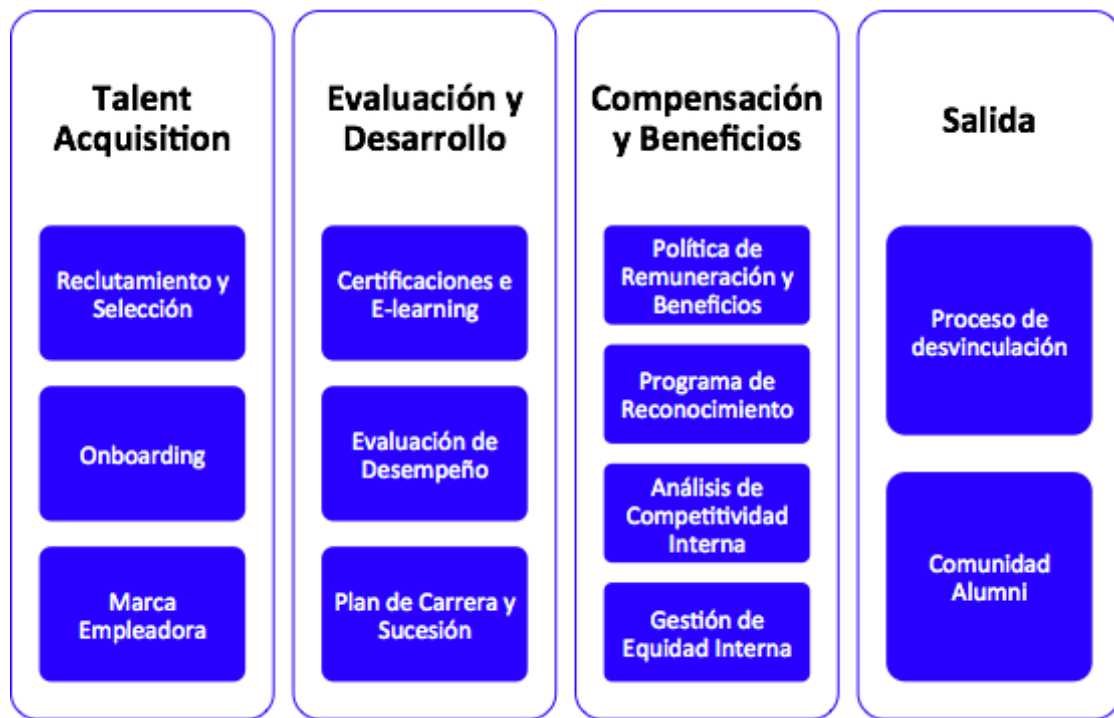
Como ya hemos desarrollado en otras ocasiones, para que el departamento de RR.HH. consiga el estatus de socio estratégico, debe alinear las estrategias y prácticas de RR.HH. con la estrategia empresarial. Por lo tanto, se deben incorporar las mejores prácticas y la excelencia en la manera de trabajar y de relacionarse unos con otros para anticipar los cambios, los nuevos escenarios y las necesidades. La flexibilidad y la buena lectura del negocio es clave, RR.HH. debe siempre estar preparado para cualquier cambio que afecte a la actividad de la empresa. Asimismo, es necesario que RR.HH. anticipe problemas y situaciones y sepa resolverlos lo antes posible, por ejemplo, conduciendo la transformación y estimulando un espíritu emprendedor.

Las tareas administrativas, por mucho que RR.HH. se esté derivando en un área cada vez más estratégica, no desaparecerán. Por esa razón, el área será la encargada de incorporar, ya sea con o sin ayuda externa, los mejores productos y servicios que aportan valor a los procesos de trabajo en la compañía. Además, muchas tareas administrativas permiten al departamento tener los conocimientos de multitud de datos, indicadores, *KPI's*, ratios, etc., que, a su vez, tras ser procesados, filtrados y analizados, son el punto de partida para la implantación, por ejemplo, de una nueva estrategia, o para dejar de realizar algo que no está creando valor para la compañía, etc. En definitiva, la estrategia de RR.HH. siempre debe velar por que los procesos administrativos funcionen y así centrarse en la estrategia, ya que si las actividades operativas no funcionan correctamente no se podrá apoyar al negocio como aliado estratégico.

Por tanto, resumiendo lo que venimos explicando, para que el capital humano sea efectivamente la principal fuente de ventaja competitiva; podemos decir que la dirección debe transformar el área y diseñar procesos enmarcados en los objetivos más altos que ayude a la empresa a seguir creciendo profesionalmente.

En este apartado se desarrollará una propuesta de valor al área de RR.HH. de CloudTech, con los distintos procesos donde cada uno se abordará con el siguiente enfoque: descripción, análisis y recomendaciones de posibles mejoras. De esta forma, se considera oportuno plantear un nuevo esquema de procesos y subprocesos de RR.HH., que presentaremos a continuación; con el objetivo de comenzar a posicionarse como socio estratégico y desarrollar gestiones orientadas a los objetivos de la empresa.

Figura 27. Propuesta de procesos y subprocesos de RR.HH. para CloudTech



Fuente: Elaboración Propia

3.5.1 Onboarding de CloudTech

El *Onboarding* es uno de los procesos claves que lleva acabo el área de RR.HH. en CloudTech y es considerado importante ya que es la introducción de las personas a la organización y lo que determinará su primera impresión y su experiencia laboral en la empresa.

El proceso de *Onboarding* o Inducción, según Gómez-Mejía, et al (1999) es definido como un proceso de socialización de los nuevos empleados a la organización. Según los autores, es clave para retener y maximizar los recursos humanos que se han seleccionado con tanto cuidado por lo que las empresas deben prestar atención a dicho proceso. Asimismo, los autores destacan que es el proceso mediante el cual los empleados son integrados a la empresa y a su puesto de trabajo. Por lo tanto, es necesario poder transmitirles lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo y acompañarlos en la transición.

En CloudTech, dicho proceso se inicia con una instancia donde se presenta al empleado aspectos importantes de la empresa, como: su misión, visión, valores, estructura, estrategia y cómo están conformadas las diferentes áreas. También es importante darle la bienvenida al

nuevo colaborador para que se sienta orientado, cómodo en la oficina, con el equipo y las nuevas tareas.

Por otro lado, los autores Dolan, Schuler y Valle (1999) consideran la inducción un proceso importante de ubicación y socialización para facilitarles el funcionamiento efectivo y lograr que las personas sean más productivas. De la misma forma, los autores enumeran algunas ventajas resultantes de un buen proceso de inducción: reducir los costes de puesta en marcha, disminuir el estrés y la ansiedad de los nuevos empleados, reducir la rotación de personal y ahorrar tiempo a los líderes y compañeros de trabajo.

En el último año CloudTech creció significativamente y los nuevos ingresos no se sentían apoyados o guiados en su incorporación; por lo tanto, se generó la necesidad de crear un proceso de inducción. Como antecedente, se identificó que el PM no estaba presente en la inducción porque los proyectos son liderados de forma remota y las personas se dirigían a trabajar a las oficinas del cliente a pocos días de su ingreso.

Por lo tanto, el desafío de CloudTech ha sido ejecutar un plan de forma organizada y uniforme para todos los colaboradores bajo un mismo cronograma; por otro lado, lograr concientizar a los líderes de la importancia de la realización y seguimiento del plan de inducción.

Como bien plantea Cane (1997) la inducción es el primer paso para lograr un compromiso duradero, consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal, por lo general los nuevos empleados son receptivos, entusiastas hacia sus nuevos empleadores. Por este motivo, el proceso de Onboarding constituye una oportunidad ideal para cultivar estos sentimientos con el fin de lograr beneficios en toda la organización. El autor remarca que la primera impresión es fundamental para el futuro del colaborador y el de la organización. diseñado

El plan de *Onboarding* diseñado por CloudTech tiene una duración de 3 meses, y contiene las siguientes etapas:

- El objetivo del primer día es dar conocer la empresa a gran escala. Se realiza la firma del contrato con los equipos de RR.HH. y *Payroll*. Luego, RR.HH. realiza una presentación de la organización, se explican los objetivos estratégicos, la misión, visión y valores de la empresa. Una vez introducida la compañía, el equipo de Seguridad y TI realizan una breve presentación mostrando los principales sistemas informáticos, así

como lo relacionado a los accesos y facilidades de las oficinas, asimismo, se hace entrega de las herramientas de trabajo. Por otro lado, el equipo de *Payroll* explica cómo utilizar el software Bamboo para cargar las horas extras, vacaciones, certificaciones por enfermedad, días sin goce de sueldo y otros temas relacionados. Seguidamente, el equipo de *Talent Acquisition* hace una presentación para mostrar cómo funciona el programa de referidos. Por último, existe una instancia con el PM, así como con los *Teams Leads* (TL) para conocer al equipo de trabajo, los clientes y los proyectos; introducen las responsabilidades del cargo y la forma de trabajo del equipo y área.

Tabla 2. Agenda del primer día del ingreso

Hora	Actividad	Colaboradores implicados
10:00	Firma de Contrato y documentación	<i>Payroll/RR.HH.</i>
11:00	Presentación de la organización	RR.HH.
12:00	Presentación del equipo de Seguridad y TI	TI
12:30	Presentación de Payroll	<i>Payroll</i>
13:00	Almuerzo	NA
14:00	Presentación con el equipo OA	Equipo de Innovación
14:30	Presentación del programa de Referidos	<i>Talent Acquisition</i>
15:00	Presentación: Trabajo y Responsabilidades	PM-TL
16:00	Introducción al cliente y al equipo	PM-TL

Fuente: Elaboración propia

Durante la primera semana los equipos de OA, PM y *Site Manager* se involucran en el proceso de Inducción. Durante las dos primeras semanas se realizan reuniones con el equipo de tecnología, con los líderes (*Delivery Manager, Team Manager y Client Partner*) así como una reunión con el profesor de inglés quien evalúa el nivel del idioma de los nuevos miembros del equipo.

Los nuevos colaboradores reciben apoyo del equipo de RR.HH. durante el proceso, formalmente se realiza una reunión al mes y al tercer mes del ingreso. Durante el segundo mes tanto el PM como el TL brindan *feedback* a los nuevos empleados sobre su trabajo. Asimismo, tienen reuniones con los equipos de innovación y con el *Global Expansion Team*.

Por último, antes de finalizar el tercer mes (período de prueba) el equipo de RR.HH. tiene reuniones individuales con los nuevos colaboradores para poder darles una devolución, conocer sus inquietudes, expectativas y poder recaudar más información de cómo fue la experiencia del proceso y brinda retroalimentación sobre el proceso de inducción.

Tabla 3. Agenda de *Onboarding*

Actividad	Colaboradores Implicados
Reunión con el <i>Site Manager</i>	<i>Site Manager</i>
Presentación de <i>OA Cares</i>	Equipo <i>OA Cares</i>
El arte de construir la felicidad del cliente	PM-Bamboo
Reunión de Tecnología	Equipo de Tecnología
Reunión con los líderes	DM/TM/CP
Reunión con el profesor de inglés	Profesor de Inglés
Reunión con RR.HH. al 1er y 3er mes	RR.HH.
<i>Feedback</i>	PM/TL
Reunión con el equipo de innovación	<i>Innovation Team</i>
Reunión con el <i>Global Expansion Team</i>	<i>Global Expansion Team</i>
Encuesta de primera experiencia al 3er mes	RR.HH.

Fuente: Elaboración propia

Uno de los cambios que realizaron recientemente es la aplicación de una encuesta de satisfacción a los nuevos ingresos y a los líderes sobre el proceso de *Onboarding* (ver anexo 1 y 2), pero aún no se han realizado acciones y métricas con respecto a los resultados de la encuesta.

- **Recomendaciones del Proceso de *Onboarding***

Analizando el proceso de *Onboarding* de CloudTech, podemos decir que la empresa da una gran importancia al proceso, ya que ha implementado un plan de ingreso estructurado que genera cambios que impactan positivamente en los nuevos ingresos.

Se pueden mencionar algunas recomendaciones para que el proceso sea más eficiente para cumplir con los objetivos de retención de la empresa, lograr la alineación y compromiso de los nuevos ingresos y líderes:

1. Realizar un *onboarding* virtual antes de que el colaborador comience su primer día de trabajo: de esta manera, se optimiza el tiempo brindando menor cantidad de información a los nuevos colaboradores para evitar cargar la jornada con exceso de información. De

esta forma, en el primer día se podría: presentar empresa, sus objetivos, quiénes conforman su estructura, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las políticas de conducta, entre otros. Es recomendable realizar una presentación virtual y brindar material de soporte (plan de las oficinas, números de contacto, organigrama) y todo material que pueda ser de interés y útil para el nuevo colaborador.

2. **Automatizar:** digitalizar los documentos, formularios, se puede brindar parte de la capacitación por medio de videos (sobre todo cuando se presenta a equipos que no trabajan en las oficinas), informar y educar sobre políticas y normas de seguridad en la empresa.
3. **Asignar un mentor:** es un procedimiento que puede ser beneficioso, ya que un buen mentor no sólo será un trabajador con gran experiencia, sino que podrá contestar cualquier pregunta técnica del nuevo empleado. Además, lo ayudará a integrarse con sus compañeros y dar seguimiento al cumplimiento del plan de inducción que diseñó RR.HH. y el líder durante su primer mes en la empresa.
4. **Definir objetivos:** se considera de gran valor que los empleados tengan conocimiento sobre lo que se espera de ellos. Por lo tanto, una de las primeras actividades programadas debe ser una reunión para definir las metas para el primer trimestre, semestre y primer año juntos. Asimismo, es una oportunidad de intercambio para que el colaborador pueda alinearse a la estrategia del negocio.
5. **Sensibilizar a los líderes:** si bien los líderes de CloudTech tienen horarios muy ocupados y trabajan a distancia, es importante que RR.HH. logre sensibilizarlos para que tengan disponibilidad y prioricen a las nuevas incorporaciones. Es fundamental que puedan reservar un tiempo individual con ellos para facilitar la transición y hacer que sean productivos para la empresa desde el primer día.
6. **Feedback:** se recomienda que RR.HH. realice un acompañamiento y seguimiento al plan generando reuniones con los nuevos ingresos para conocer sus percepciones y cómo se están sintiendo los primeros meses en la empresa.
7. **Reunión con líderes:** RR.HH. debe incorporar al proceso reuniones con los líderes para tener retroalimentación sobre el avance de cada nuevo empleado y apoyarlos dando mayor seguimiento. Los líderes que participan en el proceso de evaluación del

desempeño de los nuevos empleados son los expertos en el proyecto y los PM, tienen información sobre las evaluaciones de las habilidades, tales como: relacionamiento con el cliente, cumplimiento de los plazos y objetivos establecidos, entre otros. En cambio, el Líder Técnico, TL o el TD evalúan las competencias técnicas y requerimientos específicos del proyecto.

8. Finalmente, se propone medir y controlar los resultados de la encuesta que se realiza a los nuevos ingresos y a los líderes, para contar con los indicadores de evaluación y satisfacción del plan, y así asegurar el correcto desempeño del proceso y la detección de oportunidades de mejora. Para iniciar se proponen los siguientes indicadores que presentaremos en la tabla a continuación.

Tabla 4. Indicadores para medir proceso de *Onboarding*

Nombre de Indicador	Frecuencia	Fórmula	Objetivo
Tasa de Satisfacción del <i>Onboarding</i>	Mensual	(Puntaje obtenido en la evaluación del proceso por parte de los nuevos ingresos / total de valoraciones obtenidas) X 100	Conocer el grado de satisfacción de los nuevos ingresos
Costo de inducción y capacitación	Mensual	Σ (Costo de la inducción y capacitación) / presupuesto en inducción y capacitación	Medir el costo de inducción y capacitación de los nuevos ingresos.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, recomendamos tener en cuenta el costo asociado a los procesos de selección. Es imperativo incluir entre estos indicadores métricas de negocio que permitan una evaluación clara del impacto económico en términos de ahorro.

Para concluir, queremos mencionar que estas recomendaciones tienen como objetivo aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores, trabajar en la motivación y contribuir al desarrollo de la marca empleadora. Y, además como señala Benayas (2018) los beneficios a corto plazo son:

- La integración adecuada del nuevo empleado.
- La comprensión de su misión dentro de la empresa.

- La creación de relaciones positivas que mejoren su eficiencia y experiencia.
- Obtener los conocimientos para empezar a trabajar y reforzar el rendimiento para cumplir con las metas de la empresa (cultura y valores de la empresa).

Y a largo plazo Randstad (2018), destaca los siguientes beneficios:

- La fidelización del nuevo empleado.
- Genera un impacto positivo en la retención de talento de la empresa, disminuyendo la rotación.
- Aumenta el nivel de productividad, dado a que el aprendizaje del empleado se realiza con mayor velocidad.
- Promueve la adecuación a la cultura de la organización.

3.5.2 *Talent Acquisition* en CloudTech

Tal como lo explica Munch (2005) las organizaciones que quieren mantenerse competitivas deben diseñar e implementar estrategias de reclutamiento, selección y retención de su talento, con el fin de incorporar y mantener el personal idóneo para integrar la organización y garantizar la satisfacción de sus necesidades. Para lograr dichos objetivos, es primordial asegurar la efectividad del proceso de selección e implementar así una adecuada estrategia de retención de su personal clave.

Por lo tanto, en un mundo más globalizado, donde el acceso a la información es inmediato, el talento humano se ha convertido en un activo estratégico. Las empresas han ido creando estrategias de reclutamiento con el fin de atraer el mejor talento, desarrollando nuevos canales creativos. Uno de los mayores desafíos para el área de RR.HH. según Wilden, Gudergan y Lings (2010) se genera antes de la incorporación del trabajador a la empresa. Por dicho motivo, es necesario captar talentos desde la oferta de trabajo. Algunas empresas aplican estrategias de marca empleadora como una estrategia para lograrlo, construyendo su marca para que resulte atractiva ante talentos potenciales, así como para los empleados actuales. Los autores afirman que los paquetes de beneficios psicológicos, económicos y funcionales ayudan a las organizaciones a crear su marca competitiva en el mercado e incrementar el número de postulantes interesados para formar parte de la empresa. Para garantizar la efectividad del

proceso, así como lo manifiesta Cantú Reyes (2006) es crucial la importancia de desarrollar estrategias de gestión de RR.HH. para atraer y retener a sus trabajadores.

El equipo de *Talent Acquisition* (TA) de CloudTech es liderado por el *Chief Capacity Officer* (CCO) y se encuentra dentro del departamento de Staffing. La misión del equipo de TA es seleccionar y atraer al mejor talento compuesto de profesionales idóneos que cumplan con los requisitos técnicos. Los objetivos estratégicos del área son:

- Duplicar la plantilla de colaboradores para este año abriendo nuevas oficinas en Bogotá.
- Incorporar un nuevo *software* para mantener y ampliar la base de datos, el *pool* de candidatos y tener información en tiempo real, así como métricas y análisis del área.

En la próxima figura presentaremos algunos de los números claves del área:

Figura 28. Indicadores de *Talent Acquisition*



Fuente: Material Interno, CloudTech (2020)

Como podemos observar en la figura anterior, CloudTech cuenta con más de 30 contrataciones por mes, se realizan más de 300 entrevistas y 150 entrevistas técnicas mensuales. La empresa proyecta tener más de mil empleados para este año.

El equipo de TA está compuesto de 4 reclutadores, quienes se encuentran en Montevideo y se ocupan del proceso de reclutamiento y selección de empleados para todas las localidades de CloudTech. Además, hay un TA lead quién es responsable del relacionamiento con el cliente interno (*Delivery Manager*) para realizar el relevamiento de perfil y verificar los requerimientos de cada posición.

El tamaño del equipo de TA está directamente relacionado al volumen previsto de crecimiento del negocio, cada nuevo proyecto requiere de un nuevo equipo, lo que es traducido en nuevos colaboradores aumentando la carga laboral del equipo de TA. El número de contrataciones promedio de CloudTech en el año 2019 fue de 25 nuevas incorporaciones por mes, cada reclutador manejó un volumen de 3-4 vacantes mensuales y los tiempos de contratación desde que se abrió la requisición hasta la elección del candidato fue de 18 días. Para este año, el equipo de TA tiene planificado realizar cerca de 35 nuevas incorporaciones por mes con un total de 420 contrataciones en el año.

El *CCO* tiene como misión la planificación de los recursos, poder estimar la cantidad de profesionales requeridos para cada proyecto calculando así las incorporaciones que se deberán realizar, los tiempos de contratación y los costos relacionados. Dos de los desafíos que debe enfrentar el *CCO* son:

1. Cuidar los costos de las personas que ingresan a la compañía. Para ello, el *CCO* tiene comunicación directa con los líderes de esta forma puede saber si los colaboradores están asignados y motivados con los proyectos. El mercado es muy volátil por lo que es necesario tener una ratio saludable de cantidad y número de profesionales con proyecto ya que los mismos se ven tentados por los competidores a cambiar de empleo constantemente.
2. El segundo desafío es poder encontrar al talento, atraerlo y presentarlo al cliente cumpliendo con las métricas establecidas.

En el 2019 el equipo de TA se especializó, y dividió la tarea para que cada integrante pudiera empoderarse de cada proceso y convertirse en experto reclutando para un área específica, de esta forma, se optimizaron los recursos y mejorar los tiempos de contratación. El equipo de reclutadores se divide por tipo de posiciones, cada uno tiene un número de vacantes asignado y es responsable por la búsqueda proactiva de candidatos, el chequeo de cv's, contacto con candidatos para hacer el filtro telefónico, por último, realizar la oferta salarial. Semanalmente se reúnen con el TA *lead* para dar un reporte del estatus de las vacantes, con la finalidad de que el líder pueda brindar la información al cliente, informar de la búsqueda y dar lineamientos de los próximos pasos a seguir.

Actualmente, el equipo utiliza el *software* Recruitee para poder centralizar la información y llevar el control de cada vacante. El ATS (sistema de traqueo de candidatos) elegido permite

visualizar las diferentes etapas del proceso: el momento en el que el candidato aplica a la vacante, el origen de los cv's, la cantidad de candidatos entrevistados para la vacante, los candidatos rechazados, los finalistas y los candidatos en instancia de oferta. Por lo tanto, la herramienta permite automatizar los procesos de reclutamiento y selección, generar informes y métricas para optimizar la gestión del talento de una forma proactiva, colaborativa y eficiente. De esta forma se permite ayudar a la empresa a alcanzar los mejores resultados teniendo como base una fuerza de trabajo comprometida y alineada a los objetivos de la empresa.

El *software* genera una base de datos de los candidatos que han participado de cada proceso lo que permite tener un pool de candidatos potenciales para futuros procesos. Existen funciones que permiten la automatización de determinadas tareas tales como: el envío de correos por medio de un modelo de mail único, el envío de la carta oferta y comunicación de interés, brindando la posibilidad de compartir la información con otros miembros del equipo sobre el estado de cada candidato. Por último, se puede publicar desde Recruitee la vacante en diversos medios y obtener información sobre la eficiencia de cada publicación.

A pesar de las múltiples ventajas del sistema existen algunas desventajas de Recruitee, tales como:

- No tiene compatibilidad con otros sistemas internos como Bamboo (*software de Payroll*).
- Existe poca sofisticación de algunos filtros para realizar búsquedas en la base de datos de candidatos, lo que dificulta utilizar la herramienta para poder encontrar un candidato existente en la base de datos para otra vacante bajo determinados filtros.
- El espacio para dejar notas es reducido. Asimismo, uno de los principales inconvenientes es la poca información de *analytics* que brinda el ATS.

Sin embargo, es una herramienta que presenta una buena opción ya que da un beneficio por su bajo costo, permitiendo incorporar un software para comenzar las primeras búsquedas. A medida que la plantilla fue creciendo en paralelo con el crecimiento del negocio TA afronta la necesidad de cambiar el software por uno de mayor sofisticación y compatible con los nuevos sistemas que serán incorporados para el área de RR.HH. este año.

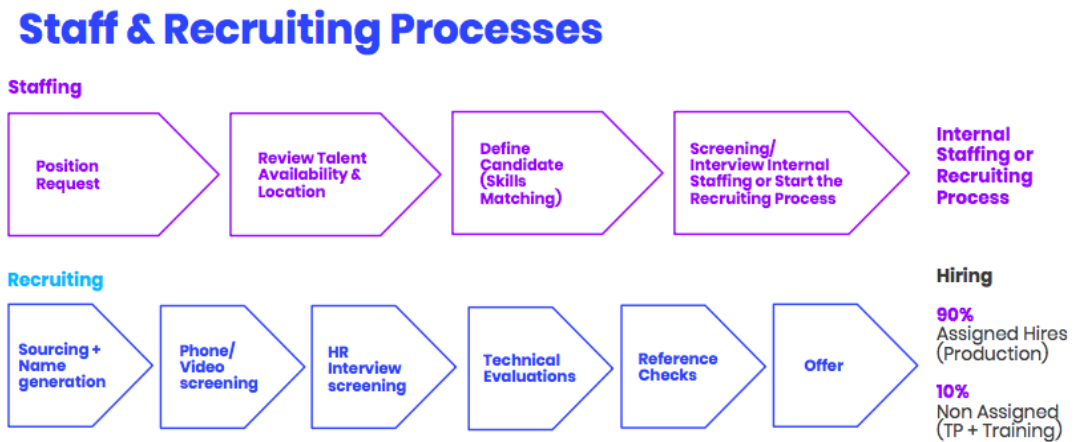
Antes de introducir las diferentes etapas del proceso de TA, nos parece oportuno revisar lo que algunos autores no plantean sobre dicho proceso. Chiavenato (2011) enumera algunos pasos que se deben seguir a la hora de reclutar personal en una empresa:

- Identificar el puesto vacante, es necesario poder definir cuál es la vacante, las tareas que deberán ser realizadas, los desafíos a ser llevados a cabo y las competencias necesarias.
- Determinar las fuentes de reclutamiento. En lo que respecta a las fuentes de reclutamiento, se deben identificar los canales a ser utilizados por la empresa para encontrar a los candidatos. Dichos canales pueden ser tanto por sistema de referidos, recurriendo a una agencia externa, asociaciones de profesionales, bolsas de trabajo, internet, televisión o medios digitales, entre otros.
- Establecer los medios de recepción de cv's.
- Elegir los medios para acercarse a los candidatos. En este momento se determinan de qué forma se realizará el contacto con los candidatos, cómo se realizará dicha etapa, quién la llevará a cabo y qué mensaje se dará. Por otro lado, se deberán establecer las etapas del proceso tales como: luego de la recepción del CV, llamado a los candidatos potenciales, cantidad de entrevistas, tipo de entrevistas (por competencias, técnicas, *Assessment Center*), etc.

La atracción y selección de talento corresponde a la primera etapa del ciclo de vida del colaborador dentro de la organización, que se inicia en el primer contacto que mantiene la compañía con los aspirantes.

En la siguiente figura se muestra el proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo CloudTech:

Figura 29: Proceso de reclutamiento de CloudTech



Fuente: Material Interno, CloudTech (2020)

El proceso de reclutamiento y selección de CloudTech, consta de las siguientes etapas:

1. El DM registra en el sistema todos los requerimientos que se precisan: conocimientos técnicos, disponibilidad para realizar viajes, dominio de idiomas, fecha de ingreso estimada, el perfil del cargo, entre otros. Muchas veces la descripción del cargo no tiene el detalle suficiente porque es realizado por el cliente, por lo tanto, se verifica internamente con los líderes y se trabaja para que sea más atractiva de cara a la publicación. Dentro del equipo, se piensa la estrategia a utilizar, los canales de reclutamiento: búsqueda proactiva, medios de difusión y publicación interna para activar el programa de referidos. Asimismo, se diseña una estrategia de comunicación al candidato para ofrecer la propuesta de la empresa, los desafíos del cargo y el crecimiento que pueda tener dentro de ella.
2. El *Team Lead* se reúne con el DM para poder obtener más información sobre la vacante y se continúa evaluando la estrategia de reclutamiento.
3. El siguiente paso, es la publicación de la vacante. Los perfiles pueden provenir de diversas fuentes y todos ingresan por medio de Recrutee. En muchos casos al ser un mercado muy dinámico se realizan búsquedas proactivas, principalmente en la base de datos ya existente y en LinkedIn. En esta etapa cada reclutador es responsable por verificar cada cv y realizar un pre-filtro.

4. El reclutador realiza un primer contacto telefónico con los candidatos para realizar un primer chequeo básico: información de la empresa, tecnologías que emplean, responsabilidades del cargo y desafíos de la vacante. Asimismo, se pregunta al candidato sobre su motivación, preguntas básicas sobre su experiencia laboral, se chequea el nivel de inglés y se exploran las expectativas salariales.
5. Una vez que el reclutador identificó los candidatos con los que se quiere avanzar en el proceso, se los presenta al evaluador técnico, para avanzar con la entrevista técnica (telefónica) con el candidato para determinar si cumple los requisitos técnicos específicos.
6. Luego, el evaluador técnico envía un formulario con sus comentarios al reclutador, el mismo envía al *Focal Point* y el DM recibe la información, y junto al cliente se evalúa los años de experiencia del candidato, estableciendo en qué banda salarial se encontrará, lo que sirve como input para la recomendación salarial.
7. Por último, se presenta el candidato al DM y éste al cliente quien toma la decisión final sobre la contratación. En esta etapa hay varios desafíos ya que el cliente realiza una entrevista técnica y no siempre está disponible para realizarla, puede tardar hasta 10 días retrasando los tiempos de contratación, lo cual repercute negativamente en un mercado tan dinámico como es el de la tecnología. Por otro lado, la entrevista que realiza el cliente es técnica y termina rechazando a los candidatos, lo que lleva al equipo de TA comenzar nuevamente el proceso de reclutamiento o retomar con otros candidatos que quedaron en el proceso.
8. Luego de finalizada la entrevista con cliente, el reclutador envía una pre-oferta para poder tener un acuerdo por escrito con el candidato y tener una confirmación del interés de éste. Seguidamente, el cliente acepta al candidato y el reclutador realiza la propuesta salarial por teléfono enviando la oferta electrónica con información salarial y beneficios.
9. Por último, una vez que el candidato acepta la oferta electrónica, se le envía un mail con los documentos que necesita presentar a la empresa e informaciones adicionales que debe tener en cuenta para el primer día.

A continuación, presentamos algunas de las métricas del departamento de *Talent Acquisition* de CloudTech:

- a. Tiempo de contratación: 15 días.
- b. Tiempo de ingreso: 10 días (una vez seleccionado el candidato tiene 10 días para comenzar).
- c. Promedio de contratación total 2019: 18 días.
- d. Cantidad de contrataciones mensuales: 25/mes (2019) y 35/mes (proyectado para 2020).

- **Recomendaciones para el proceso de Talent Acquisition**

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la estrategia del negocio es crecer un 80% y atraer y retener el personal más calificado, por lo tanto, sugerimos oportuno revisar al proceso de *Talent Acquisition* de CloudTech:

- Definir competencias o habilidades blandas: CloudTech no tiene por el momento competencias definidas, por lo tanto, recomendamos que para mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección se identifiquen las competencias para cada cargo, teniendo en cuenta el rol, las características de la posición y los valores. Las competencias por definir deben estar vinculadas a los valores de la empresa y el *fit* cultural.
- Entrevistas por competencias: Si bien, el filtro teléfono es necesario para hacer un sondeo del candidato y la entrevista técnica importante para conocer su conocimientos y aptitudes; se considera de gran valor implementar entrevistas por competencias. De esta forma, se obtiene un panorama completo de la personalidad del candidato, pudiendo medir niveles de productividad, eficiencia y orientación a logros y finalmente, se puede explorar el tipo de respuestas actitudinales ante situaciones críticas propias al puesto que está siendo evaluado.
- Identificar de forma estratégica quienes participarán en las entrevistas por competencias. Se recomienda realizar entrevistas por competencias con dos entrevistadores, el reclutador desde el lado de RR.HH. y el líder del proyecto quien ya conoce al equipo y puede identificar si la persona es un buen match para el mismo.
- Entrenar a los entrevistadores: una forma de empoderar al equipo de TA y que el mismo se posicione como socio estratégico es poder realizar entrenamientos sobre cómo realizar entrevistas por competencias. Dado a que CloudTech no realiza este tipo de

entrevistas consideramos oportuno nivelar a los líderes y futuros entrevistadores sobre cómo realizar dichas entrevistas. De esta forma se pueden realizar juegos de roles, técnicas de cómo realizar preguntas comportamentales, así como entrenarlos a como leer el lenguaje corporal de los candidatos.

Es importante tener en cuenta que no el 100% de las contrataciones son nuevas incorporaciones, sino que algunos son empleados sin proyectos. Creemos oportuno incorporar una entrevista por competencias presencial o a distancia, con el objetivo de analizar y evaluar las habilidades de la persona. De esta forma se podrá identificar el grado de desarrollo de estas, así como el potencial de crecimiento, tratando de conocer el grado de desempeño que puede realizar en el puesto de trabajo, así como su potencial de desarrollo dentro de la empresa. Todo ello junto con la verificación de los conocimientos técnicos que se precisan, formación, ajuste a los valores y cultura de la empresa, enfoque estratégico y ajuste al equipo de trabajo existente.

Por otro lado, para poder fortalecer la cultura y la adhesión de los futuros empleados a los valores corporativos es necesario evaluar el *fit* cultural de los mismos con los valores de la empresa. En caso de no realizar esta evaluación la empresa puede correr riesgos al contratar candidatos que no estén alineados a los valores de CloudTech, lo que puede repercutir negativamente en la imagen de la empresa ante el cliente y quebrar el clima laboral.

Por otro lado, dada a la cantidad de incorporaciones mensuales recomendamos incorporar instancias de *Assessment Center*:

- Se propone diseñar un *assessment* identificando las competencias a medir (ver anexo 3), las dinámicas a ser llevadas a cabo por los evaluadores y observadores. En dichas dinámicas, se pueden realizar diversas actividades en donde se evalúe a un grupo de candidatos realizando un juego de roles, actividades grupales para poder evaluar a los candidatos cómo se comportan en grupo e individualmente en distintos escenarios que puedan llegar a vivir en el entorno laboral.

El objetivo de incorporar estas instancias es para lograr identificar características y comportamientos individuales y detectar la forma de comunicación que cada candidato tiene cuando interactúa con el grupo. Los beneficios de los *Assessment Center* son desde la disminución del coste del proceso de contratación dado a que se puede evaluar a varios candidatos (grupos de 10 a 15 personas) al mismo tiempo, se pueden medir competencias, ver en la práctica las interacciones de los candidatos. Asimismo, el tener diversos evaluadores se

puede contrastar el *feedback* de cada uno de ellos y enriquecer de la observación de estos, ya que las personas tienen determinados sesgos dependiendo de la personalidad, los conocimientos, experiencias, entre otros; y de esta forma al tener diversos observadores minimiza los sesgos individuales a la hora de la elección del candidato.

Por lo tanto, consideramos de gran importancia incorporar métricas para determinar la eficiencia del proceso. Esas mismas se utilizan para medir la calidad de los candidatos contratados, el tiempo de contratación (que se traduce en costos por contratación) así como todos los costos restantes que se incurren en cada proceso. Las métricas que consideramos oportunas incorporar para hacer seguimiento y medir la efectividad al proceso, son las que presentaremos a continuación.

Tabla 5. Indicadores para medir proceso de *Talent Acquisition*

Nombre de Indicador	Frecuencia	Fórmula	Objetivo
Costo de contratación de personal	Mensual	Σ costos de los gastos incurridos en la contratación: costo de publicación, costo de <i>head hunting</i>	Permite establecer el costo promedio y evaluar la desviación con respecto al presupuesto.
Tasa de fallo de nuevas contrataciones	Mensual	Cantidad de personas que se fueron antes de los 90 días/Total de personas contratadas	Medir el porcentaje de fallo de las nuevas contrataciones en los primeros 90 días.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, consideramos que desde el punto de vista estratégico y para posicionar a la empresa con prácticas de alto desempeño, son múltiples los beneficios que obtendrían al implementar nuevas acciones; como diseñar un eficiente proceso de reclutamiento y selección con entrevistas técnicas, entrevistas por competencias, *Assessment Center* y métricas que puedan medir la efectividad de cada una de las etapas del proceso.

Esto implica llevar al área de RR.HH. a un nivel más competitivo, implementando prácticas para seleccionar y encontrar el talento adecuado para alcanzar las estrategias, disminuir el nivel de rotación y generar una ventaja competitiva al seleccionar un equipo de trabajo más productivo y comprometido con la organización, fortaleciendo así la marca empleadora de CloudTech.

3.5.3 Marca Empleadora en CloudTech

Una estrategia de suma importancia en el proceso de *Talent Acquisition* es trabajar la Marca Empleadora de la empresa. Dicho concepto puede ser enmarcado dentro de las actividades clásicas de Marketing interno, aunque va más allá. El Marketing interno se podría definir como un proceso en desarrollo por el que una organización alinea, motiva y otorga poder a sus empleados para suministrar una experiencia de cliente positiva que ayude a conseguir los objetivos de la compañía.

La marca del empleador se basa en la aplicación de conceptos de Marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. Su intención es la misma que la de una marca comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. La diferencia consiste en el “cliente”, que aquí es el “empleado, actual y/o potencial”. Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, la marca del empleador destaca los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados. (Barrow y Mosley, 2005).

Otros autores como Mosley (2007) y De Chernatony, Christodoulides, Roper, Abimbola y Davies (2008), lo definen como una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de Marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento. El proceso de Marca Empleadora inicia desde la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva, incluyendo acciones necesarias y específicas para la atracción, selección, retención y fidelización de empleados implicando a todos los departamentos y funciones de la organización (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002).

Se sugiere que las estrategias de *Talent Acquisition* estén alineadas con Marca Empleadora, para aumentar y mejorar la eficacia de atracción y retención del talento. Entre ellos, la fortaleza y exclusividad de las asociaciones de la marca del empleador como factor que incrementa el valor de esta. También la eficiencia de los atributos simbólicos por encima de los instrumentales como reclamo del talento, la similitud entre la marca empleadora y la autopercepción del candidato, la importancia de la posibilidad de desarrollo de la carrera profesional o el diferente peso de la imagen de la marca del empleador según el sector en el que ésta opere (Collins y Stevens, 2002).

La construcción de una marca empleadora eficaz proporciona múltiples beneficios, algunos de ellos son citados por Ambler y Barrow (1996). En primer lugar, es una solución a largo plazo

para el problema de escasez de talento. Asimismo, supone una solución proactiva, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes a largo plazo. Por consiguiente, es una oportunidad pertinente y distintiva para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia creando factores de marca para la satisfacción y felicidad de sus empleados.

El equipo de *Talent Acquisition* de CloudTech posee conocimientos del mercado y sabe que los factores que más atraen a los empleados y los que se tienen en cuenta a la hora de aceptar un trabajo son: el clima laboral, el salario, el horario, la estabilidad, la ubicación, el plan de desarrollo, el cargo, la marca y la solidez de la organización; es decir, factores que hacen única a la empresa y el mejor lugar para trabajar. Por este motivo, el plan de beneficios de la empresa fue diseñado para atraer a jóvenes profesionales que buscan conciliar el trabajo y su vida personal. Entre ellos, se ha diseñado una oficina moderna con una sala de juegos que brinde la posibilidad a los empleados a distenderse y poder realizar actividades fuera del horario de oficina, permitiendo integrar y acercar a los colaboradores que trabajan a distancia y otros eventos de interés.

En CloudTech, la estrategia de Marca Empleadora es llevada a cabo por el área de Comunicación. La empresa participa en diversas ferias de empleo como *SmarTalent*, en distintas universidades y publicando contenido en revistas de tecnología y para estudiantes como Pro-Universitarios. Siendo que el público objetivo son jóvenes estudiantes de carreras de programación e ingeniería de sistemas principalmente, la empresa parece haber adoptado una buena estrategia de marca empleadora.

- **Recomendaciones para el proceso de Marca Empleadora**

Para comenzar, como lo definimos al comienzo del apartado, la construcción y fortalecimiento de la Marca Empleadora es clave y presenta diversos beneficios a la hora de reclutar y seleccionar talento. Encontramos una gran oportunidad en CloudTech en lo que respecta a la estrategia de *Employer Branding*. Si bien la empresa cuenta con múltiples beneficios y tiene una acorde estrategia de comunicación interna, así como externa, presentándose activamente en redes sociales y eventos consideramos que se debería trabajar en la construcción de una estrategia de marca empleadora.

Analizando el proceso actual de Marca Empleadora de CloudTech, presentaremos algunas recomendaciones que consideramos oportunas para la continua mejora de dicho proceso.

Para poder definir dicha estrategia se debe, establecer qué imagen quiere proyectar la empresa (teniendo en cuenta los valores corporativos), qué público busca captar y de qué forma lo quiere hacer. Considerando que el mercado de empresas de tecnología en Uruguay (así como a nivel global) es competitivo y la atracción del talento es clave creemos que el buen posicionamiento de la marca ayudará a CloudTech a seguir atrayendo al mejor talento.

Por lo tanto, se recomienda la participación en eventos claves donde la empresa muestre su marca, participando de jornadas, realizando presentaciones para poder ser referente en el sector y atrayendo potenciales talentos interesados en la empresa. Asimismo, tener una estrategia que permita identificar qué características que poseen los empleados que actúan como embajadores de la marca (empleados que recomiendan a conocidos y su entorno y exponen las buenas prácticas de la empresa) para poder fomentar dichas prácticas.

Recomendamos incluir algunos indicadores que permitan a medir el impacto y el posicionamiento deseado de la marca empleadora en el mercado:

Tabla 6. Indicadores para medir proceso de Marca Empleadora

Nombre de Indicador	Frecuencia	Fórmula	Objetivo
Postulaciones espontáneas	Mensual	$(\text{N}^\circ \text{ postulaciones espontáneas} / \text{Total de postulaciones}) \times 100$	Medir la cantidad de postulaciones espontáneas como resultado las acciones de marca empleadora
Ingresos reclutados a través de eventos puntuales	Mensual	$(\text{N}^\circ \text{ de reclutados a través de eventos} / \text{Total de ingresos}) \times 100$	Medir la cantidad de personas reclutadas a través de los eventos que se realizan para fortalecer la marca empleadora.

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, una buena comunicación interna permite transmitir un claro mensaje y así influir positivamente en el sentimiento de pertenencia a la compañía y por lo tanto una mejor actitud hacia la misma por parte de los colaboradores. Por lo tanto, la estrategia de marca empleadora debe trabajarse en colaboración entre el equipo de comunicación y el de *Talent Acquisition* para poder obtener retornos positivos para ambas áreas.

3.5.4 Compensación y Beneficios en CloudTech

La compensación es un tópico de particular importancia porque tiene efectos significativos en el reclutamiento y retención de personal, si éstas no tienen la habilidad para atraer, motivar y retener competencias y conocimiento crítico, destrezas que necesitan para operar efectivamente no tendrán gran oportunidad de crecimiento (Cardon y Stevens, 2004).

CloudTech ha diseñado políticas de compensación y beneficios que les permiten atraer, motivar y retener a las personas con las competencias y conocimientos críticos necesarias para operar exitosamente. De acuerdo con cada sector:

- La remuneración del sector comercial está compuesta por un sueldo base y comisiones por ventas.
- El área de administración tiene un salario base, que se ajusta de acuerdo con lo convenido en los Consejos de Salarios y bono anual por objetivos.
- Los gerentes son remunerados con un sueldo base y bono anual por objetivos.

La empresa tiene definido una estructura salarial que establece un rango indicando la retribución mínima y máxima recomendada para los distintos puestos de trabajo, el mismo está definido únicamente por los años de experiencia laboral.

Según Cardon y Stevens (2004) el procedimiento de compensación está basado en criterios de equidad externa e interna es un requisito mínimo para lograr incorporar personal capacitado en una organización. Por otro lado, el seguimiento del desempeño individual, de grupo, organizacional y las decisiones que se tomen a partir del mismo (asignación de tareas, promoción en la carrera, reconocimiento monetario o no monetario), tienen incidencia directa sobre la motivación y retención de los colaboradores.

En el caso de CloudTech, la empresa no posee una compensación basada en criterios de equidad interna y externa, por lo que no se tiene definido el valor de cada puesto determinado por algún proceso de valoración de puestos y su posterior agrupación en grados, bandas u otras categorías. Actualmente, RR.HH. evalúa el proceso de compensación y beneficios, para diseñar nuevas políticas, ya que hasta el momento sólo cuentan con rangos salariales por escalas de según los años de experiencia laboral de la persona en el puesto y el rol.

De este modo, al no tener criterios asociados a la justa retribución basada en equidad interna y externa, los empleados pueden percibir y considerar que no es justa su retribución en comparación con sus compañeros. Al ser un mercado muy competitivo a nivel salarial, muchas veces la empresa ofrece una retribución a un nuevo empleado, superior a la que ofrece a empleados más antiguos que realizan tareas similares, generando una percepción de inequidad.

De acuerdo con lo indica Carrasco (2007) los salarios pagos en las empresas de tecnología se encuentran por encima de la media del mercado, el cual viene determinado por los conocimientos, habilidades y flexibilidad del empleado, la retribución es variable la empresa utiliza incentivos que se basan exclusivamente en el rendimiento del grupo y son a largo plazo. Las empresas también ofrecen recompensas no monetarias como celebraciones o premios; al trabajador se le permite participar en la fijación de los componentes de su salario y los incrementos se basan en el aumento de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

Por otro lado, es importante señalar que CloudTech no realiza encuestas salariales para tener una referencia del mercado y lo que otras organizaciones pagan por puestos o categorías específicas. Como bien sabemos, la competitividad externa, como el término indica, se centra en factores externos a la organización y responde al deseo de establecer rangos salariales que permitan atraer y retener a las personas teniendo en cuenta lo que podrían ganar en otra empresa.

Para ello, es fundamental que las empresas consulten estudios de remuneración en un mercado laboral tan competitivo como el actual, las decisiones no pueden tomarse sin tener en cuenta la realidad del mercado, porque los empleados no solo se comparan con sus compañeros, sino que también lo hacen con personas que ocupan cargos parecidos en otras compañías.

CloudTech tiene definido una serie de beneficios, actividades, acciones y programas cuyo objetivo es cuidar y retener a los colaboradores. A continuación, se presenta una imagen que resume los beneficios globales y los que la empresa ofrece sus colaboradores en cada uno de los países donde opera.

Figura 30: Beneficios de CloudTech



Fuente: Elaboración propia

- **Recomendaciones para el proceso de Compensación y Beneficios**

De acuerdo, a lo que indican De Grip y Sieben (2005) las organizaciones deben ser cada vez más hábiles y proactivas para formular estrategias de crecimiento y sostenibilidad con base a la gestión de talento que considere varias tendencias nacionales e internacionales. Es importante tener en cuenta que la compensación debe estar relacionada con todos los procesos de RR.HH. y es crucial que los colaboradores puedan desarrollarse profesionalmente en la empresa.

Uno de los objetivos de CloudTech es seguir creciendo y contar las mejores prácticas de retención, por lo tanto, consideramos de gran importancia diseñar e implementar una estructura salarial que esté constituida por el conjunto de retribuciones existentes en todos los puestos o niveles ocupacionales para lograr un adecuado equilibrio entre los dos aspectos clave: la equidad interna y la competitividad externa.

Parte de nuestras recomendaciones es hacer cambios en el proceso de compensación y beneficios, para que este alineado con la estrategia del negocio y además incluir al equipo de RR.HH. como aliado estratégico para su diseño y como impulsor del cambio contribuyendo a la consecución de los objetivos y las metas organizacionales.

Como lo mencionamos anteriormente, es de gran valor incluir subprocesos, tales como: políticas de remuneración y beneficios, programa de reconocimiento, análisis de competitividad interna y externa y la gestión de equidad interna. De esta forma se podrá evitar la asignación arbitraria de incentivos y sueldos, contribuir al bienestar de los colaboradores, influir en un buen clima laboral e impactar positivamente en la productividad de la empresa.

Las principales propuestas a tomar en cuenta para el diseño de los procesos y subprocesos de compensación y beneficios son las siguientes:

- Diseñar políticas de remuneración y beneficios: con el objetivo de buscar estandarizar los criterios de asignación de remuneraciones y alinear el desempeño con el aporte de cada cargo, buscando coherencia en las retribuciones. A su vez, se podrá capacitar y retener personal calificado a través de la retribución equitativa y competitiva del mismo.
- Diseñar una política de retribución fija que se base fundamentalmente en tres elementos: el análisis y descripción de puestos; la valoración de dichos puestos y la estructura salarial. Lo que permitirá definir la remuneración, en valor absoluto y relativo, de cada puesto de trabajo en base al análisis de equidad interna y de competitividad externa.
- Análisis de competitividad interna: se recomienda este análisis para asegurar el pago según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio; por medio de técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mayor objetividad en función a las responsabilidades y el efecto de estas en las metas organizacionales. Para eso, se determinan los valores de cada puesto en la organización mediante la evaluación de puestos; se agrupan puestos similares en grados de remuneración y se asigna un valor a cada grado de remuneración mediante las curvas salariales.
- Análisis de la competitividad externa: se propone realizar encuestas salariales para medir el mercado y así establecer el nivel de remuneración. Es posible que, si no se paga lo que el mercado comparativo ofrece o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo; existe la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, lo que incrementa la rotación y afecta la eficiencia organizacional. Por otro lado, dicho análisis brinda múltiples beneficios, tales como: permitir individualizar la política de incrementos, potenciar los sistemas de retribución variable y atraer al mejor talento, entre otros.

- Diseñar programas de reconocimiento: que permitan generar estrategias dirigidas a los trabajadores para recompensar, agradecer y demostrar el valor que tienen sus acciones y comportamientos para la compañía. Los reconocimientos monetarios forman parte de las prácticas que implementan las empresas para motivar y retener al personal. Algunos ejemplos de dichos reconocimientos: establecer un sistema de remuneración por comisiones, ofrecer un bono por cierre de proyectos o por medio de un programa de ideas innovadoras que impacten positivamente en los resultados del cliente y en los resultados el negocio. Los reconocimientos pueden ser monetarios o no, una de las opciones es crear una plataforma de reconocimiento donde los empleados puedan premiarse entre pares, los líderes puedan reconocer a su equipo o a un empleado en particular. Otra alternativa, es permitir a los colaboradores el envío de tarjetas virtuales con mensajes personalizados. También poder brindar acceso a una plataforma diseñada por un desarrollador interno, en el que los colaboradores puedan reconocerse por medio de un sistema de puntos, que luego puede cambiar por distintos artículos dentro de un catálogo online.
- Plan de beneficios: CloudTech ofrece a sus empleados beneficios globales y otros que dependen de cada país. Para no generar malestar en el clima, se recomienda explorar qué beneficios tiene mayor impacto para los empleados y unificarlos, por ejemplo, el plan médico para el colaborador y la familia; con el objetivo de que proyecten igualdad, mejor calidad de vida y beneficios que al resto de las filiales.
- Diseñar métricas: Se recomienda que RR.HH. puede utilizar mediciones para proporcionar datos significativos que ayuden a tomar buenas decisiones en el negocio y en el área dependiendo de los objetivos, la estrategia y los datos de la organización. Existen algunas métricas básicas que se pueden utilizar para empezar a medir la gestión del proceso de compensación. A continuación, presentaremos algunos indicadores que podrán ser implementados.

Tabla 7. Indicadores para medir proceso de Compensación y Beneficios

Nombre de Indicador	Frecuencia	Fórmula	Objetivo
Remuneraciones sobre facturación	Mensual	(Costo en remuneraciones totales / Facturación total)	Este indicador expresa la incidencia porcentual del costo en remuneraciones totales respecto de la facturación total de la empresa.
Compensaciones sobre costos operativos	Trimestral	Costo total en compensaciones y contratación del equipo/Facturación realizada al cliente	Muestra la incidencia porcentual del costo de las remuneraciones totales incluyendo beneficios y costos de contratación para la conformación de un equipo respecto a los ingresos provenientes de la facturación realizada al cliente.
Remuneración variable sobre remuneración total	Semestral	(Remuneración Variable Total / Remuneraciones totales)	Indica la incidencia porcentual de las remuneraciones variables respecto del total de las remuneraciones.
Costo remunerativo por empleado	Semestral	(Remuneraciones totales / Dotación Total <i>Headcount</i>)	Es un indicador que expresa el monto promedio anual de cada empleado en concepto de remuneraciones (incluyendo aportes y contribuciones).

Fuente: Elaboración propia

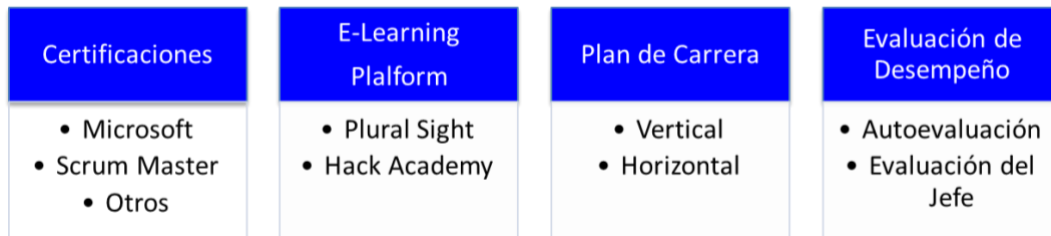
Sabemos que uno de los desafíos que enfrenta cada día el área de RR.HH. es retener y recompensar correctamente al personal de alto desempeño. CloudTech tiene en su plantilla de nómina trabajadores de diferentes generaciones *baby boomers*, *X* y *millennials*, por lo tanto, tiene que plantearse esquemas de remuneración equitativos en cuanto a equidad interna y externa. Por lo tanto, se recomienda que se identifiquen paquetes de prestaciones flexibles, capaces de satisfacer las demandas más tradicionales y los intereses más dinámicos del mercado.

3.5.5 Evaluación y Desarrollo en CloudTech

De acuerdo con lo mencionado en el capítulo anterior, para CloudTech es fundamental el crecimiento profesional de todos sus colaboradores, es decir, que cada persona sea responsable de su propia carrera, rendimiento y aprendizaje, por medio de una batería de herramientas que

brindan a cada colaborador las oportunidades para empoderarse y ser el principal artífice de su carrera.

Figura 31: Desarrollo y Evaluación de CloudTech



Fuente: Elaboración propia

Para introducir el proceso de evaluación y desarrollo nos parece oportuno citar algunos autores. Según Chiavenato (2002) la formación y entrenamiento es un medio para apalancar el desempeño en el cargo, es el proceso mediante el cual una persona se prepara para desempeñarse en el trabajo. Se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas e innovadoras y puedan agregar valor a la empresa. Es una práctica de gestión humana fundamental para el aprendizaje de las empresas.

El autor afirma que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del ejercicio efectivo del rol de cada persona en su cargo y del potencial de desarrollo futuro, permite conocer el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. La misma no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar los resultados de los RR.HH. en la empresa, siendo este su propósito básico. Para que sean eficaces las evaluaciones del desempeño deben basarse plenamente en la actividad de la persona en el trabajo, su esfuerzo activo y comprometido en su contribución al logro de las metas organizacionales y no solo en sus características de personalidad.

Constantemente se evalúa el trabajo de los demás de manera informal, en otras palabras, la evaluación del desempeño existió siempre, pero no siempre fue un proceso sistematizado. La ventaja de la sistematicidad es que reduce la subjetividad y promueve la discusión, a partir de instalar parámetros compartidos (González, 2000).

Según Andersen (1999) la evaluación del desempeño sistematizada debería implicar permanencia, regularidad, registro de los datos, utilización de un instrumento y criterios comunes. Los indicadores de desempeño deberían ser dinámicos, simples, cercanos a las

operaciones y coherentes con la estrategia empresarial. Si no se cuenta con este tipo de indicadores la empresa no podrá implementar estrategias a largo plazo. Los sistemas más actuales de medición del desempeño fijan su atención en la gente, los procesos, la organización de una empresa y no solo en los datos financieros.

El proceso de evaluación de desempeño que lleva a cabo en CloudTech en la actualidad se realiza anualmente tras una reunión entre el líder y el colaborador. Si bien el proceso tiene una determinada regularidad, como lo recomienda Andersen (1999) los datos no son registrados ni se utilizan criterios comunes. Las evaluaciones se realizan de una manera informal en una conversación no documentada.

A raíz de que no se han definido competencias para evaluar a los nuevos empleados, tampoco se tienen métricas ni indicadores específicos para evaluar su desarrollo y evolución en la empresa. Por lo tanto, se lleva a cabo de forma subjetiva no permitiendo retroalimentación en diversas instancias con el fin de aportar oportunidades de mejora.

Observamos que una de las debilidades de no tener un formato de evaluación, es que el registro y seguimiento del desempeño del empleado se pierde con el tiempo, debido al cambio continuo que se tiene. Una vez culminado el proyecto, el empleado es asignado a otro cliente, por lo que el colaborador se integra a un nuevo equipo con un líder diferente, perdiéndose así información y registros sobre el desempeño y oportunidades de mejora del empleado.

Antes de presentar nuestras recomendaciones, creemos oportuno exponer las etapas de la evaluación de desempeño propuestas por Gómez-Mejía, et al., 1999. Los autores identifican tres etapas: la evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.

Figura 32: Etapas de la Evaluación de Desempeño



Fuente: Elaboración propia

- La identificación significa determinar qué áreas de trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo.

El sistema de evaluación, por tanto, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de en características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo.

- La medición, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre el rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables.
- La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

Para finalizar, es importante decir que el propósito de toda acción de formación es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. La formación constituye una de las mejores inversiones en RR.HH. y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. La misma puede surgir del diagnóstico de necesidades, previa a la evaluación del desempeño por lo que se convierte en una inversión directa que incrementa la rentabilidad de la empresa y enriquece el desarrollo personal y profesional de sus miembros.

Las prácticas de evaluación de desempeño se implementan por medio de un proceso de autoevaluación y valoración del jefe.

Como hemos visto, la ausencia de un proceso estandarizado de Evaluación de Desempeño y Desarrollo en CloudTech nos lleva a realizar algunas recomendaciones para su implementación. Creemos necesario identificar competencias transversales a ser evaluadas en dicho proceso, se recomienda que las mismas puedan medir habilidades blandas, así como duras, que reflejen los valores corporativos y sean transversales a la organización. Una vez identificadas las competencias, se deben establecer la frecuencia de las evaluaciones.

En las últimas teorías de RR.HH., se recomienda una evaluación trimestral para brindar *feedback* continuo al empleado y así dar la oportunidad de hacer correcciones o aprender

durante el año pudiendo corresponder a cada fin de trimestre. Asimismo, dichas instancias de evaluación se pueden complementar de reuniones 1 a 1 entre el líder y el empleado de carácter hebdomadario donde los colaboradores puedan aportar temas de interés, hacer preguntas y realizar casos prácticos para tener un aprendizaje gradual. De esta forma, al comienzo del año, el empleado podrá diseñar sus propios objetivos *SMART* validarlos con su líder y luego monitorearlos a lo largo del año.

Una vez identificadas las competencias claves a medir y la frecuencia de la evaluación de desempeño, es importante definir la plataforma que será utilizada para poder documentar la información. Actualmente CloudTech viene desarrollando un *software* de RR.HH. que será disponible para todos empleados, aprovechando dicha plataforma creemos oportuno utilizar el módulo dedicado a la evaluación de desempeño donde se carguen los objetivos, y así los empleados puedan ir documentando con la frecuencia deseada el avance a lo largo del año. De esta forma, los líderes deberán documentar la evaluación del empleado y el mismo autoevaluarse. Luego en otras etapas se podrán incorporar otra modalidad de evaluaciones como 360 para poder recibir *feedback* de pares y promover el trabajo en equipo.

Una de las grandes ventajas de documentar dicha evaluación es poderla compartir con futuros líderes. En la actualidad las evaluaciones en CloudTech se realizan por el líder de proyecto, pero cuando el colaborador cambia de equipo y trabaja con un nuevo líder dicha información se pierde. De esta forma, el nuevo líder podrá tener las evaluaciones anteriores de su empleado y podrá continuar trabajando en el desarrollo de sus capacidades, fortalezas y oportunidades de mejora. Al documentar se pueden detectar con mayor facilidad estas oportunidades y al incorporar la nueva plataforma de *e-learning* el empleado podrá seleccionar cursos que le permitan el desarrollo de competencias y conocimientos necesarios para su buen desempeño en el rol.

Por último, es necesario que RR.HH. se encuentre más comprometido, por lo que hemos observado los profesionales del área no están involucrados en la evaluación de desempeño de los empleados. La presencia de RR.HH. puede realizarse en varias etapas:

- Capacitación a los líderes: Poder capacitar a los líderes en el proceso para guiarlos en la forma de dar una evaluación de desempeño, bajo determinada frecuencia y explicando las competencias a medir. Se pueden realizar instancias de juego de roles donde se los capacite principalmente en lo respecta a habilidades blandas.

- Reunión con los líderes para poder identificar cómo viene trabajando el equipo, que dificultades se encuentran y exponer algún caso atípico o que requiera mayor trabajo o apoyo por parte de RR.HH.
- Realizar *workshops* con temas de interés, capacitaciones a empleados y líderes sobre habilidades blandas.
- Brindar *feedback*: Principalmente en las primeras etapas de la implementación del nuevo proceso de evaluación de desempeño. La retroalimentación por parte de RR.HH. es clave para guiar a los líderes sobre cómo brindar un *feedback* constructivo, y a empleados sobre cómo se recibe la retroalimentación y poder brindarlo a sus líderes.
- Capacitaciones sobre evaluaciones 360: En una segunda instancia se recomienda incorporar evaluaciones 360, herramienta que permite realizar una evaluación integral para medir competencias de los colaboradores. Una de las ventajas de dicha evaluación es poder recibir retroalimentación sobre el desempeño y comportamiento de forma objetiva contando con distintos puntos de vista. La misma, se realiza por parte del líder, los colegas, los clientes y subordinados (en caso de que se tengan). Se permite también bajo esta forma de evaluación disminuir los sesgos que pueden existir cuando la evaluación depende de una sola persona, fomentando así el trabajo en equipo.

3.5.6 Proceso de *E-learning* en CloudTech

La globalización ha traído consigo una mayor competencia a todos los niveles que se traduce en una necesidad de innovar. Dado que el motor de la innovación es el conocimiento, este ha alcanzado tal importancia que se ha convertido en el recurso más importante en la economía actual, y su adecuada gestión, en la piedra angular de la dirección de las organizaciones más competitivas.

La formación *e-learning* ha ido ganando credibilidad en las organizaciones y cada vez son más las empresas que la emplean como estrategia formativa. Según Camps (2005) existen varias razones: hay que irse actualizando con más frecuencia porque el conocimiento y la tecnología avanza rápidamente y por tanto las competencias de los trabajadores se vuelven pronto desfasadas. Asimismo, la formación se entiende de otra manera, las empresas la asumen como una exigencia para aumentar su competitividad y no como un gasto; los trabajadores necesitan dominar competencias bastante complejas y cambiantes y ello exige reformar muchos

contenidos de aprendizaje y transformar las estrategias formativas. La competitividad en la era global está asociada estrechamente a la formación de los trabajadores, las empresas más competitivas son las que desarrollan sus sistemas formativos, crean estrategias de formación innovadoras y facilitan la formación a sus profesionales; los cambios sociales y demográficos han hecho que exista un nuevo segmento de personas que necesitarán seguir aprendiendo a lo largo de toda la vida.

Según Alavi y Leidner (2001) las TIC probablemente jugarán un papel dominante en facilitar y posibilitar la gestión del conocimiento. En efecto, las soluciones basadas en las TIC permiten poner en práctica ciertos aspectos de la gestión del conocimiento que sin este tipo de apoyo no serían sino concepciones teóricas de realización imposible. Ejemplos de estas herramientas son los gestores documentales, las herramientas de comunicación y trabajo en grupo, las redes expertas, los portales corporativos o los sistemas *e-learning*.

De acuerdo con una encuesta llevada a cabo por Adecco (2010) el *e-learning* se posiciona como la segunda metodología más habitual para el 51,6% de las empresas, con una inversión media del 24,6% del presupuesto total de formación. Asimismo, el 80% de los responsables de formación afirma que las herramientas 2.0 serán sus aliadas en el futuro.

Según Santamans (2014) en América Latina entre el 2011 y 2013 para la industria *e-learning* apenas registró incrementos significativos, se pasaron de 1.160 millones de dólares anotados en 2011 a los 1.400 millones en el 2013. Mientras que en el año 2016 el sector alcanzó los 2.300 millones de dólares de facturación, es decir, más del doble que la suma registrada en 2011. La región se destacó por una importación de herramientas tecnológicas de aprendizaje, aunque los expertos indican que esta tendencia va a cambiar en un futuro y esos proveedores serán sustituidos paulatinamente por empresas locales.

La adopción paulatina de la cultura *e-learning* está modificando las estructuras educativas en América Latina por el apoyo tanto de las instituciones educativas como de las autoridades, lo que está propiciando el florecimiento de oportunidades para los proveedores de contenidos *e-learning*, de *hardware*, de *software* o de servicios.

Las empresas, por su parte, están desplegando plataformas de aprendizaje on-line para los empleados con la finalidad de mejorar sus habilidades. Los analistas se atreven a aventurar que cuatro zonas se van a erigir como puntos de mayor crecimiento: Brasil presentará una expansión

cifrada en un 21,5 %, Colombia lo hará en un 18,6 %, Bolivia en un 17,8 % y Chile en el 14,4 %.

Asimismo, el informe subraya que en los próximos tres años los grandes proveedores extranjeros dominarán el negocio *e-learning* en América Latina y que para ello iniciarán una estrategia de compra de pequeños proveedores locales con la finalidad de ganar cuota de mercado.

Actualmente, CloudTech incorpora una plataforma de *e-learning* que pretende ser utilizada como una herramienta atractiva por diversos factores: reducción de costos, acceso global a cursos, fácil distribución de los materiales de aprendizaje corporativos, mayor flexibilidad permitiendo a los trabajadores un aprendizaje continuo a su propio ritmo y en el horario que prefieran.

La incorporación de una plataforma de *e-learning* es clave para CloudTech. Los avances en la tecnología (tales como internet, sistemas para el trabajo en grupo, motores de búsqueda, almacenes de datos o técnicas de inteligencia artificial) facilitan la gestión del conocimiento. Hoy en día es bastante fácil gestionar y mantener enormes bases de conocimiento y acceder a ellas desde cualquier sitio del mundo. Las herramientas *software* proporcionan un buen soporte para los sistemas de gestión del conocimiento, de modo que en la actualidad existe una gran variedad de dichas herramientas. Entre ellas se encuentran los sistemas *e-learning*. Según Rosenberg (2001) define *e-learning* como el uso de una serie amplia de tecnologías de internet para aumentar el conocimiento y el desempeño. Los objetivos del *e-learning* son establecer una organización de aprendizaje y crear una cultura corporativa basada en compartir el aprendizaje (Nevis, Ghoreishi y Gould, 2009).

Por otro lado, Caro y Rodríguez (2007) afirman que e-learning o enseñanza virtual es una enseñanza apoyada en las tecnologías de la información y la comunicación donde no es necesario el encuentro físico entre profesores y alumnos y cuyo objetivo es posibilitar un aprendizaje flexible (a cualquier hora y cualquier lugar), interactivo (con comunicaciones síncronas y asíncronas) y centrado en el alumno.

El *e-learning* aporta una serie ventajas que pueden justificar su rápida expansión, como son la posibilidad de utilizar materiales multimedia, la fácil actualización de los contenidos, la interactividad, el acceso al curso desde cualquier lugar y en cualquier momento o la existencia

de un *feedback* de información inmediato, de manera que el instructor conoce si el alumno responde al método y alcanza los objetivos fijados inicialmente.

Para llevar a cabo dicho proceso, CloudTech incorporó un nuevo integrante al equipo de RR.HH. quien, trabajando en colaboración con los técnicos, se dedica específicamente al diseño y coordinación del plan de *e-learning*. La colaboración de los líderes es fundamental, porque relevan las necesidades de capacitación de sus equipos y priorizan los cursos según las habilidades técnicas que son requeridas en los proyectos y por el cliente.

Por otro lado, RR.HH. trabaja con el equipo de líderes para facilitar a los empleados cursos sobre liderazgo y así brindar una opción adicional de entrenamiento para quienes deseen continuar su carrera en posiciones de liderazgo. El desarrollo de estas habilidades forma parte de la estrategia de CloudTech, dar herramientas para motivar y retener a los empleados a visualizar su crecimiento profesional tomando como referentes a los mandos medios. Asimismo, el desarrollo de dichas capacidades brinda a los técnicos conocimientos para potenciar el liderazgo, la toma de decisión, la proactividad y fomentar la autonomía.

Todos los empleados tienen acceso a la plataforma de *e-learning* para realizar los cursos, de esta forma, la empresa fomenta a los empleados para que sean proactivos en su desarrollo y crecimiento profesional. Una vez identificado el curso, se evalúa el contenido y la utilidad para el empleado, principalmente en cursos de mayor duración (certificaciones que implican costos adicionales). Asimismo, se ofrecen certificaciones online permitiendo a los empleados especializarse en las últimas tecnologías. Las mismas llevan un tiempo considerable de preparación e implican altos costos, por lo que RR.HH. evalúa junto al líder si la certificación aportará valor agregado al cliente y al proyecto.

Algunas de las certificaciones más populares que CloudTech ofrece a sus empleados son brindadas por empresas certificadoras, tales como: Oracle, Microsoft, Amazon, Google, etc. Por consiguiente, este beneficio representa un gran atractivo para los empleados ya que, de acuerdo con su perfil, los técnicos quieren estar a la vanguardia de la tecnología, últimos programas, lenguajes de programación y tendencias.

De esta forma, CloudTech puede posicionarse exitosamente ya que, por un lado, capacita a sus empleados en adquirir conocimientos y habilidades técnicas que son aplicados en los proyectos y de esta forma el cliente percibe la calidad de los profesionales que tiene CloudTech. Por otro

lado, permite motivar y fidelizar a los empleados, aumentar el compromiso con el proyecto, el cliente y la empresa.

Si bien es necesaria una importante inversión para poder desarrollar contenido en la plataforma de *e-learning* y mantenerlo actualizado la empresa ha dado prioridad a dicha inversión. De acuerdo con Caro y Rodríguez (2007) desde el punto de vista empresarial destacan como ventajas las siguientes:

- Reducción de costes. Se estima que alrededor del 60% del coste empresarial de una acción formativa se destina a partidas que no son estrictamente formación. El *e-learning* supone un ahorro de costes de un 40-60% respecto a la enseñanza tradicional, tanto directos (costes propios de la formación) como indirectos (desplazamientos, comidas, horas de trabajo, etc.).
- Descentralización de la estructura empresarial. El *e-learning* permite impartir formación idéntica a todos los empleados de un determinado nivel, aunque trabajen en diferentes localizaciones geográficas de la misma empresa.
- Acceso a la formación de un mayor número de trabajadores.
- Fácil acceso a la formación y actualización del personal de la empresa, haciéndola más competitiva y eficiente.
- Creación de hábitos de uso de nuevas tecnologías, que son aplicables posteriormente en el trabajo diario.
- Generación de una cultura de internet, que transforma la comunicación y relaciones internas y externas, favoreciendo cambios organizativos y metodológicos.

Con el *e-learning* no solo se introduce en una nueva tecnología de aprendizaje; sino que se presenta una nueva forma de pensar acerca del aprendizaje. Las personas pueden aprender de formas diversas mediante el acceso a una información bien diseñada, por el uso de herramientas que mejoran el desempeño por medio de la experiencia y de otros factores. La interacción directa e ininterrumpida con los contenidos los convierte en artífices importantes del acto de aprendizaje, volviendo a remarcar la importancia de la gestión de los contenidos dentro de la educación mediada por tecnología (Navarra y Montoliu, 2005).

Una vez finalizado el curso, RR.HH. evalúa los conocimientos adquiridos por los empleados y la posibilidad de dar *feedback* o poner un *rating* al curso. Asimismo, los líderes técnicos evalúan a sus empleados para verificar si se adquirieron los conocimientos y habilidades requeridas. De esta forma, en la práctica se permite evaluar directamente si el curso fue una buena herramienta y si el empleado logró capitalizar los conocimientos de este.

CloudTech quiere que la herramienta *e-learning* sea usada igualmente por los empleados que estén temporalmente sin proyectos, realicen certificaciones para adquirir conocimientos y habilidades requeridas por los clientes y así disminuir el tiempo de óseo aguardando un nuevo proyecto.

- **Recomendaciones para el proceso de *E-Learning***

Como bien fue mencionado, implementar una plataforma *e-learning* permite crear un espacio virtual destinado para el aprendizaje en las empresas y pueden facilitar la experiencia de capacitación a distancia. Con este tipo de plataforma las empresas pueden brindar una capacitación flexible y económica a sus empleados, anulas las limitaciones de tiempo y distancia, fomentar el aprendizaje constante y nutrido y ofrecer libertad a los colaboradores con respecto al tiempo y ritmo del aprendizaje.

CloudTech tiene por objetivo este año enfocarse en capacitar a los empleados por medio de esta herramienta, pero sólo en competencias técnicas, como, por ejemplo, en lenguajes de programación que son requeridos por el cliente y el proyecto. Si bien el desarrollo de habilidades técnicas es muy importante para su crecimiento profesional, observamos que las habilidades blandas no están incluidas en los cursos de la plataforma. Por lo tanto, se recomienda que RR.HH. incluya cursos y entrenamientos que se extiendan al entrenamiento de las habilidades blandas, siendo esenciales para una progresión integral del empleado en la empresa. Estas habilidades son atributos que les permite interactuar de manera efectiva y armoniosa con los compañeros de trabajo, líderes y clientes.

Se propone que la evaluación de habilidades blandas en la plataforma de e-learning sea enfocada con casos prácticos. Puede ser presentado a través de videos, narrando determinado contexto donde se deben aplicar habilidades de liderazgo, resolución de conflictos, adaptabilidad, trabajo en equipo, inteligencia emocional y muchas otras situaciones. De esta forma, los colaboradores pueden tener las herramientas necesarias para saber como actuar en determinadas situaciones que le permitan tomar decisiones asertivas.

Por otro lado, es importante resaltar que RR.HH. realiza un relevamiento de las necesidades con los líderes para identificar las competencias técnicas que cada empleado requiere fortalecer para desempeñarse exitosamente en un proyecto, sin embargo, consideramos importante que incluyan en este relevamiento las habilidades blandas a desarrollar. De igual manera, esta información también puede ser apoyada y guiada a partir de los resultados de la evaluación de desempeño que realiza la empresa dos veces al año.

Otro objetivo de la empresa es disminuir la tasa de rotación no deseada, por lo tanto, recomendamos incluir ambas formaciones de habilidades blandas y técnicas, que le permitan al empleado crecer y tener las herramientas adecuadas para mejorar su experiencia de crecimiento dentro de la empresa; aumentar su satisfacción de trabajar en una empresa que apuesta a su desarrollo profesional en todas sus dimensiones. El aumento de la satisfacción es fundamental para incrementar e impulsar el compromiso, la competitividad y el rendimiento en la empresa.

Asimismo, recomendamos incluir métricas que permitan medir si los cursos *e-learning* tienen un impacto positivo en el negocio. Una de las claves para RR.HH. dentro de su gestión, es conocer el retorno de inversión en dicho programa. Dentro de las métricas que se puede comenzar a implementar, se sugieren las presentadas en la próxima tabla.

Tabla 8. Indicadores para medir proceso de *E-Learning*

Nombre de Indicador	Frecuencia	Fórmula	Objetivo
Calidad de la capacitación <i>e-learning</i> .	Trimestral	(Puntaje obtenido en la encuesta final de satisfacción sobre la capacitación / total de encuestados) X 100	Indica la satisfacción y calidad de la capacitación.
Efectividad de la capacitación <i>e-learning</i> con certificación	Semestral	Calificación obtenida en la evaluación de desempeño del empleado previo a capacitación y posterior a la capacitación	Permite determinar la efectividad de la capacitación en colaboradores, medido por su performance anterior y posterior a la capacitación.
Retorno de Inversión en requerimientos específicos de certificación	Trimestral	Costos de certificación. / Facturación al cliente	Mide los costos incurridos en la certificación en relación con la facturación que se obtuvo del cliente gracias a la certificación del empleado.

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, se recomienda que RR.HH. dentro de su gestión realice una encuesta posterior a la realización del curso, para obtener más información, con el objetivo de mejorar el contenido y la calidad de los cursos en línea:

- ¿El curso fue relevante?
- ¿Tiene la sensación de que ha producido materiales de alta calidad?
- ¿Fue fácil de usar?
- ¿Fueron útiles o pertinentes las evaluaciones?
- ¿Encuentra que la temática era acorde o encuentra que agregaría contenido al curso?
- ¿Se siente más seguros en su rol luego de haber realizado del curso?
- ¿Les pareció útil la retroalimentación relacionada al curso?

Para concluir, se recomienda que RR.HH. realice una medición, seguimiento y acompañamiento a los empleados que participan en estas capacitaciones, no sólo para escuchar la experiencia usando la plataforma. Se sugiere que dentro de su gestión se beneficie del *e-learning* como ventaja competitiva para la empresa, utilizarlo para difundir la cultura organizacional y capitalizar la herramienta como medio de motivación para los empleados. Además, el objetivo de contar con estas nuevas plataformas de capacitación permite el desarrollo profesional de los empleados y llevar a CloudTech ser una empresa de alto desempeño.

3.5.7 Plan de Carrera en CloudTech

El plan de carrera es el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos (Werther y Davis, 2008).

Con la finalidad de apoyar a la gestión de un plan de carrera y desarrollo, la empresa debe establecer un mapa de ruta y movimientos de puestos de trabajo. Es necesario que cada colaborador tenga acceso a dicho mapa mediante una política establecida, de esta forma, al

considerar sus objetivos individuales se complemente y se participe del plan de movilidad y desarrollo profesional.

El plan de carrera en CloudTech se desarrolla de la mano con las capacitaciones. Una de las prioridades de la empresa es aumentar el promedio de antigüedad de sus colaboradores y disminuir la rotación no deseada, por lo cual el diseño e implementación de un plan de carrera presenta ser una estrategia clave para la empresa.

Para que un plan de carrera se considere como una herramienta de gestión efectiva, es necesario que, previo a su diseño se realice un análisis de los puestos de trabajo con la finalidad de establecer criterios adecuados para sus movimientos dentro del organigrama institucional. A su vez, se deben considerar los resultados, la gestión del desempeño para ubicar a los colaboradores en puestos adecuados y establecer un plan de capacitación acorde a las necesidades de desarrollo y crecimiento de cada puesto de trabajo.

De acuerdo con los autores Werther y Davis (2008) un plan de carrera en una organización establece las siguientes ventajas para sí misma y sus integrantes:

- Permite coordinar las estrategias de la compañía con las necesidades individuales, ya que la organización al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional los puede preparar de mejor manera para los puestos que pretende crear.
- Permite identificar a personal con talento y motivar a una promoción.
- Disminuye la tasa de rotación, debido a que el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales, se genera mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado, pues se pone en su conocimiento la trayectoria que puede seguir en la organización.

Si bien el plan de carrera es uno de los factores más valorados por el actual mercado laboral, la empresa identifica que los profesionales técnicos no aspiran a tener una carrera dentro de la misma empresa, pero sí valoran el crecimiento profesional, la adquisición del conocimiento y estar a la vanguardia en las últimas tecnologías.

Por este motivo, la empresa en su lugar está haciendo foco en las capacitaciones y certificaciones como lo planteamos en el apartado anterior. Sin embargo, CloudTech entiende que una oportunidad de mejora y de desarrollo es diseñar planes de carrera para sus empleados. Una de las principales dificultades que se encuentra es la falta de seguimiento del desempeño de los empleados dado que se trabaja por proyectos con diferentes líderes y clientes, adicionalmente no se realiza un seguimiento por el equipo de RR.HH.

Una organización que despeja todas las dudas e inquietudes acerca de la posible proyección de un empleado dentro de la compañía desde el momento de su incorporación es una empresa que apuesta por su capital humano y se preocupa tanto por conseguir como por cultivar el talento de forma ininterrumpida. El plan de carrera clarifica las oportunidades de desarrollo profesional y el itinerario particular que se va a seguir. En la mayoría de los casos, la gestión del plan de carrera va ligada a los planes de formación, la gestión del desempeño y la política de compensación. De esta forma se aportan valores muy reconocidos, tales como el desarrollo profesional, la transparencia, la comunicación interna y el reconocimiento de logros alcanzados (De la Peña González, 2012).

Adicionalmente, este mismo autor afirma que el apoyo por parte de la empresa para favorecer la evolución y el crecimiento profesional de sus equipos genera sin duda una vinculación emocional que se traducirá en compromiso y satisfacción.

Por otro lado, las empresas que no propician el desarrollo de sus empleados dentro de la organización están desaprovechando su potencial productivo. Lo anterior, es producto de las constantes exigencias y competitividad en la dinámica de las organizaciones, las que cada día requieren de personas que cumplan más funciones y con mayor especialización (Robbins, 1996).

Las propuestas actuales de gestión de RR.HH. se enfocan en el desarrollo y retención de los colaboradores en las organizaciones. Por lo tanto, cada vez se hace más importante la generación de planes de carrera orientados al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y que a su vez genere ventajas competitivas para la organización.

Parte de la elaboración de planes de carrera y sucesión debe enfocarse a la retención de gente clave en la organización, esto puede lograrse a través de políticas de beneficios económicos y bonificaciones, posibilidades de desarrollo de carreras, mantenimiento de un buen clima laboral, entre otros factores.

- **Recomendaciones para el proceso de Plan de Carrera**

A partir de la consulta de fuentes bibliográficas y el análisis realizado del proceso actual que tiene CloudTech, se pueden realizar algunas recomendaciones que debe seguir RR.HH. para comenzar a diseñar e implementar un plan de carrera que impacte positivamente en los resultados de la empresa, en clima y cultura organizacional.

Actualmente, la empresa tiene definido que el plan de carrera sea tanto vertical como horizontal, pero, para eso no se tiene un procedimiento definitivo de cómo implementarlo. Por lo tanto, desde nuestro análisis consideramos oportuno las siguientes recomendaciones para comenzar el diseño de forma sistemática y profesional:

1. RR.HH. debe alinear las necesidades de la empresa con el diseño del plan de carrera de los empleados. Y una vez identificados los objetivos generales de la empresa se establecen los objetivos específicos para que el empleado pueda ver de forma transparente donde quiere y hasta dónde puede llegar.
2. Comunicación y acompañamiento de los empleados. Acompañar al empleado es conocer y entender sus necesidades y expectativas dentro de la empresa. Indagar a los colaboradores sobre sus dificultades o retos en la empresa y si están dispuestos a cambiar o asumir nuevos desafíos es clave. Por lo tanto, tener una visión clara es necesaria para realizar un plan de carrera preciso con mayor posibilidad de un desempeño exitoso.
3. RR.HH. debe identificar los cargos críticos. Es recomendable tener una descripción de los puestos de trabajo para detectar las capacidades se necesitan para desempeñarse en esos puestos y cuál es el tiempo estimado para alcanzarlos. El objetivo es tener una visión clara de cómo podrán avanzar en cada área y poder realizar un plan de oportunidades efectivas para los empleados. En consecuencia, RR.HH. debe considerar los siguientes aspectos:
 - 3.1 Identificación de requisitos de formación: detallar el nivel educativo requerido para desempeñar el cargo.

- 3.2 Establecer conocimientos técnicos específicos. Especificar los conocimientos técnicos y experiencia específica, que se requieren para ocupar el cargo al que se aspira.
- 3.3 Identificación de las competencias. Una vez identificadas las competencias de la compañía, estas son medias por medio de la evaluación del desempeño, autoevaluación y la evaluación del jefe directo, que es quien avala la promoción por la calificación, esta evaluación debe medir las competencias necesarias para desempeñar el nuevo rol.
4. RR.HH. debe identificar los talentos que tengan posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa. En base a las competencias y motivaciones de las personas, el siguiente paso en el diseño del plan de carrera será identificar y conocer cada uno de los talentos con los que cuenta la empresa.
 5. Identificar los cargos críticos. Una vez que se han identificados es recomendable determinar cuáles son las capacidades para hacer carrera en la empresa. Si bien CloudTech ya tiene definido que la ruta es horizontal y vertical, es importante orientar el plan de carrera hacia objetivos y metas reales. Por lo tanto, al momento de formular el plan, los objetivos deben de estar de acuerdo con la realidad de la empresa y los empleados que están incluidos en el plan.
 6. Diseñar planes de estudio por medio de la plataforma *e-learning* o certificaciones. Aprovechando las herramientas de capacitación de CloudTech, RR.HH. debe definir un plan de estudio de acuerdo con las necesidades a cada empleado y proyecto. Por lo tanto, con el apoyo de los líderes se identifican las capacitaciones a cubrir en base a las competencias técnicas y blandas con el objetivo que les permitan desarrollar su carrera dentro de la empresa.
 7. Evaluar el proceso de formación y capacitación *e-learning*. A medida que los empleados se forman, hay que evaluar el proceso para encontrar oportunidades de mejora y realizar los cambios necesarios. Se recomienda realizar un *feedback* durante el proceso por el líder y RR.HH., ya que es importante que el empleado tenga conocimiento de cómo se está desempeñando y que podría mejorar para lograr sus objetivos.

8. Elaborar un plan de comunicación. La difusión sobre el diseño y existencia del plan de carrera es tarea de RR.HH. como parte de su gestión, con ayuda de los líderes de cada área de la empresa. El objetivo es que se informe a los colaboradores sobre las decisiones y actividades de RR.HH., adicionalmente, es necesario difundirlo de forma adecuada para crear un impacto positivo sobre las oportunidades, beneficios y procesos para motivar y preparar a los empleados.
9. Finalmente, se recomienda que RR.HH. realice un seguimiento y monitoreo. El plan de carrera debe estar sustentado por un proceso de control sobre el cumplimiento del plan de acción y monitorear las desviaciones que pudieran existir. De igual manera, es importante validar que los resultados se estén generando de acuerdo con lo esperado. Para llevar a cabo este seguimiento es de vital importancia que RR.HH. tenga constante comunicación con el empleado para conocer sus avances, dudas y expectativas y con esto poder realizar una evaluación integral del plan. Por último, es importante recalcar la importancia de establecer nuevas prioridades en cada revisión y en caso de ser necesario diseñar nuevos planes de acción con el fin de que el proceso esté en continua mejora.

De acuerdo con una investigación realizada por Carrau Van Der Weck (2014) se propone como ejemplo un plan de carrera orientando únicamente al equipo de desarrollo de software, el cual tiene tres etapas:

1. Etapa formativa: es la etapa inicial de la persona en la organización. Es una etapa de aprendizaje y formación, donde la persona se nutre de conocimientos y adquiere experiencia. No solo conoce la organización en su conjunto, generando identificación y compromiso, sino identificará a lo largo de esta etapa, sus intereses y aspiraciones. De la misma manera, la organización podrá identificar los puntos en común con el empleado en cuanto a expectativas de crecimiento y necesidades del negocio.
2. Etapa de especialización: en esta etapa el empleado ya cuenta con la información y experiencia general como para poder comenzar su especialización. Es a partir de esta etapa que ya se comienza a definir qué tipo de carrera es a la que se quiere abocar.
3. Etapa gerencial: se aplica principalmente a los puestos estratégicos, desde aquí se diseña la estrategia del negocio. Por ejemplo: en el caso de un técnico, llegando al nivel de arquitecto de *software*, sirviendo no sólo como un referente clave para lo que respecta

a lo técnico, sino también oficiando de consultor en los distintos proyectos que ocupan a la empresa.

Para concluir, el objetivo de diseñar un plan carrera enfocado en el talento clave de la empresa está enfocado en avanzar en sus carreras profesionales, motivarlos a alcanzar su máximo potencial. Por lo tanto, RR.HH. tiene que ser un aliado en la gestión para lograr un equipo de trabajo comprometido con su propio desarrollo y dispuestos a cumplir sus metas al maximizar sus oportunidades laborales, así la empresa se convierta en un buen lugar para trabajar.

3.5.8 Proceso de desvinculación en CloudTech

El área de RR.HH. dispone de políticas para atraer, seleccionar y desarrollar a las personas que pertenecen a la organización. Pero en la mayoría no existe un protocolo de cómo llevar a cabo la desvinculación. Es una situación delicada y que se puede convertir en un riesgo para la empresa si no se realiza de forma adecuada.

La rotación para RR.HH. se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella (Chiavenato, 2000).

El manejo de un proceso apropiado durante la salida de un empleado es clave para mantener un alto sentido de responsabilidad social, el demostrar que la empresa se preocupa por el bienestar y futuro de cada uno de sus colaboradores, repercutiendo positivamente en la imagen de la empresa en términos de reputación, aporte a la sociedad y satisfacción organizacional.

En el caso de CloudTech, podemos destacar que no se han realizado desvinculaciones involuntarias, sin embargo, ha tenido renunciaciones por lo que la tasa de rotación ha aumentado elevándose a 18% en el último año. Los motivos de rotación son diversos: ambiente y condiciones de trabajo, oportunidades de progreso profesional, programas y posibilidades de capacitación de los RR.HH., remuneración y beneficios ofrecidos, entre otros.

Para obtener información sobre los motivos del egreso voluntario de los empleados, las empresas suelen realizar entrevistas de egreso. Dichas entrevistas son el instrumento más utilizado por las organizaciones ya que brinda retroalimentación a la empresa. Muchos autores

recomiendan que las mismas se realicen por personal ajeno a la organización para permitir al ex empleado manifestarse con mayor libertad.

De acuerdo con lo que indican Ibáñez y Martín (2004) se recomienda diseñar entrevistas de retiro computarizadas. De otro modo, se puede construir una entrevista a fin de que el renunciante la conteste en su casa. Los empleados interesados en responder preferirán estar tranquilos para dedicarle tiempo y concentración a las preguntas relevantes, y el momento de la renuncia no es particularmente el mejor para contestar entrevistas de este tipo ya que puede llegar a ser un momento caótico.

Es conveniente destacar que el proceso de desvinculación no está formalmente desarrollado por el departamento de RR.HH. de CloudTech (ver anexo 5). Como hemos visto en este capítulo, el rol de RR.HH. es clave durante todo el ciclo de vida del empleado. Luego del análisis de dichos procesos identificamos fortalezas y preocupación por captar al mejor talento, así como de recibir a los nuevos empleados realizando una inducción acorde. Sin embargo, el proceso de salida también es una instancia clave dentro del ciclo de vida del empleado dentro de la empresa.

A continuación, daremos una introducción al proceso de desvinculación, así como nuestras recomendaciones a dicho proceso finalizando con una propuesta de comunidad alumni.

- **Recomendaciones para el Proceso de Desvinculación**

Como primer paso es clave que RR.HH. continúe realizando las entrevistas de egreso para obtener información sobre el motivo de este. De ser posible, se recomienda que las entrevistas se realicen de forma presencial el día del egreso del empleado. En lo que respecta al contenido de la entrevista de egreso creemos oportuno indagar al respecto de:

- **Motivo del retiro:** Indagar al candidato sobre qué lo motivó a retirarse de la empresa. En caso de haber recibido una propuesta en otra organización es de interés obtener mayor detalle sobre la empresa, si es posible el salario y beneficios ofrecidos.
- La opinión del empleado sobre la organización y sobre el cargo que ocupa.
- Indagar al empleado a cerca de jefe, ambiente laboral su y equipo de trabajo.

- Consultar al empleado sobre el salario y beneficios, que valora de la organización y cuáles considera deberían ser ofrecidos.
- Obtener la opinión del empleado sobre los proyectos en que participó, si se sentía desafiado, qué conocimientos y habilidades adquirió y valoró. Por otro lado, indagar sobre las tecnologías, herramientas y habilidades que le hubiese gustado adquirir.
- Información sobre el mercado laboral: cómo considera que la empresa está posicionada en el mercado en relación con las empresas de tecnología competidoras.
- Realizar preguntas abiertas para obtener más información, donde el empleado se pueda expresar libremente. Se consideran importantes para que la persona de información que no le haya preguntado explícitamente o que a veces cara a cara no se animan a decir.

El siguiente cuadro podría enmarcar un ejemplo de cuales son los aspectos que podrían evaluarse de la empresa:

Figura 33. Aspectos para evaluar de la empresa

ASPECTOS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
Ambiente de Trabajo					
Capacitación / Cursos					
Motivación en su equipo de trabajo					
Reconocimiento					
Sueldo					
Beneficios					
Horario de Trabajo					
Relación con su Jefe					

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, es imprescindible recopilar la información y poder hacer buen uso de la encuesta identificando determinadas tendencias tales como: los principales competidores, lo que valoran los empleados, el posicionamiento de CloudTech en lo que respecta a compensación y beneficios, así como determinadas áreas de mejora. En base a estos datos se considera importante poder diferenciar los resultados según el profesional y así distinguir las respuestas

de los técnicos (programadores, informáticos), de los líderes que egresan y además segmentar las respuestas por área: tecnología, ventas, contabilidad, inteligencia de negocios, etc.

Adicionalmente, se recomienda cruzar la información obtenida por medio de la entrevista de egreso con los resultados provenientes de las encuestas realizadas por la empresa, como, por ejemplo, la encuesta de clima. De esta forma se puede identificar si los empleados manifiestan las inquietudes en dichas encuestas y anticipan las inquietudes, o por algún motivo no se manifiestan con libertad.

Una recomendación adicional es incorporar métricas en este proceso, que permitan a la organización mejorar su rendimiento y RR.HH. pueda tener capacidad de anticiparse a los problemas que se pudieran presentar, realizando acciones preventivas que ayuden a detectar o predecir situaciones potenciales y de impacto negativo, tales como:

Tabla 9. Indicadores para medir proceso de Desvinculación

Nombre de Indicador	Frecuencia	Fórmula	Objetivo
Gasto de desvinculación no voluntaria	Mensual	% de IPD anual	Indica el gasto de desvinculación de personal no deseado, medidos por el IPD (indemnización por despido)
Rotación anual	Anual	(Número de empleados que salen del trabajo durante el período de 12 meses / número real promedio de empleados durante el mismo período)	Permite medir el número de rotación de empleados que tiene la empresa anualmente.

Fuente: Elaboración propia

Por último, recomendamos al área de RR.HH. de CloudTech: compilar, analizar y revisar sus políticas teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la entrevista de egreso. Para mantener su competitividad y estar a la vanguardia en cuanto a los beneficios ofrecidos a sus empleados, la información obtenida en dicha entrevista es muy importante para obtener detalles de las prácticas realizadas por los competidores.

Comunidad Alumni

Como hemos visto en el capítulo, CloudTech es una empresa que brinda servicios, por lo que la mayor cantidad de contrataciones se realizan por proyectos. Dicha modalidad trae consigo

dos desafíos: uno respecto a la atracción del mejor talento, de forma rápida. Por otro lado, una vez finalizado el proyecto al equipo se les asignan otras tareas y clientes, sin embargo, hay algunos empleados que quedan a la espera de la asignación de un nuevo cliente. En este momento se produce gran parte de la rotación de empleados ya que durante meses no se tiene asignados nuevos proyectos por lo que muchos colaboradores buscan continuar su camino profesional en otras empresas.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, esto refleja la tasa de rotación no deseada por la empresa ya que dichos empleados poseen conocimientos específicos, adhieren a los valores corporativos, han sido entrenados, conocen la dinámica y desafíos de la empresa.

Consideramos oportuno que CloudTech construya y mantenga su *networking*, no solo con los competidores idóneos en el nicho de tecnología, con futuros y posibles candidatos sino también con exempleados. Por este motivo, y de la mano con un buen proceso de salida que acompañe a los colaboradores que dejan la organización; consideramos que CloudTech puede desarrollar estrategias para mantener contacto con los exempleados que, por circunstancias puntuales, tuvieron que dejar la organización, pero son muy valorados por la misma. De esta forma, manteniendo cercanía y una buena relación los mismos pueden convertirse en embajadores de la marca empleadora.

Analizando las empresas de tecnología competidoras que brindan servicios y presentan similares desafíos en lo que respecta al talento hemos observado que, mayoritariamente no se llevan a cabo estrategias específicas para paliar dichos obstáculos. Sin embargo, pudimos observar que en el ámbito universitario se realizan algunas estrategias que podrían adaptarse e implementarse en el ámbito laboral teniendo retornos positivos para poder hacer frente a esta situación. De esta forma introducimos el concepto de comunidad alumni, así como lo desarrollan Singer y Hughey (2002) es una asociación de alumnos y ex alumnos de universidades cuyo fin es mantener contacto una vez finalizados los estudios. Algunos de los beneficios de dichas comunidades alumni son:

- Desarrollar y compartir mejores prácticas entre profesionales.
- *Networking*: mantener y desarrollar los vínculos profesionales.
- Servicios de *mentoring* ofreciendo un servicio donde se pueda potenciar el talento de los profesionales.

- Envío de publicaciones y boletines semanales: para mantener informados a los profesionales sobre temas de interés.
- Realizar *workshops* y *webinars* con expertos.

Hanson (2000) expone que varios factores muestran que los miembros de dicha comunidad son más propensos a promover las instituciones a las cuales forman parte que el resto de los estudiantes. Dichos factores son el prestigio que les brinda formar parte de la organización, identificación social con la misma, los años post graduación y el respeto por líderes de alumni. Así como lo identifica Kellogg (1996) en su estudio, una de las estrategias claves para atraer nuevos alumnos en las universidades es por medio de las comunidades alumni. Sus miembros se vuelven buenos embajadores, tienen un mayor sentido de pertenencia, logrando mayor conexión con la universidad cuando al formar parte de *alumni*.

En el caso de CloudTech los beneficios de dicha comunidad pueden ser múltiples, pudiendo reunir a actuales empleados con exempleados, mantenerlos en contacto. Algunos de los beneficios para CloudTech de su implementación:

- Compartir buenas prácticas entre los empleados y exempleados pudiendo así tomar determinados procesos, tecnologías que son llevadas a cabo en otras empresas. Asimismo, los colaboradores se mantienen actualizados y pueden proponer nuevos cursos, certificaciones de forma proactiva a los equipos de capacitación de CloudTech permitiendo reforzar el sentimiento de apoyo de la empresa y así mantenerse motivados.
- Continuar construyendo el *networking* fortaleciendo así la marca empleadora de CloudTech. Como lo hemos visto, uno de los beneficios que presentan las comunidades alumni es el fortalecimiento de pertenencia de sus miembros. Dicho sentimiento puede transmitirse en un sentido de pertenencia de ex empleados de CloudTech los cuales se sienten vinculados a la organización aun no formando parte de ella. De esta forma, sus miembros y exempleados se vuelven embajadores de la marca fortaleciendo la misma para atraer nuevos talentos.
- Mantener un pool de candidatos para nuevos proyectos. Al continuar en contacto con la empresa, los exempleados pueden ser considerados dentro del pool de candidatos para *talent acquisition*.

- Otro de los beneficios de implementar dicha comunidad es posicionar a CloudTech como una empresa innovadora ya que el concepto comunidad alumni se ha desarrollado para ex alumnos de universidades y no así incorporado en el ámbito empresarial.
- Fortalecer la cultura y valores: consideramos que la creación de dicha comunidad puede proporcionar beneficios múltiples para CloudTech en lo que respecta a valores y cultura. La comunidad crea sentido de pertenencia no solo en los ex empleados sino en los actuales colaboradores. Dicho espacio es propicio para fomentar la creatividad, la innovación y el desarrollo profesional de los mismos.

Aplicando los conceptos y beneficios de la comunidad alumni a la realidad de CloudTech creemos interesante evaluar su implementación. Algunos factores para considerar en el buen desarrollo de dicha comunidad:

- Definir reglas claves: quiénes podrán ser los miembros de la comunidad, cuál es la modalidad de incorporación de nuevos miembros. Una vez identificados los miembros los mismos deberán establecer las reglas de la comunidad, frecuencia de las reuniones, entre otros.
- Establecer roles: creación de un comité que realice actividades, quienes las coordinan, etc.
- El grado de implicación y apoyo por parte de RR.HH. y de la empresa.
- Desarrollar una plataforma sobre la que se construye la comunidad alumni y establecer el equipo que realizará la producción de contenidos, identificando cuáles serán los canales de comunicación, etc.

Consideramos que RR.HH. es el aliado clave para implementar dicha estrategia conociendo las necesidades del área tanto del lado de atracción, así como de retención. Asimismo, es importante trabajar en colaboración con profesionales técnicos, posibles miembros para poder evaluar su implementación y temas de interés a ser desarrollados.

3.6 FODA de RR.HH.

Teniendo en cuenta que la empresa está creciendo a un ritmo exponencial y que RR.HH. debe acompañar dicha estrategia como un aliado al negocio creemos oportuno construir un FODA para el área de RR.HH. que presentaremos a continuación.

Tabla 10: FODA de RR.HH.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Buena imagen de los empleados hacia la organización. -Apertura al <i>feedback</i>. - Equipos de trabajo enfocados a la mejora. -Modalidad de capacitación a distancia incorporada exitosamente a la organización. -Atención a los requerimientos del cliente interno 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de un sistema informático, que contenga todos los subsistemas para la gestión de RR.HH. de forma integrada. -Ausencia de un programa de rotación interna de personal. -Falta de un programa estructurado de evaluación de desempeño. -Falta de un programa de reconocimiento y motivación para los empleados. - Procesos actuales de RR.HH. no acordes a los cambios corporativos, necesitando una reestructura. -Alineamiento de los líderes de cada sub-área de RR.HH. y entre los equipos. -Falta de un programa de plan de carrera para el crecimiento del personal. -Fortalecer la cultura organizacional mismo trabajando a distancia o en las oficinas del cliente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Velocidad de adaptación al cambio. -Ampliación de los programas de capacitación de habilidades blandas. - Implementación de un sistema de gestión de calidad. - Creación de un sistema de administración de salarios con equidad interna y externa. - Posicionar al área de RR.HH. como socio estratégico. -Tener mayor cercanía con el negocio. -Fortalecer la estrategia de Marca Empleadora para mejor posicionamiento en el mercado local. -Atraer y retener el mejor talento. - Prácticas y parámetros para el plan de carrera del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Poder adaptar la estructura a la estrategia corporativa. -Atraer y retener el mejor talento. -Alta rotación de profesionales del rubro de tecnología. - No contar con los recursos humanos necesarios para el desarrollo de los proyectos. - Sueldos competitivos en el rubro de TI. -Contratar al personal sin las competencias y valores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

3.7 Rol de RR.HH. durante la Pandemia Covid-19

Durante el período de estudio de la empresa CloudTech para la realización de la presente tesis hemos vivenciado a nivel mundial una importante pandemia que tuvo un fuerte impacto sanitario, social y económico para los países. Las empresas se han visto afectadas y han tenido que diseñar protocolos, implementar nuevos procesos, detener la producción en algunos casos u optar por el teletrabajo. Dichos cambios se han tenido que realizar rápidamente sin poder realizar una transición paulatina lo que ha presentado un gran desafío para muchas organizaciones en todo el mundo.

Como empresa de tecnología, caracterizada por la flexibilidad que brinda a sus colaboradores, permitiéndoles trabajar desde cualquier sitio, CloudTech ya tenía un avance respecto a otras empresas y competidores de su rama. Sus directivos trabajaron en colaboración para poder pasar de una modalidad donde un 50% de sus empleados trabajaba desde las oficinas del WTC a tener un 100% de la plantilla bajo la modalidad home office.

Uno de los grandes desafíos que se han encontrado es continuar operando, manteniéndose conectados y principalmente poder acompañar a los empleados en el difícil momento que se vive. Con su naturaleza proactiva y plasmada a la acción los directivos de CloudTech acompañados por RR.HH. han tomado varias iniciativas para poder incorporar y adaptarse a la nueva normalidad. Las reuniones virtuales por medio de diversas plataformas ya eran parte de la rutina; sin embargo, se aumentó la frecuencia de las reuniones globales que anteriormente eran trimestrales a dos veces al mes. En dichas reuniones se han hablado temas de interés sobre la visión de la compañía y cómo han sido los resultados financieros lo que ha permitido dar aliento a los colaboradores ya que los números son ampliamente positivos para la empresa. Se ha incorporado un espacio en el cual se hablan de temas de interés y de la actualidad que se vive, permitiendo que los empleados compartan sus experiencias fortaleciendo así la empatía y cohesión.

Otra de las iniciativas que se han adoptado han sido llamados telefónicos a cada empleado al comienzo y a las tres semanas de comenzado el confinamiento. Cada líder ha tenido la tarea de comunicarse telefónicamente en un llamado breve de algunos minutos, con los miembros de su equipo para ver cómo se encontraban, cuáles eran sus planes o preocupaciones e identificar si prescindían de lo necesario para poder trabajar o de lo contrario facilitarles algunos materiales. La iniciativa fue tomada como una agradable sorpresa por parte de los colaboradores siendo

muy bien recibida ya que los mismos se han sentido acompañados y cercanos a la empresa y a sus líderes. A las tres semanas de este llamado los líderes se comunicaron nuevamente con cada miembro de sus equipos para poder ver cómo se sentían al cabo de estas semanas. Se constató que la moral de muchos empleados ya no era la misma, algunos se preocupaban por su salud, por la falta de sociabilización que tenían o por sus familiares y adultos mayores que representan la población con mayor riesgo. Actualmente se trabaja en estrategias para ayudar y motivar a los empleados o poderlos acompañar en estos tiempos.

Cabe destacar que con el fin de poder apoyar al negocio RR.HH. venía buscando rediseñar y automatizar procesos. Asimismo, se buscó la forma de integrar la información de empleados: laboral, personal, profesional en una única plataforma; democratizando el acceso a los datos para que los mismos empleados puedan alimentar la información con intereses personales, cargar su CV, entre otros.

Por otro lado, el equipo de RR.HH. que gestiona el proceso de *e-learning* ha recaudado información de los líderes, así como de empleados sobre los cursos técnicos de interés. En estos tiempos debido a la crisis sanitaria no se dictan cursos presenciales, por lo tanto, la modalidad de *e-learning* se vuelve una necesidad. Las empresas que puedan adaptarse con velocidad a dicha forma de aprendizaje virtual podrán avanzar y ofrecer a sus empleados la posibilidad de continuar aprendiendo, profesionalizándose y especializándose, aumentando así su motivación lo que será valorado por sus colaboradores.

Creemos conveniente incorporar a la plataforma de *e-learning* otros cursos de interés que pueden ser muy valorados en tiempos de confinamiento tales como: *mindfulness* o meditación, yoga, finanzas domésticas, para poder estar varias horas en casa y que el hogar se vuelva la nueva oficina, muchas veces se realiza una mayor cantidad de horas siendo muy difícil desconectar por momentos. Los cursos de meditación pueden ofrecer una ventaja para los empleados ya que nunca se llega a desconectar del todo, de esta forma se puede desligar los dispositivos y poder dejar la mente en blanco y encontrar técnicas de relajación.

3.8 Estrategia de Comunicación

Las estrategias de comunicación están lideradas por el área de Marketing y algunos proyectos específicos son trabajados junto con RR.HH. Marketing centraliza tanto a la comunicación

tanto interna, externa y con los clientes, asimismo, se encargada de realizar la estrategia de marca empleadora de CloudTech.

La estrategia de la experiencia del cliente tiene como finalidad gestionar la interrelación con el cliente para recibir el *feedback*, aportar mejoras a los procesos aumentando la lealtad y satisfacción de estos. Una de las mayores preocupaciones en CloudTech es el conocimiento del cliente, entender sus necesidades, el sector en el que opera y sus desafíos, lo que resulta clave para el buen desarrollo de cada proyecto. Por este motivo, para cada proyecto un miembro del equipo se encuentra en las oficinas del cliente, conociendo a fondo su operativa, manteniendo una comunicación fluida y haciendo de nexo con el resto del equipo de CloudTech asignado al proyecto. Uno de los focos de este año ha sido reforzar los *focal point* que se encuentran en las oficinas del cliente y por medio del equipo de marketing y comunicaciones realizar material de soporte: información para clientes, soporte con diseños como: logos, tarjetas de bienvenida, *merchandising*, folletos, etc.

La comunicación externa corporativa se realiza por varios canales, la página web de la empresa gestionada por el equipo de comunicación, así como la gestión de redes sociales que impactan en la marca empleadora de CloudTech. El objetivo para este año, en lo que respecta a la comunicación corporativa, es revisar y actualizar el contenido de la página web, pedir retroalimentación sobre la página tanto a expertos como empleados y definir si continúan utilizando la página actual o realizan cambios para el próximo año.

En lo que respecta a la marca empleadora se han reunido el equipo de comunicación, *staffing (talent acquisition)*, Marketing y RR.HH. para poder diseñar la estrategia corporativa. Desde el área de comunicación se notó que anteriormente se trabajaba por separado, cada área cuidaba sus procesos, por lo que, para este año se planteó la iniciativa de trabajar en conjunto ya que la estrategia de comunicación es de vital importancia para la empresa repercutiendo así en varios procesos.

Se diseñaron objetivos por trimestre; para el primer trimestre del año, se armó una agenda semanal de redes sociales. La agenda cuenta con consejos sobre horarios y días para publicar y un esquema para tratar de mantener el flujo de las publicaciones en todas las redes, no superior a 2 por semana. Considerando que el contenido visual es la información que más llega al cerebro, la estrategia de CloudTech es incrementar la visibilidad siendo constantes en las publicaciones y así poder llegar a un mayor número de profesionales. El año pasado se propuso

llegar a 6,000 seguidores en LinkedIn, en el primer trimestre de este año se buscó mantener el caudal de contenido orgánico y mantener actualizados los canales de: Twitter, Instagram y Facebook subiendo el mismo material, así como historias. Se establecieron objetivos por equipo en lo que respecta a las redes sociales:

- **Staffing:** Es responsable de armar los diseños de las publicaciones y de subirlas desde las cuentas personales de cada reclutador con el compromiso de publicar todas las semanas la búsqueda de mayor urgencia, para que luego el equipo de comunicaciones suba la búsqueda en las redes oficiales de CloudTech y brindarle mayor visibilidad a la publicación.
- **Marketing:** Para LinkedIn la meta es llegar a 10,000 de seguidores antes del 31 de diciembre, encontrándose hoy en día al 60% del objetivo con 6,000 seguidores. El equipo de marketing se encargará de implementar una presentación para las redes sociales que se brindará a CloudTech, para que puedan difundir en redes sociales. Se realizarán mayores acciones internas y eventos que serán publicados en las historias de Instagram.
- **RR.HH.:** Será responsable de buscar testimonios de colaboradores que fueron reconocidos durante la primera reunión global del año para empezar a darle protagonismo a los empleados. Dichas publicaciones generan mucha interacción y buenas impresiones dentro de los seguidores de la empresa en redes.

Otro de los objetivos de marca empleadora es revisar la carta oferta que se realiza a los futuros nuevos empleados. El equipo de staffing y de RR.HH. trabajará en conjunto para poder evaluar el material actual, realizando recomendaciones para poder uniformizar el proceso. Se diseñará un mail estándar a ser enviado por los reclutadores junto a la carta oferta con contenido institucional.

3.9 Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo hemos presentado el área de RR.HH. de CloudTech, exhibiendo cómo está diseñada actualmente sus procesos y desarrollando cada uno de los mismos. Cabe destacar que el área está en plena expansión ya que, si bien la empresa fue fundada hace 12 años, los procesos de RR.HH. se han creado en los últimos años y aún se encuentran en definición.

Los procesos de RR.HH. de CloudTech se encuentran liderados por dos áreas: RR.HH. y Staffing, ambos dependen del departamento de Operaciones. *Staffing* es responsable exclusivamente del proceso de *Talent Acquisition* el resto, son llevados a cabo por el área de RR.HH. Los procesos del departamento de Operaciones de CloudTech son: *Talent Acquisition*, *Onboarding*, *Compensación* y Beneficios, Evaluación y Desarrollo (donde encontramos certificaciones, *e-learning*, Plan de Carrera y Evaluación de Desempeño como subprocesos). Asimismo, se trabaja en colaboración con el equipo de marketing quien desarrolla la comunicación interna y externa, y como equipo se trabaja en conjunto para definir las estrategias de marca empleadora.

Una primera oportunidad de mejora es fomentar la alineación de las estrategias, cooperación y trabajo en equipo entre los departamentos principalmente *Staffing* y RR.HH. Percibimos que, si bien los líderes de ambas áreas se reúnen, no se trabaja en conjunto aprovechando el objetivo en común que ambas tienen.

Con el propósito de fomentar dicha colaboración es importante que se realicen reuniones semanales donde ambos equipos puedan tener un espacio propicio al intercambio de información clave:

- El equipo de *Talent Acquisition* posee detalles del mercado, beneficios y remuneración ofrecida por otras empresas que puede ser de utilidad para RR.HH. y permitir así, por ejemplo, trabajar sobre la equidad interna en las ofertas.
- RR.HH. tiene información sobre el empleado, su ciclo de vida una vez incorporado en la organización, pudiendo brindar *feedback* sobre el proceso de selección, como, por ejemplo: si los empleados provienen de empresas afines a la cultura, graduados de universidades específicas y cómo afinar y alinear las entrevistas de selección para tener más detalles sobre el *fit* cultural.

La segunda observación que realizamos es rediseñar los procesos de RR.HH. incluyendo así los siguientes procesos:

- *Talent Acquisition* (integrando los subprocesos: Reclutamiento y Selección, Onboarding y Marca Empleadora).

- Evaluación y Desarrollo (contando con los subprocesos de: *E-learning* y certificaciones, Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera).
- Compensación y Beneficios (dentro de los cuales proponemos desarrollar la política de remuneración y beneficios, programa de reconocimiento, análisis de competitividad interna, gestión de equidad interna)
- Y por último diseñar el proceso de salida (definiendo el proceso de desvinculación y la creación de una comunidad *alumni*).

Investigando cómo está compuesta el área de RR.HH., sus procesos, sus desafíos y principales áreas de mejora se destaca la rápida adaptación y transformación que RR.HH. ha tenido que llevar a cabo dado el crecimiento exponencial de CloudTech. De esta forma, los profesionales de RR.HH. han podido diseñar procesos y cumplir con los requerimientos del negocio en los primeros años.

Sin embargo, se observa que en los siguientes años el área de RR.HH. deberá tener una transformación para poder anticipar las necesidades de su cliente interno, comprender y adaptarse a los desafíos que presenta la atracción, gestión y motivación del talento en un nicho específico de tecnología donde es necesario reinventarse y en el que la tasa de desempleo es nula. Por este motivo, el área de RR.HH. de CloudTech debe convertirse en un socio estratégico pudiendo acompañar los cambios estructurales que deben ser llevados en la empresa para poder implementar la estrategia de la organización.

Por último, consideramos que al definir cada proceso del área se continuará profesionalizando y perfilándose para poder convertirse en un socio estratégico. Sin embargo, dicha transición requiere de esfuerzo, rediseño de procesos cambiando hábitos ya adquiridos, alineamiento del área y así trabajar en equipo bajo un mismo objetivo en común.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Introducción

En este capítulo se realizará un diagnóstico de un tema de interés para CloudTech: la cultura organizacional. Para efectuar dicho análisis, utilizaremos como herramienta la encuesta de: *Great Place to Work 2018*, aplicada en CloudTech a fines del año 2019, con el objetivo de identificar y conocer las características de la cultura y el clima organizacional de la empresa; proponer a los directivos las recomendaciones que favorezcan al fortalecimiento de la cultura y la identidad corporativa, siendo un punto de partida para lograr el desarrollo de los objetivos estratégicos de este año.

En primera instancia, se realiza una revisión bibliográfica de cómo la cultura organizacional se ha conceptualizado desde el punto de vista teórico y práctico para los expertos en el área en los últimos años. Asimismo, se profundizará en los conceptos básicos; bajo el entendido de que se trata de un tema de gran interés en las organizaciones, ya que la cultura organizacional define el comportamiento de los colaboradores hacia los objetivos empresariales y a su estrategia de negocio.

Seguidamente, se ahondará en la metodología y el instrumento de medición utilizado. Finalmente, se presentan los principales resultados y el análisis correspondiente el cual será utilizado como insumo en las recomendaciones finales.

4.2 Concepto de Cultura Organizacional

La cultura de una organización puede ser una herramienta estratégica para el éxito de la empresa, ya que influye en la forma en que la organización conduce su negocio y ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional. El estudio de la cultura organizacional ha sido un tema actual y frecuente de muchas empresas, ya que es ahí donde se encuentra la oportunidad para conseguir un mejor desarrollo y desempeño organizacional.

Se puede definir cultura como los valores compartidos, las creencias y las normas de una organización, es un proceso de sensibilización a través de la comunicación e interacción; dependiendo de cómo se fortalecen y controlan los valores, se puede hablar de una cultura fuerte o débil (Altaf, 2011). Mientras que Shein (2010) define a la cultura organizacional como un

modelo de presunciones básicas aprendidas por un grupo al enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, de pensar y de sentir esos problemas.

Según Barney (1986) la cultura organizacional puede considerarse entonces como un recurso o medio para alcanzar objetivos, si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito.

Además, la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Así como señala Pérez, Milian, Cabrera y Victoria (2016) la cultura cumple con varias funciones importantes:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Según House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta (2004), desde el punto de vista del liderazgo, existen dos perspectivas que son parte del enfoque de la cultura organizacional. La perspectiva orientada al desempeño-procesos y la perspectiva orientada al ser humano – valores. Por un lado, la orientación al desempeño es el grado en el que una organización alienta y premia a los miembros del grupo con el fin de alcanzar altos estándares, mejores rendimientos y excelencia operativa. Este enfoque ve la cultura como una herramienta para fomentar el compromiso y alcanzar los objetivos. Finalmente, la orientación al ser humano es el grado en el que una organización alienta y premia a los miembros del grupo por su forma de ser y el buen trato hacia los demás. Los valores corporativos son propuestos por la organización y se alinean con los valores personales de los miembros de la organización.

Para el desarrollo del presente estudio, partiremos del enfoque de la cultura organizacional orientada al desempeño, debido a que entendemos que la cultura organizacional incide sobre la efectividad de los resultados de una organización, lo cual la convierte en un componente de importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja

competitiva. La investigación de la cultura organizacional de CloudTech se centrará en la encuesta de *Great Place to Work 2018* que detallaremos en este capítulo.

Como bien sabemos, la evaluación de la cultura de la organización es un paso importante para el desarrollo de estrategias de RR.HH., para que apoyen los objetivos y metas de la organización. Estas decisiones ayudan a desarrollar programas y políticas para las metas particulares de la organización. Como complemento, Yeung, Brockbank y Ulrich (1991) afirman que las prácticas de RR.HH. dan forma, en un sentido colectivo, a la cognición de los miembros organizacionales y desarrollan la cultura.

Los cambios del entorno económico global han generado modificaciones en los patrones culturales, que a su vez han sacudido los esquemas organizacionales. Las nuevas formas de trabajo (teletrabajo, flexibilidad laboral), el fin del estado benefactor (que incluye las reformas laborales y la introducción de nuevos esquemas de contratación y servicios), han movilizadado una serie de cambios sociales que a su vez se concretizan en las organizaciones. Las mismas se enfrentan con problemas como alta rotación laboral, falta de compromiso, necesidad de documentar todos los procesos y la sensación generada entre los trabajadores de que son prescindibles (Rostro y Solís, 2015).

Derivado de lo anterior, se pretende reflexionar sobre el papel que tiene la cultura organizacional como variable en el proceso del aprendizaje organizacional. Interesa reflexionar sobre la forma en que la cultura define los supuestos básicos potenciadores o inhibidores para el aprendizaje y desarrollo organizacional.

La cultura organizacional va moldeando los supuestos básicos compartidos que definen la disposición al aprendizaje en la organización: a nivel individual y grupal, impacta en la motivación e interacción, así como en la percepción e interpretación de la realidad. El proceso de aprendizaje organizacional resulta complejo, ya que el conocimiento no es producto exclusivo de la razón, pues se encuentra fuertemente asociado a conjuntos de valores, creencias, significados e incluso emociones (Rostro y Solís, 2015).

Asimismo, otra variable que impacta en la cultura es el liderazgo, ya que hay situaciones donde el líder impulsa a sus seguidores a pensar sobre los problemas en formas nuevas y creativas, y los estimula a cuestionarse tanto sobre sus creencias y valores individuales como sobre las del líder, más cuando las soluciones planteadas son inapropiadas para resolver los problemas presentes. Adicionalmente, este tipo de líderes no solamente reconocen y satisfacen las

necesidades actuales de sus equipos, sino que facilitan la expansión y elevación de sus abanicos de necesidades para que éstos puedan desarrollar todo su potencial. Los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo (Torres y Riaga, 2006).

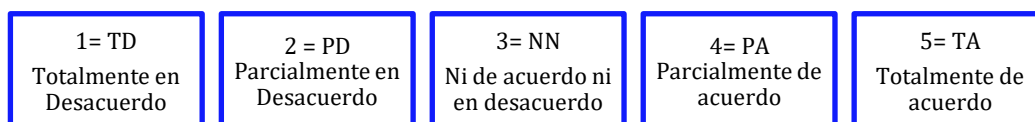
En la base de estos planteamientos volvemos a encontrar la importancia del estilo de liderazgo, aprendizaje y desarrollo organizacional, involucra a las personas en los procesos de transformación cultural de las organizaciones. Se reconoce en la actualidad que la responsabilidad social de las empresas no se limita únicamente a generar empleo o rentabilidad para los accionistas, sino que se debe orientar a proveer, entre otras cosas un trabajo significativo y enriquecedor para sus empleados.

Por último, consideramos que este modelo articula apropiadamente la teoría y la práctica, lo que lo convierte en una herramienta de gestión muy útil para CloudTech y para el área de RR.HH. que enfrentan desafíos este año y requieren una gestión del cambio para transmitir y fortalecer la cultura de la organización debido al crecimiento acelerado este último año; la empresa busca de alinear y dar a conocer a las personas los valores, filosofías y metas organizacionales, encontrando como limitaciones el home office y los trabajos a distancia con clientes en otros países.

4.3 Metodología y diseño:

Para realizar el estudio de cultura y las dimensiones que la determinan en CloudTech se implementó la encuesta de GPTW a fines del 2019, conteniendo una metodología descriptiva y exploratoria que contiene 64 afirmaciones en una escala de Likert (1 a 5) que presenta las siguientes opciones:

Figura 34: Escala Likert



Fuente: Elaboración propia

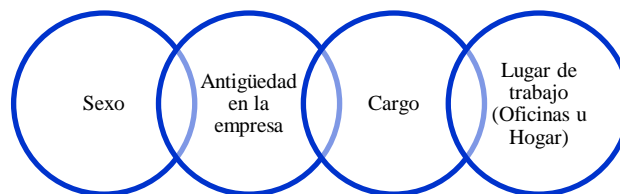
Para calcular la favorabilidad de cada sentencia, se toman en cuenta las respuestas 4 y 5 que indican “frecuentemente es verdad” y “casi siempre es verdad”, y se computan como proporción del número total de respuestas válidas para esa sentencia, excluyendo las respuestas en blanco.

El margen de error al que se hace referencia en los resultados está expresado en porcentaje de error para un 95% de confianza estadística. En la elaboración de una encuesta es importante medir el margen de error debido a que definen el nivel de confianza de los resultados obtenidos; por lo tanto, mayor margen de error menor es el grado de confianza en la investigación y viceversa. Para la encuesta llevada adelante se empleó un nivel de confianza del 95%.

La encuesta utilizada está compuesta por 64 sentencias, sin embargo, para calcular el promedio de cada una de las dimensiones del modelo y el promedio general se consideran las 64 sentencias de acuerdo con los estándares internacionales.

Adicionalmente, en la siguiente figura se muestran las variables que se incorporaron como datos demográficos con el fin de complementar el análisis intentando detectar comportamientos diferentes en las respuestas:

Figura 35: Variables de datos demográficos.

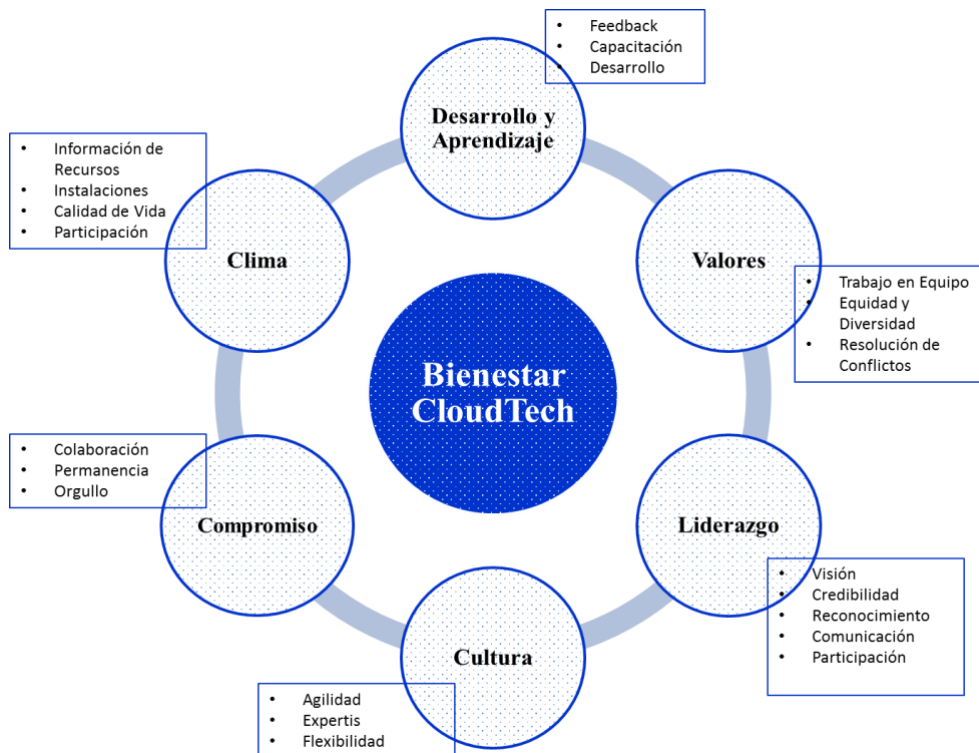


Fuente: Elaboración propia

Como variables independientes con el fin de recaudar información sobre los participantes y facilitar el análisis de los datos.

Asimismo, la encuesta utiliza como *benchmark* algunas sentencias de las Mejores Empresas 2018 de Uruguay Promedio OA según la encuesta de GPTW. Se identificaron 6 dimensiones de estudio que presentaremos a continuación:

Figura 36: Dimensiones del diagnóstico, modelo CloudTech



Fuente: Elaboración propia

Para el análisis del presente capítulo nos concentraremos en las dimensiones que presentan mayores desafíos y un plan de acción, donde se muestran resultados que están por debajo a la media de mercado: desarrollo y aprendizaje, liderazgo y cultura.

4.3.1 Objetivo

En el presente estudio se busca identificar las características y los rasgos de la cultura organizacional de CloudTech. El objetivo de la encuesta es:

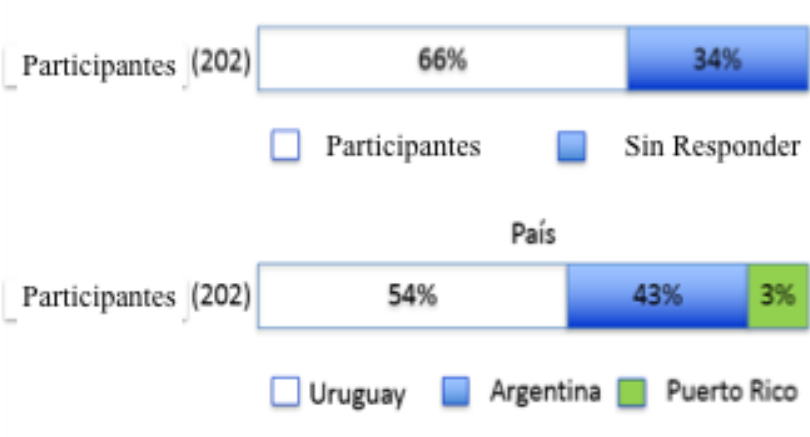
1. Evaluar el nivel de confianza y la calidad de las relaciones en la organización.
2. Identificar los cambios experimentados en las percepciones de los colaboradores.
3. Obtener las diferentes tendencias según los cortes demográficos.

4.3.2 Población y Muestra

Para la realización de dicha encuesta se tomó como población el total de los colaboradores de CloudTech con un total de 307 encuestados y obteniendo 202 respuestas (con una tasa de

respuesta del 65%). La encuesta fue enviada de forma electrónica, dando un plazo de 15 días a los colaboradores para responderla. Se obtuvo un total de 65,010 datos procesados. El margen de error es de 0,97% lo que consideramos satisfactorio y representativo.

Figura 37: Distribución geográfica de los participantes

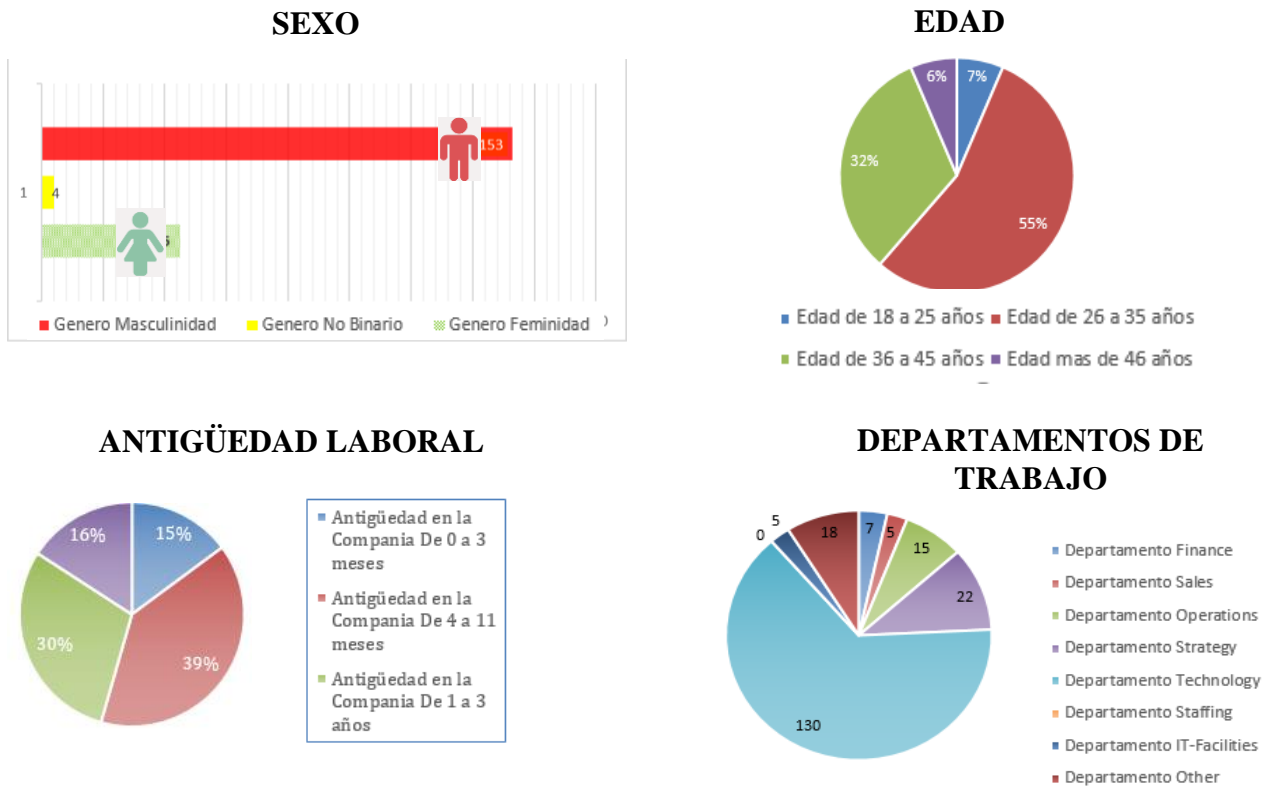


Fuente: Elaboración Propia

Como observamos en la figura anterior de los 202 colaboradores que respondieron, podemos identificar que 54% son de Uruguay, un 43% de Argentina y 3% de Puerto Rico.

Asimismo, se pueden identificar algunos cortes demográficos que caracterizan a la muestra encuestada y será presentadas en las siguientes figuras.

Figura 38: Características de muestra encuestada.



Fuente: *Elaboración propia*

Como podemos identificar en la figura anterior, en su mayoría se obtuvo participación masculina con un 76% del total, un 22% femenino y 2% no identificado.

En lo que respecta a las edades de los encuestados, podemos afirmar que mayoritariamente los participantes poseen entre 26 a 35 años, como se muestra en la siguiente figura, lo que coincide con la edad promedio de los colaboradores de CloudTech. Seguido por los empleados que poseen entre 36 a 45 años quienes tuvieron una tasa de participación de un 32%.

Podemos observar, que la antigüedad de los colaboradores que respondieron a la encuesta es variada, no se observa una tendencia. Un dato curioso es que un 15% de los participantes (30 personas) poseen menos de 3 meses en la compañía. Por otro lado, solo un 16% de las personas con mayor antigüedad han respondido, lo que es coherente con la edad promedio en la empresa que es inferior a dos años y medio por lo que la población con antigüedad laboral superior a 4 años representa una minoría.

Segmentando a los colaboradores que respondieron por departamento en el que trabajan, se puede observar que en su mayoría provienen del área de Tecnología con una tasa de participación del 63,96%, seguido por Operaciones y *Staffing* con un porcentaje de respuestas del 7,61% cada área.

Por último, en la figura que presentamos a continuación podemos identificar desde dónde trabajan los participantes lo cual puede inferir en cierta medida en sus respuestas y sus percepciones de algunas preguntas.

Figura 39: Lugar de trabajo de los participantes



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los empleados que respondieron la encuesta trabaja desde las oficinas de CloudTech superando el 50%. Los colaboradores que realizan teletrabajo y que respondieron la encuesta representan el 35%. Se observa que en su mayoría (60,5%) los participantes trabajan desde las oficinas de CloudTech, seguido por un 35% de los colaboradores que realizan teletrabajo.

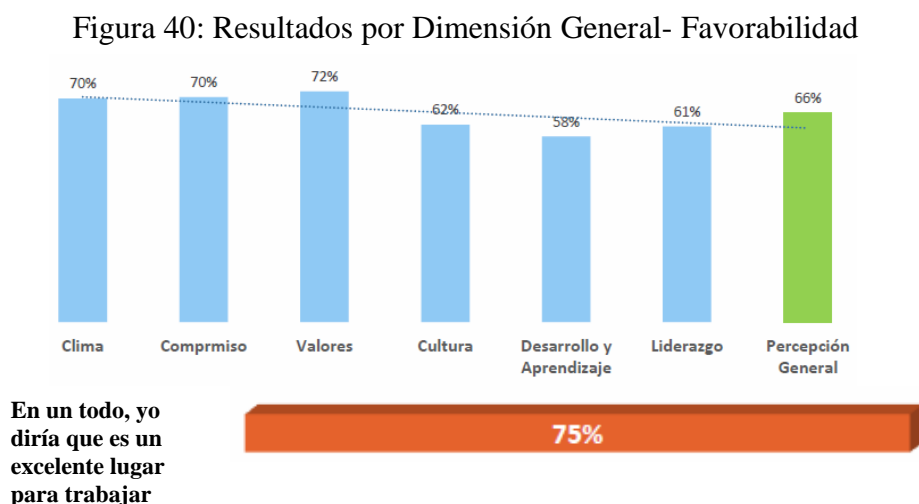
4.3.4 Aplicación

Previo a la aplicación de la encuesta se explicó a los colaboradores durante una reunión global que una encuesta anónima sería enviada por mail, explicando los objetivos de ésta y el plazo para completarla. La encuesta fue enviada a la totalidad de los colaboradores de CloudTech el de forma electrónica durante el horario de trabajo otorgándoles para su realización 2 semanas. Para poder garantizar la confidencialidad y al mismo tiempo obtener información sobre la población, se indagó a los encuestados sobre su: género, edad, país, antigüedad, nivel de estudios, desde donde trabaja como preguntas obligatorias; también se preguntó sobre: la antigüedad, el departamento, con qué cliente trabaja actualmente y cargo, como preguntas no obligatorias.

4.3.5 Resultados y análisis

Resultados generales

Para comenzar el análisis de los resultados de la encuesta partiremos con un enfoque global y luego pasar a un enfoque micro y por dimensión. En lo que respecta a los resultados de la encuesta, la percepción general promedio de los colaboradores que respondieron a la misma es de 65,5%. En la última pregunta: “En un todo, yo diría que es un excelente lugar para trabajar” la empresa obtuvo un 75%. Si comparamos con el Benchmark de las mejores empresas para trabajar en Uruguay 2018 según GPTW observamos que CloudTech se sitúa un 8% por debajo del Benchmark. Si bien los resultados promedio de las dimensiones es de un 65,5%, en su mayoría los colaboradores consideran que CloudTech es un buen lugar para trabajar. En la siguiente figura presentaremos los resultados por dimensión general para poder identificar las dimensiones en las que CloudTech obtuvo un puntaje menor.



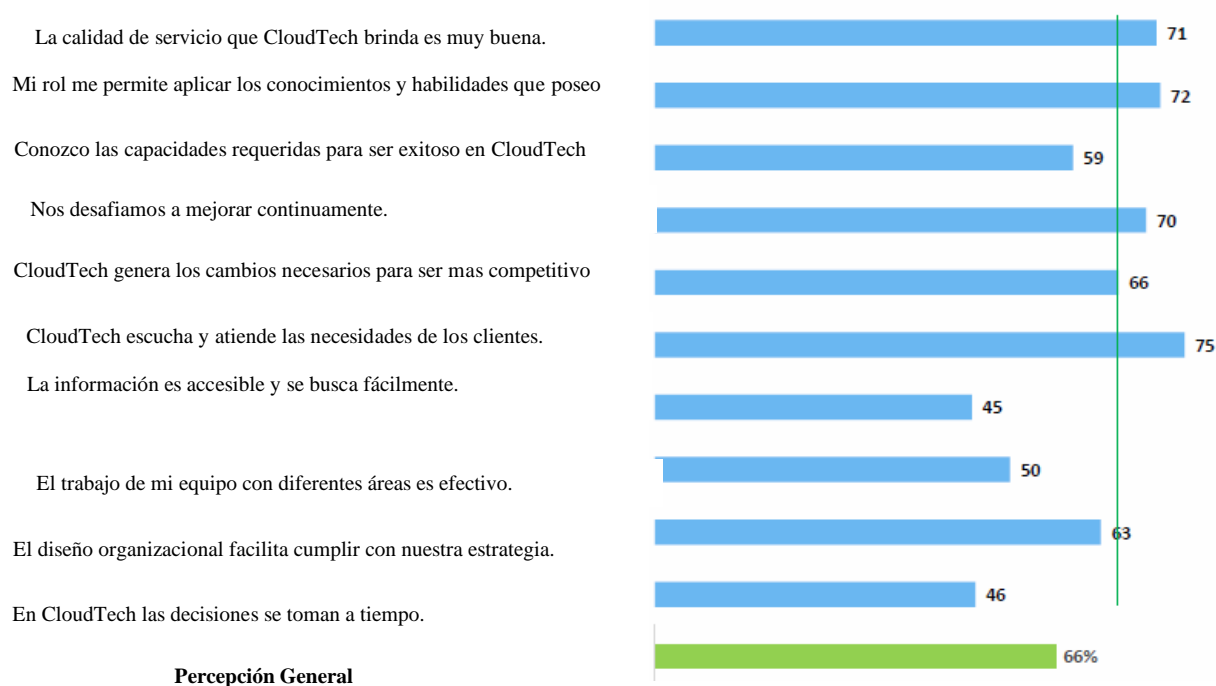
Fuente: Elaboración propia

Como se observa, las dimensiones que obtuvieron resultados inferiores fueron: cultura, desarrollo y aprendizaje, así como liderazgo.

Resultados Dimensión Cultura

Así como podemos ver en la próxima figura, dentro de la dimensión cultura encontramos que la percepción de los colaboradores sobre la toma de decisión, la disponibilidad de la información el diseño organizacional (estructura) en comparación con la estrategia son algunas de los ítems que dieron el menor resultado.

Figura 41: Resultados Dimensión Cultura



Fuente: Elaboración propia

Consideramos que dicho resultado es coherente con la velocidad en la que ha crecido CloudTech en los últimos años, por lo que la estructura se ha duplicado en poco tiempo para poder acompañar a la estrategia y los nuevos contratos con clientes. Sin embargo, un 50% de los colaboradores que participaron de la encuesta consideran que actualmente la estructura que presenta la empresa no está alineada a los objetivos estratégicos. Este es uno de los motivos por los que se han duplicado las contrataciones en los últimos años, debido al crecimiento existe una demanda alta por parte de los clientes con nuevos proyectos, ocasionando un incremento de la plantilla con nuevos colaboradores en un tiempo menor al esperado, y así no logrando afianzar la cultura.

Como fue mencionado en el capítulo anterior, se está trabajando en una plataforma de RR.HH. vinculada también a mejorar el acceso a la información, así como de *e-learning* para democratizar el acceso a los datos. Al mismo tiempo, las áreas están diseñando procesos, realizando mejoras e incorporando tecnología. Un ejemplo de ello es no tener un sistema uniforme donde se pueda consultar la evaluación de desempeño del colaborador y vincular dicha información con un plan de desarrollo y capacitación acorde a sus necesidades.

Por otro lado, una de las preguntas con bajos resultados es: “En CloudTech las decisiones se toman a tiempo”, solamente un 46% de los participantes consideran que sí se toman a tiempo lo cual muestra una carencia en lo que respecta al líder y el poder accionar rápido ante los cambios.

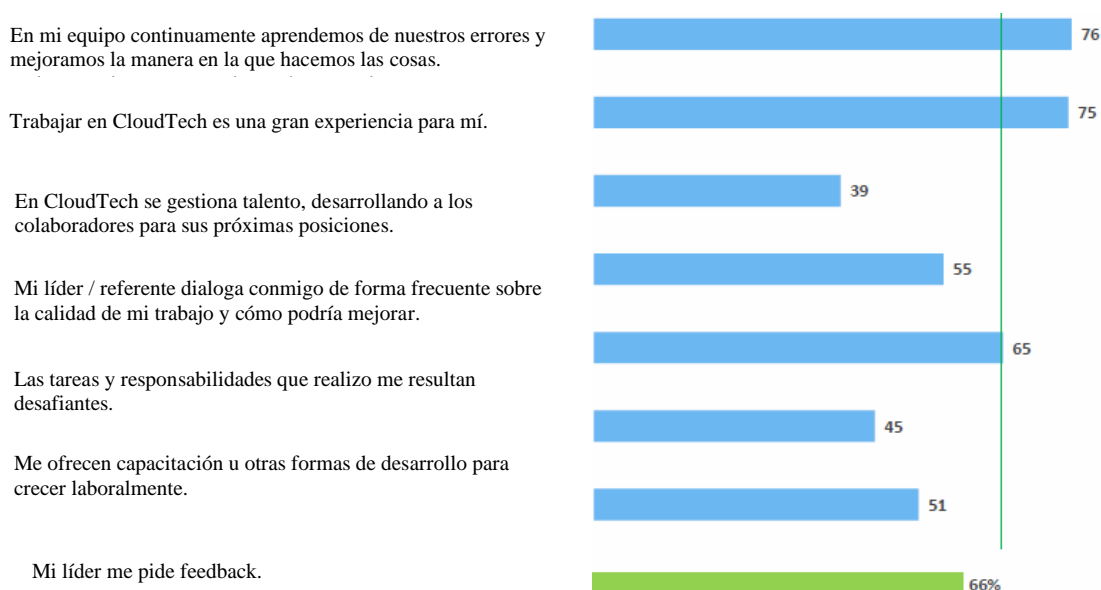
Por último, en lo que respecta a las áreas de oportunidades, queremos destacar dentro de la dimensión de cultura, que un 59% de la población considera que conoce las capacidades requeridas para ser exitoso en la empresa. Si bien un 30% de la población que respondió la encuesta posee menos de 3 meses de antigüedad, por lo que es entendible que no se conozcan las capacidades requeridas; consideramos que este dato refleja que CloudTech no posee competencias transversales definidas. Como identificamos en el capítulo anterior, tanto en el proceso de Atracción y Selección donde no se realizan entrevistas por competencias, y en el proceso de Evaluación de Desempeño no se valora a los colaboradores por medio de competencias. Por lo tanto, los colaboradores de CloudTech perciben en su mayoría que desconocen las competencias necesarias para poder avanzar y desarrollarse en la empresa, lo que puede verse reflejado en una falta de motivación a mediano y largo plazo.

Dentro de la dimensión de cultura el área de mayor fortaleza es el enfoque al cliente. Un 71% de los participantes consideran que la calidad de servicio que CloudTech brinda es muy buena y un 75% cree que se escucha y se atiende las necesidades de los clientes. Por otro lado, un 72% de los participantes consideran que su rol les permite aplicar los conocimientos y habilidades que posee. Dicha afirmación puede mostrar que el proceso de *Talent Acquisition* evalúa de forma asertiva las competencias técnicas de los nuevos empleados, a su vez se muestra una coherencia entre las habilidades técnicas requeridas y las realmente utilizadas, es muy común en empresas que se busquen candidatos que luego están sobrecalificados.

Resultados Dimensión Desarrollo y Aprendizaje

El Desarrollo y Aprendizaje es la dimensión con menor puntaje con un puntaje promedio de 58%. La próxima figura presentamos en detalle la dimensión desarrollo y aprendizaje:

Figura 42: Resultados Dimensión Desarrollo y Aprendizaje.



Percepción General

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los puntajes más bajos podemos destacar dos subcategorías: gestión del talento y liderazgo. En lo que respecta a la gestión del talento un 39% de los participantes encuentran que “En CloudTech se gestiona el talento, desarrollando a los colaboradores para sus próximas posiciones”. Por otro lado, otra pregunta relacionada con la gestión del talento de bajo resultado es “Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente” con un 45%.

Vinculando ambas respuestas con lo analizado en el capítulo anterior, podemos inferir que los colaboradores de CloudTech detectan carencias en los procesos de evaluación del desempeño y desarrollo. Como vimos, no existe un proceso formal y uniformizado donde se pueda evaluar a los colaboradores e identificar las oportunidades de mejora para permitirles desarrollarse en el rol y en futuras posiciones. Encontramos gran oportunidad de mejora en dichos procesos que deben ser rediseñados por RR.HH. y trabajados con los líderes para poder cambiar dicha tendencia.

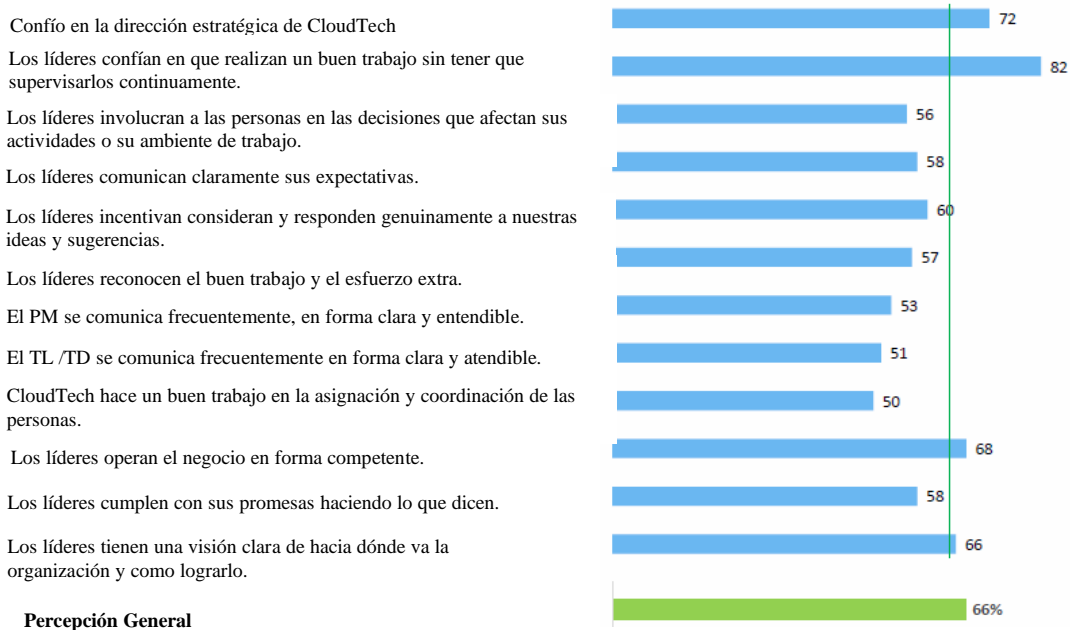
En lo que respecta al liderazgo dentro de la dimensión de desarrollo y aprendizaje, un 51% de los colaboradores considera que su líder le pide *feedback* y un 55% percibe que su líder dialoga de forma frecuente sobre la calidad del trabajo para poder mejorar. El rol del líder es clave en

toda organización y consideramos que CloudTech tiene una gran oportunidad de mejora en ese aspecto.

Resultados Dimensión Liderazgo

Como hemos visto anteriormente el liderazgo es de suma importancia para fortalecer la cultura corporativa. Los líderes deben estar alineados a los valores, misión, visión y estrategia corporativa y deben estar cerca de sus equipos para así guiarlos y poder trabajar bajo una misma estrategia. Los resultados de la dimensión liderazgo muestran que CloudTech posee varias áreas de oportunidad ya que el resultado promedio de la dimensión es de 61%. Analizando al detalle las respuestas de quienes respondieron a la encuesta podemos concluir que solamente 5 de las 12 preguntas arrojaron resultados de 60% y superiores por lo que, en su mayoría los colaboradores detectan varias carencias en sus líderes. En la próxima figura presentamos los resultados de dicha dimensión.

Figura 43: Resultados Dimensión Liderazgo



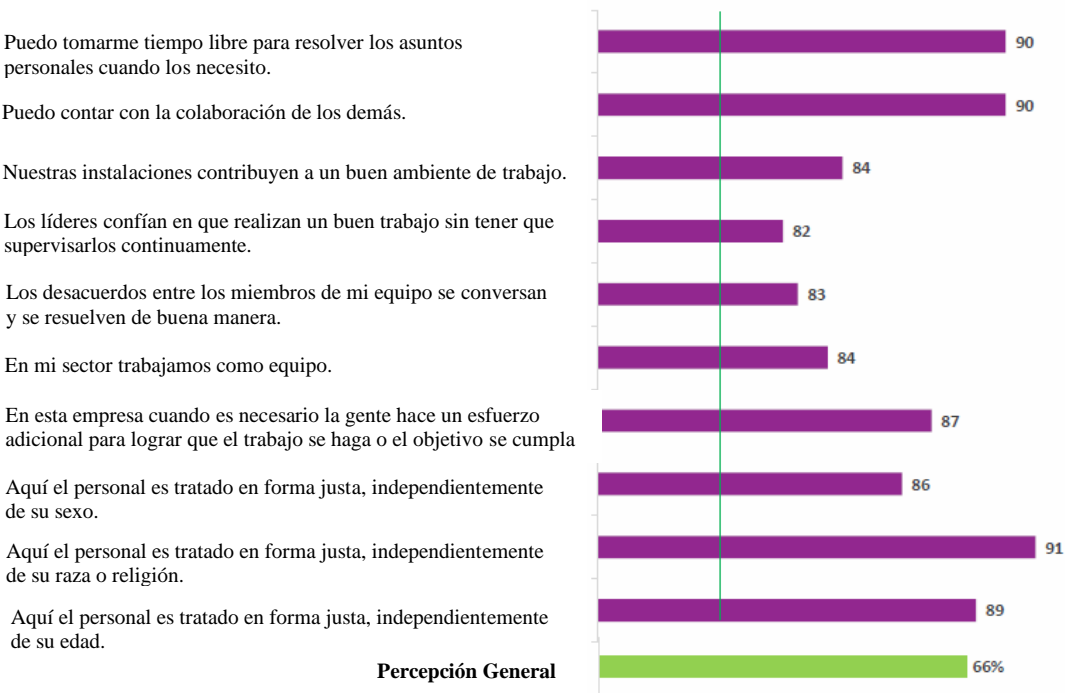
Fuente: Elaboración propia

Se identifican cuatro áreas de oportunidad en lo que respecta al liderazgo: la comunicación, el *feedback*, la motivación y la asignación de recursos. La afirmación: “El PM se comunica frecuentemente, en forma clara y entendible”, obtuvo uno de los menores puntajes. Dicha afirmación vincula la falta de comunicación, de dar un mensaje claro con la frecuencia de la retroalimentación. Asimismo, los líderes no parecen en su mayoría involucrar a las personas en

las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo (pregunta que obtuvo 56%), no parecen comunicar sus expectativas (58%) ni los *Team Lead* o *Team Delivery* parecen comunicarse frecuentemente en forma clara y entendible.

Por otro lado, nos parece de gran valor mencionar algunas de las fortalezas que se han identificado en CloudTech:

Figura 44: Fortalezas (favorabilidad más alta)



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las mayores fortalezas destacadas por los colaboradores se encuentra la diversidad. Los empleados consideran que se los trata de forma justa independientemente de su raza o religión, edad y sexo. Se encuentran fortalezas en el trabajo en equipo, los mismos tienen un buen diálogo, son colaborativos, sus líderes les dan cierta autonomía que les permite autogestionarse y resolver sus propios desacuerdos. Asimismo, un 90% de los colaboradores que participaron de la encuesta destacan el equilibrio entre trabajo y vida personal ya que consideran que pueden tomarse tiempo libre para resolver asuntos personales. Por último, se refleja en la encuesta que los colaboradores aprecian las instalaciones de la empresa generando un buen ambiente de trabajo.

4.4 Conclusiones del capítulo

La cultura es un campo que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus trabajos, contiene la información sobre sus valores, principios y líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los habilita.

Los resultados obtenidos en la encuesta coinciden con el análisis que realizamos de la organización y en las principales oportunidades de mejora que destacamos en los capítulos anteriores para el área de RR.HH. Las percepciones de los colaboradores parecen bastante acertadas por lo que la herramienta de estudio utilizada es apropiada.

Con respecto a CloudTech, podemos concluir que, a nivel general, el 75% de las personas consideran que es un buen lugar para trabajar y que aspectos como el clima y el compromiso, se evidencian mejor. Sin embargo, existe una gran cantidad de trabajadores que perciben que se deben desarrollar acciones que fortalezcan aspectos como el desarrollo y aprendizaje y liderazgo.

En la dimensión de desarrollo y aprendizaje se observa que la gestión del talento, el *feedback* y el desarrollo de los colaboradores parece ser un tema de preocupación lo cual concuerda con lo que pudimos observar en el capítulo 3 donde los procesos de Evaluación de Desempeño y Plan de Desarrollo no están del todo desarrollados. Por lo que dicha dimensión presenta una gran área de oportunidad para que RR.HH. pueda implementar acciones que mantengan a los trabajadores en constante capacitación y desarrollo.

En lo que respecta al liderazgo, la percepción general es que los líderes no comunican adecuadamente sus expectativas, incentivan, ni involucran a sus equipos en las decisiones que los afectan. Como lo plantea Mendoza (2006) el liderazgo se interconecta con la cultura por medio de la: motivación, consideración individual y estímulo intelectual. De igual forma, se destaca que el 30% del total de los participantes de la encuesta tienen menos de tres meses en la empresa, por lo que no existe una comunicación asertiva entre el líder y el nuevo colaborador. Relacionado con lo visto en el capítulo anterior, recomendamos la revisión del proceso de *Onboarding* en el que los líderes se involucren y puedan acompañar a los nuevos empleados, favoreciendo la percepción y el conocimiento de lo que se espera de ellos, sus tareas, objetivos, entre otros.

Desde la perspectiva de los empleados actuales, creemos que se debe trabajar en el liderazgo para motivar a los equipos, fomentar un espacio propicio al *feedback* y la comunicación, de esta forma poder construir con los equipos de trabajo auto gestionados. En toda organización debe existir un líder que promueva la comunicación entre los individuos que la conforman el equipo y así poder resolver los problemas que enfrentan.

En este sentido, se recomienda que los líderes den a conocer los logros, metas alcanzadas y las que no, para que los colaboradores tengan una visión clara de los cambios que se deben realizar en las estrategias y así alcanzar los objetivos propuestos por cada uno de los departamentos que integran la organización.

En lo que respecta a la dimensión cultura, los colaboradores consideran que el acceso a la información no se encuentra acorde a sus expectativas, la toma de decisiones no se realiza en los tiempos esperados, por último, no considera que el diseño organizacional sea el acorde y esté alineado a la estrategia. Por lo tanto, se recomienda:

- Involucrar todos los niveles jerárquicos entre sí, para que exista alineación entre los valores y estrategia.
- Revisar la estructura organizacional con el fin de generar cambios que permitan la prestación de un servicio ágil, eficiente y de calidad, con una oportuna toma de decisiones.
- Comunicar de manera más eficiente hacia la organización y realizar un análisis de los estilos de comunicación en general, para desarrollar lineamientos que regulen un mejor manejo de la comunicación interna.

Para terminar, creemos fundamental el alineamiento de los procesos de RR.HH. a fin de incorporar, mantener y desarrollar a los colaboradores, acorde con los nuevos requerimientos organizacionales de una cultura de calidad en la atención al cliente, por ende, las acciones orientadas a fomentar los rasgos culturales deseados, que permiten el logro de la estrategia.

En el siguiente capítulo desarrollaremos objetivos estratégicos y un plan de acción a corto y mediano plazo que le permita al área de RR.HH. posicionarse en un rol más estratégico, comenzar a implementar acciones que permitan ver la cultura como un componente crítico y que pueda ser efectiva para mejorar las condiciones actuales y futuras del negocio.

5. PLAN ESTRATÉGICO DE RR.HH.

5.1 Introducción

El objetivo del presente capítulo es presentar un plan estratégico de RR.HH., tomaremos como punto de partida las oportunidades de mejora identificadas en la encuesta realizada a los colaboradores y considerando los resultados planteados en el capítulo anterior; así como las recomendaciones propuestas para el área y el FODA de RR.HH.

En un primer lugar, presentaremos el mapa estratégico de RR.HH., un conjunto de recomendaciones y un plan de acciones. Asimismo, se analizará el tiempo estimado para la realización de cada actividad por lo que se incluirá un cronograma tentativo para su adecuada implementación.

En un segundo lugar, consideramos oportuno poder medir los resultados de las acciones propuestas y así dar seguimiento o realizar las correcciones oportunas. Por este motivo, se presentará por cada acción los objetivos específicos que se pretenden alcanzar, el responsable de implementar y dar seguimiento a la acción, la fecha de inicio y el presupuesto que conlleva su puesta en práctica.

Para finalizar, presentaremos un cronograma que permita hacer seguimiento y monitorear la ejecución de las acciones.

5.2.1 Mapa Estratégico de RR.HH.

De acuerdo como hemos visto, CloudTech es una empresa joven que ha tenido gran crecimiento en Uruguay y en otros países, con una gran diversidad de clientes que les ha permitido un incremento de ingresos anuales superiores a lo esperado en corto tiempo. Es una empresa que está comprometida con la transformación digital y la innovación, con mirada estratégica optimizando procesos y automatizando las funciones que estén asociadas a incrementar el rendimiento de la empresa.

Con el aumento de clientes y proyectos, la empresa incorporó nuevos talentos y duplicó su plantilla en un periodo corto a lo esperado, por lo tanto, se generó la necesidad de crear el área de RR.HH. para dar soporte a nivel administrativo. En este sentido, realizamos un estudio de la

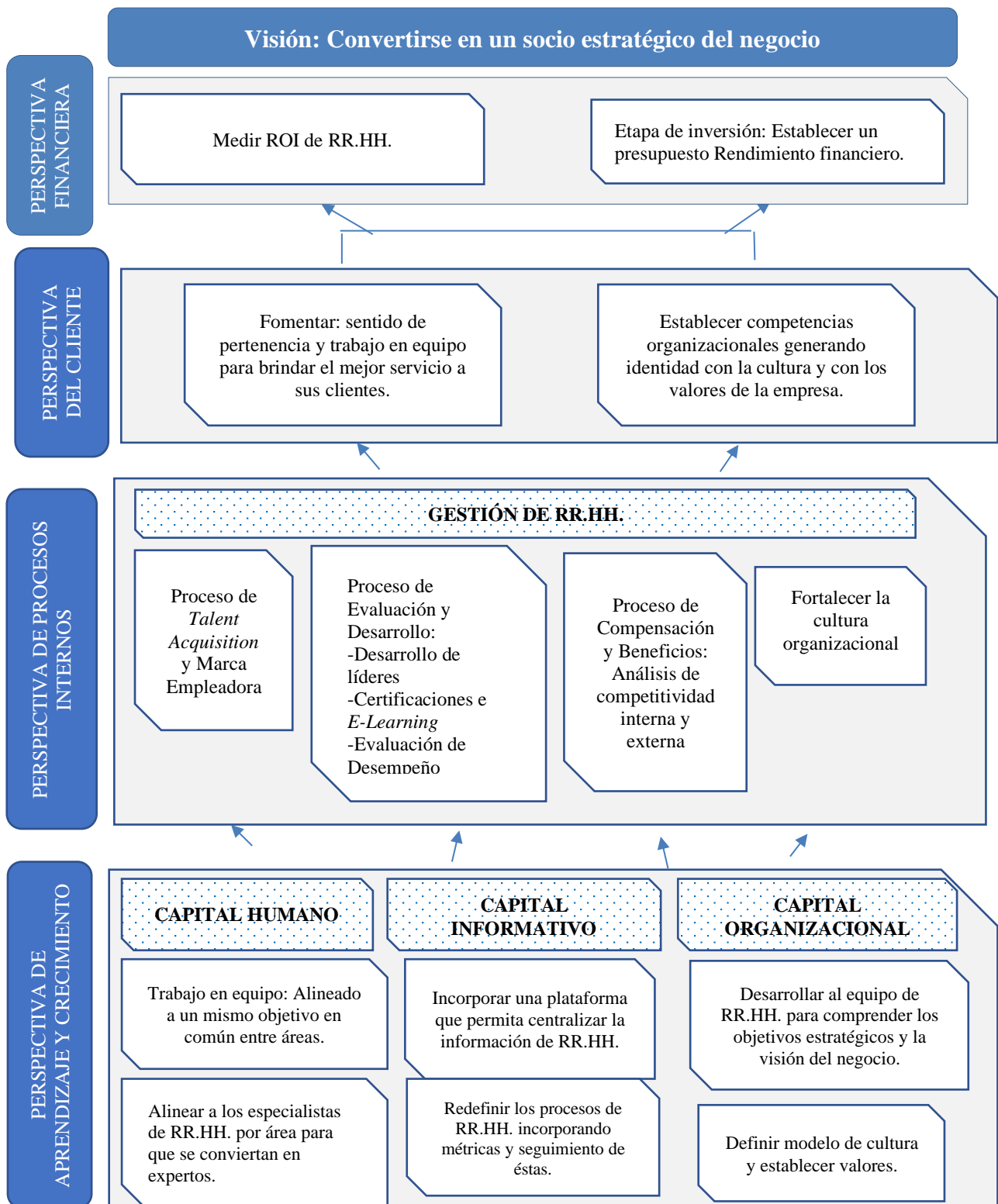
organización, un diagnóstico de los principales procesos llevados a cabo por el área. De esta forma, se identificó que el rol de RR.HH. debe transformarse con un equipo de profesionales que entiendan el negocio desde una perspectiva global; con visibilidad de todos los departamentos para poder hacer cambios y tomar buenas decisiones de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Consideramos pertinente retomar el FODA de la empresa descrito en el capítulo 2, para que RR.HH. pueda plantear cambios y contemplar estrategias sostenibles alineadas al negocio. Para ello se propone un mapa estratégico de RR.HH. que contempla una representación visual de la estrategia del área, permitiendo identificar los procesos internos claves y la inversión en recursos alineada con los objetivos estratégicos. A partir de ahí, proponemos acciones y recomendaciones que permitan superar las debilidades y amenazas descritas en el FODA de RR.HH., dotándola de visibilidad y valor añadido como socio estratégico del negocio.

Para que el área logre transformarse en un equipo de alto desempeño se requiere un gran trabajo, pero es importante mencionar que los directores de CloudTech ya han asumido varios cambios, incorporando un *Chief People Officer* quién será responsable de liderar y asumir un rol más estratégico, contribuyendo así con a los resultados económicos; para dejar de ser un área distante del negocio a estar engranada a toda la estrategia de la compañía.

A continuación, presentamos el mapa estratégico de RR.HH. donde identificamos la: perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de procesos internos, perspectiva del cliente, perspectiva financiera y la visión de RR.HH.

Figura 45: Mapa estratégico de RR.HH.



Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Análisis de las recomendaciones

A continuación, se presentarán los objetivos y las acciones con el ímpetu de una mejora continua y dar valor agregado al desarrollo de RR.HH. como socio estratégico:

Tabla 11: Análisis de los objetivos estratégicos de RR.HH. y acciones.

ACCIONES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RR.HH.		
	Diseñar e implementar políticas de Gestión de RR.HH. alineadas al negocio, para apoyar los objetivos corporativos.	Atraer, retener y motivar a los colaboradores para cumplir los objetivos empresariales, logrando compromiso y satisfaciendo al mismo tiempo sus necesidades.	Fortalecer el sistema de compensación que permita diferenciarse y ser competitivos en el mercado.
Identificar y definir las competencias globales /transversales de la empresa.	X	X	
Diseñar un proceso de entrevistas de selección por competencias	X	X	
Diseñar un proceso de evaluación por <i>assessment center</i>	X	X	
Diseñar políticas de compensación y beneficios	X	X	X
Análisis de equidad interna: Realizar valoración de cargos y descripciones de cargos.	X	X	X
Análisis de competitividad externa como punto comparativo al Mercado Laboral.	X	X	X
Crear y estandarizar el proceso de evaluación de desempeño.	X	X	
Implementar una evaluación 360° para los líderes	X	X	
Desarrollar una metodología agile para crear valor, agilidad, calidad, satisfacción del cliente y equipos transversales auto gestionados.	X	X	
Diseñar el plan de desarrollo para medir el desempeño del personal acorde a las competencias que se requiere en el puesto de trabajo, a fin de detectar brechas.	X	X	
Desarrollo de capacidades de liderazgo con <i>mentoring</i> y <i>coaching</i> para lograr el impacto de la gestión de personas en el negocio.	X	X	

Diseñar un plan de comunicación para difundir la estrategia del negocio y lograr el involucramiento de las personas.	X	X	
Transmitir los valores que sean compartidos por toda la organización.	X	X	
Definir indicadores de gestión del área, que muestren el impacto de la gestión de personas en el negocio.	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

5.3 Plan de acción

Una vez identificados los objetivos estratégicos creemos oportuno sugerir las principales acciones que deben ser implementadas por el área de RR.HH. a corto y mediano plazo. La elección de estas fue priorizando aquellas con mayor impacto en el negocio y sentido de urgencia:

1. **Identificar y definir las competencias globales /transversales de la empresa:** Permitir identificar las competencias que son requeridas en cada rol de trabajo facilitando la implementación de un buen programa de *talent acquisition*. El objetivo es estandarizar el proceso de selección orientado a tener un perfil cuantificable, midiendo el *fit* cultural y así garantizar un buen desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, alineado con la cultura organizacional.
2. **Diseñar un proceso de entrevistas de selección por competencias:** Evaluar los resultados alcanzados por el empleado en sus experiencias laborales previas y su adaptación a la cultura de la organización. Asimismo el proceso permite contar con un sistema de planeación de la entrevista de selección de personal y así poder identificar objetivamente los aspectos críticos del cargo y de la persona. Otro de los beneficios del mismo es implementar la técnica de entrevistas basadas en competencias que permite una evaluación objetiva del candidato, los requerimientos y posibilidades de la organización. Además, RR.HH. podrá realizar una selección más asertiva de acuerdo con las necesidades del negocio, ya que uno de los desafíos es atraer y retener al mejor talento.

3. **Análisis de equidad interna, realizar valoración de cargos y descripciones de cargos:** Establecer un sistema de remuneración equitativo para recompensar a cada empleado según el trabajo que realiza (sus responsabilidades) y el impacto que su trabajo puede tener en los resultados de la empresa. Dicho sistema permitirá definir la estructura salarial de la organización que permitirá establecer una serie de rangos o bandas, que indican cuál es la retribución mínima y máxima recomendada para los distintos puestos de trabajo. Además, se podrá trabajar la progresión salarial de cada empleado; identificar dónde deben concentrarse los esfuerzos retributivos; justificar los movimientos salariales y facilitar la toma de decisiones retributivas.

Consideramos oportuno que esta acción se implemente inicialmente en Montevideo porque en Argentina ya se implementó (para no perder competitividad y la situación económica del país) y además es el segundo centro con mayor número de personas en la empresa.

4. **Análisis de competitividad externa como punto comparativo al mercado laboral:** Permite analizar los salarios en comparación con el mercado, con el objetivo de comparar con otras empresas del sector. Se propone realizar un análisis de competitividad que permitirá gestionar un buen proceso de reclutamiento y selección, obtener y retener a los mejores profesionales.
5. **Crear y estandarizar el proceso de evaluación de desempeño:** Desarrollar y estandarizar el proceso de evaluación de desempeño para todos los colaboradores de la organización, que permita medir el rendimiento y contribución a los objetivos de la empresa. De esta forma, se podrá medir la eficacia de los colaboradores en sus actividades y los líderes podrán conocer las fortalezas de su equipo e incluso ser capaces de identificar las áreas de oportunidad, cuyo fin sea promover un mejor desarrollo.
6. **Desarrollo de capacidades de liderazgo con *mentoring* y *coaching* para lograr el impacto de la gestión de personas en el negocio (ver anexo 4):** Desarrollar las capacidades de los líderes para permitirles inspirar y guiar a sus equipos, organizar las tareas y transmitir confianza y motivación a sus colaboradores, así como dar seguridad a los clientes y a los directivos.
7. **Transmitir los valores para que sean compartidos por toda la organización:** Difundir los valores y la cultura para que los colaboradores de CloudTech se sientan

más identificados y participativos; fortaleciendo la estrategia competitiva empresarial y su impacto en el desempeño de los colaboradores.

8. **Definir indicadores de gestión del área, que muestren el impacto de la gestión de personas en el negocio:** Determinar el valor que aportan a la estrategia del negocio las iniciativas llevadas a cabo por RR.HH., una vez identificadas las métricas, se debe realizar una medición bajo determinada frecuencia y de esta forma se puede evaluar si existen desvíos con respecto a los objetivos propuestos.

9. **Desarrollar una metodología agile para crear valor, agilidad, calidad, satisfacción del cliente y equipos transversales auto gestionados:** Permite organizar y planificar, tanto a nivel grupal como individual, las tareas y los proyectos que se realizan a diario. Se busca incrementar el rendimiento del tiempo de trabajo, aumentar la calidad del servicio de RR.HH., facilitar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna en la empresa.

Tabla 12: Identificar y definir las competencias

Acción: Identificar y definir las competencias globales /transversales de la empresa:	
Objetivo de la acción	Garantizar que las personas contratadas sean las más adecuadas para la función y para la empresa.
Alcance	Todas las contrataciones realizadas por <i>Talent Acquisition</i> .
Responsable	<i>Chief Capacity Officer</i>
Actividades	Identificar y describir con el cliente y con los líderes de proyecto las competencias conductuales, organizacionales y las específicas del cargo.
	Reunión de comité directivo para definir cuales de estas competencias trasversales identificadas anteriormente se alienan a los valores de la empresa.
Fecha de Inicio	Dado que la acción es clave para el buen desarrollo de varios procesos y otras acciones se recomienda como fecha de inicio septiembre 2020.
Presupuesto	No genera recarga monetaria.
Factor crítico de éxito	Apoyo e involucramiento de la Dirección General, Dirección de RR.HH. y Managers. Revisión de los valores de la empresa para alienarlos con las competencias.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13: Diseñar un proceso de entrevistas de selección por competencias

Acción: Diseñar un proceso de entrevistas de selección por competencias	
Objetivo de la acción	Provee información y una evaluación objetiva a los directivos y a los colaboradores encargados de realizar la selección, con el fin de identificar las habilidades necesarias para la toma de decisión en los procesos de selección.
Alcance	Todas las contrataciones realizadas por <i>Talent Acquisition</i> .
Responsable	<i>Chief Capacity Officer</i> y <i>Talent Acquisition Lead</i>
Actividades	Elaborar las descripciones de cargo para conocer las competencias conductuales que se desean evaluar.
	Definir y estructurar la entrevista. Determinar el lugar donde se llevará a cabo, especificar las competencias y elaborar las preguntas que permitan identificar en el candidato su capacidad para expresar ideas y dar ejemplo de comportamientos o experiencias anteriores relacionadas (que podrán permitir predecir comportamientos futuros). Para procesos de selección masivos se podrán incorporar <i>Assessment Center</i> para medir el <i>fit</i> cultural de los candidatos.
	Capacitar al equipo de TA y a los líderes de cada área que estén involucrados en el proceso de selección sobre cómo llevar a cabo una entrevista por competencias.
Fecha de Inicio	Una vez definidas las competencias, recomendamos comenzar dicha acción ya que la empresa tendrá un número considerable de contrataciones, fecha de comienzo recomendada: diciembre 2020.
Presupuesto	No genera recarga monetaria.
Factor crítico de éxito	Involucrar al equipo de TA y RR.HH.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14: Análisis de equidad Interna

Acción: Análisis de equidad Interna: Realizar valoración de cargos y descripciones de cargos.	
Objetivo de la acción	Orientar y definir las políticas de remuneración, conseguir que estén alineadas con las necesidades estratégicas de la empresa, dar respuestas a problemas de atracción y retención del talento.
Alcance	Todos los colaboradores de la empresa.
Responsable	<i>Chief Capacity Officer – Chief People Office.</i>
Actividades	Analizar las descripciones de cargos ya realizadas para continuar con la valoración de cargos.
	Implementar una metodología de valoración de cargos y evaluar los niveles para establecer una medida adecuada, y así ponderar las funciones de los cargos con la asignación de puntos por cada valor definido.
	Establecer la curva salarial a partir de los puntajes obtenidos en la valoración de cargos y los sueldos actuales de la organización; conjuntamente a una comparación de los salarios del mercado, se diseñan las bandas salariales.
Fecha de Inicio	Dado que la revisión de las descripciones de cargos, su valoración y el análisis de la equidad es un proceso largo y paulatino, recomendamos su implementación para septiembre 2020.
Presupuesto	Dado que la acción se propone para Montevideo, recomendamos contratar a un consultor externo con el fin de agilizar el proceso. El presupuesto aproximativo para dicha acción es de entre USD 4,000 a USD 6,000.
Factor crítico de éxito	Involucrar al equipo de RR.HH., TA y Director General.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 15: Análisis de Competitividad externa

Acción: Análisis de Competitividad Externa como punto comparativo al Mercado Laboral	
Objetivo de la acción	Conocer el sistema de recompensas de la competencia, el cual contribuirá a evitar problemas de rotación, conflictos individuales y colectivos.
Alcance	Todos los colaboradores de la empresa.
Responsable	<i>Chief Capacity Officer – Chief People Office</i>
	Participar en una encuesta de remuneración y beneficios para medir que tan competitivas son las compensaciones de la empresa con respecto al mercado.

Actividades	Realizar un análisis de competitividad externa para establecer las mejores estrategias futuras de las políticas salariales, contemplando el análisis de equidad interna realizado anteriormente.
Fecha de Inicio	La fecha de inicio recomendada es septiembre 2020, para tener los comparativos de mercado de este año, con la intención de participar de la misma para el año próximo.
Presupuesto	Consultora: inversión estimativa de \$ 60,000 aproximadamente, dependiendo de las categorías y beneficios.
Factor crítico de éxito	Contar con una encuesta salarial y una consultora con experiencia en el sector. Involucrar al equipo de RR.HH., TA y Director General.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16: Crear y estandarizar el proceso de Evaluación de Desempeño

Acción: Crear y estandarizar el proceso de Evaluación de Desempeño	
Objetivo de la acción	Obtener una medida cuantificable del desempeño del colaborador para facilitar el monitoreo del cumplimiento de objetivos, proveer <i>feedback</i> , generar compromiso y motivación a los colaboradores, detectando necesidades de capacitación y desarrollo.
Alcance	Todos los colaboradores de la empresa.
Responsable	<i>Chief People Office</i>
Actividades	Establecer la frecuencia en que se realizarán las evaluaciones.
	Realizar instancias de capacitación para empleados y líderes de cómo dar y recibir <i>feedback</i> , así como información sobre la construcción de objetivos <i>SMART</i> .
	Hacer uso del módulo de la plataforma de RR.HH. ya implementada que servirá para el registro y monitoreo de los objetivos.
Fecha de Inicio	Se recomienda comenzar la evaluación en octubre 2020. La fecha elegida responde a que previamente se deben definir las competencias transversales, los objetivos <i>SMART</i> y la implementación de la plataforma para el registro de objetivos el próximo año.
Presupuesto	No genera recarga monetaria ya que tienen la plataforma y el módulo necesarios.
Factor crítico de éxito	Involucrar a RR.HH., Director General y líderes

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17: Desarrollo de capacidades de liderazgo

Acción: Desarrollo de capacidades de liderazgo con mentoring y coaching para lograr el impacto de la gestión de personas en el negocio	
Objetivo de la acción	Desarrollar líderes para que tengan impacto, influencia y puedan potenciar las habilidades de sus colaboradores para formar equipos de alto desempeño. Brindarles herramientas para que tengan visión estratégica y conducir a sus equipos a los objetivos estratégicos de CloudTech.
Alcance	Todos los líderes de CloudTech / potenciales líderes.
Responsable	<i>Chief People Office</i>
Actividades	Una vez elaboradas las competencias de los líderes, se identifican los estilos de liderazgo buscados para cada rol. Diseñar y evaluar los niveles de desarrollo y las etapas del programa para mandos medios y mandos altos.
	Contratar una consultora que puedan brindar servicios de coaching, para evaluar la modalidad de entrenamiento: presencial, juego de roles, talleres, instancias grupales e individuales. Establecer metas de liderazgo que se pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo.
	Monitorear y medir el progreso de cada líder, así como la pertinencia y calidad del entrenamiento brindado.
Fecha de Inicio	Una vez identificadas las competencias transversales se sugiere trabajar para fortalecer el liderazgo ya que de ello dependen otras acciones, por lo tanto, la fecha propuesta es marzo del 2021.
Presupuesto	Dependiendo del plan de coaching y de la consultora elegida el presupuesto puede ser cercano a \$60,000 aproximadamente por persona.
Factor crítico de éxito	Identificar a una consultora con experiencia en el sector y evaluar la participación de RR.HH. para mantener la objetividad del proceso de evaluación y desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18: Transmitir los valores

Acción: Transmitir los valores para que sean compartidos por toda la organización	
Objetivo de la acción	Gestionar un cambio cultural.
Alcance	Todos los colaboradores de la empresa.

Responsable	<i>Chief People Office</i>
Actividades	Establecer un plan de comunicación con ideas y prácticas concretas que estén visibles en el sitio de trabajo todos los días.
	Autoevaluación de los líderes para identificar si son referentes de los valores hacia sus equipos.
	Alinear al equipo de líderes para asegurar que están transmitiendo la estrategia y promoviendo los valores a sus respectivos equipos de trabajo.
Fecha de Inicio	Consideramos fundamental que para trabajar la cultura de CloudTech, transmitir los valores corporativos. Sugerimos que la fecha de inicio sea octubre del 2020.
Presupuesto	Definiendo un plan de comunicación, se puede estimar USD 3,000 anual.
Factor crítico de éxito	Involucrar a RR.HH. y a los líderes de la empresa. Revisión de los valores de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Definir indicadores de gestión del área

Acción: Definir indicadores de gestión del área, que muestren el impacto de la gestión de personas en el negocio.	
Objetivo de la acción	Medir la eficiencia de los procesos de RR.HH.
Alcance	Área de RR.HH.
Responsable	<i>Chief People Office.</i>
Actividades	Identificar el objetivo de cada proceso de RR.HH.
	Definir las métricas (<i>KPI's</i>) <i>SMART</i> para cada proceso de RR.HH.: -Concreto, que pueda ser tangible, objetivo -Medible: que se pueda medir en el tiempo -Realista: que sea alcanzable y señale el éxito o fracaso de las acciones tomadas -Relevante: que pueda medir lo que realmente importa.
	Establecer una frecuencia de seguimiento para identificar si existen desvíos entre los objetivos y los resultados.
Fecha de Inicio	Previo a la definición de indicadores consideramos acorde una revisión del área de RR.HH. y de sus procesos. Como el cambio es de gran importancia, se recomienda como fecha de inicio de la acción, febrero del 2021.
Presupuesto	No genera recarga monetaria.
Factor crítico de éxito	Involucrar a todo el equipo de RR.HH. Conocer la estrategia y los objetivos del negocio.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20: Desarrollar una metodología *Agile* para RR.HH.

Acción: Desarrollar una metodología Agile para crear valor, agilidad, calidad, satisfacción del cliente y equipos transversales auto gestionados.	
Objetivo de la acción	Desarrollar una metodología de trabajo que aporte eficiencia y agilidad en las prácticas de RR.HH.
Alcance	Área de RR.HH.
Responsable	<i>Chief People Office</i>
Actividades	Capacitar al equipo de RR.HH. sobre metodologías ágiles, definiendo las etapas de implementación en el equipo.
	Planificación de <i>Scrum</i> : Visión, Plan para acercarse a la visión, desarrollo del ciclo y revisión y adaptación.
	División de roles al interior de cada equipo de trabajo: Equipo, <i>Product Owner</i> , <i>Stakeholders</i> , <i>Scrum Master</i> .
Fecha de Inicio	Una vez redefinidos los procesos e identificados los indicadores de RR.HH. se recomienda implementar una metodología agile para el área. Por lo tanto, la fecha recomendada es el junio 2021.
Presupuesto	Para certificar al equipo en metodologías ágiles el presupuesto aproximado es de USD 700 por persona.
Factor crítico de éxito	Involucrar a todo el equipo de RR.HH. Conocer la estrategia y los objetivos del negocio.

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2 Cronograma

Una vez analizado los procesos e identificadas las posibles acciones que entendemos pueden ser de gran aporte para todo el equipo de RR.HH., proponemos un cronograma atendiendo la importancia y el impacto de cada una, para que RR.HH. logre posicionarse como socio estratégico.

Figura 46: Cronograma de las acciones propuestas

ACCIONES	2020				2021												2022							
	S e p	O c t	N o v	D i c	E n e	F e b	M a r	A b r	M a y	J u n	J u l	A g o	S e p	O c t	N o v	D i c	E n e	F e b	M a r	A b r	M a y	J u n	J u l	
Identificar y definir las competencias globales.																								
Diseñar un proceso de entrevistas por competencias.																								
Diseñar un proceso de evaluación por <i>assessment center</i> .																								
Análisis de Competitividad Externa (revisión anual).																								
Definir indicadores de gestión del área (revisión según estrategia).																								
Desarrollar una metodología Agile para RR.HH..																								
Diseñar un plan de comunicación.																								
Transmitir los valores compartidos por toda la organización.																								

ACCIONES	2020				2021												2022							
	S e p	O c t	N o v	D i c	E n e	F e b	M a r	A b r	M a y	J u n	J u l	A g o	S e p	O c t	N o v	D i c	E n e	F e b	M a r	A b r	M a y	J u n	J u l	
Desarrollo de capacidades de liderazgo (revisión a fin de año)																								
Análisis de equidad interna y valoración de cargos.																								
Crear proceso de evaluación de desempeño.																								
Implementar una evaluación 360° para los líderes.																								
Crear y Diseñar el plan de desarrollo. (revisión anual)																								

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones generales

En una primera instancia podemos afirmar que CloudTech es una empresa con gran potencial, que tiene estrategias enfocadas a la mejora continua, al crecimiento y la expansión lo cual resulta importante mencionar.

El equipo de directivos tiene una visión acertada del negocio, es estratégico y entiende las prioridades. De esta forma han encontrado la forma crecer su *market share*, diferenciarse de la competencia explorando necesidades no satisfechas de clientes y encontrando un nicho de mercado no explotado aún, lo que se tradujo en un crecimiento exponencial de la empresa en los últimos años.

Encontrándose en el sector de tecnología caracterizado por su dinamismo y elevada competencia, CloudTech con una buena lectura del mercado, se adapta a estos cambios incorporando agilidad en la toma de decisiones, realizando planes de acción que favorecen su posicionamiento y rentabilidad. A modo de ejemplo, fue comprender la importancia de incorporar un líder con conocimientos y experiencia con un rol estratégico de RR.HH. que los acompañe a crear valor en el capital humano.

En cuanto al área de RR.HH., hay un importante trabajo que realizar para convertirse en un socio estratégico para la empresa ya que debe definir y alinear sus estrategias, propuestas y planes de acción que contribuyan a los objetivos y a la rentabilidad del negocio.

Como punto de partida, se deberá realizar una revisión de todos los procesos y de la estructura de RR.HH. para poder alinear al equipo, mejorar la comunicación, aumentar la productividad y los resultados corporativos.

En este sentido, el equipo de RR.HH. se deberá capacitar para que puedan desarrollar su rol y comprender cómo impactan sus acciones en el alcance de los objetivos estratégicos. De esta forma, se podrá entrenar a los colaboradores del área en una Metodología *Agile* que logre agilizar los procesos e incorporar métricas de seguimiento que permitan dar valor y aumentar la satisfacción al cliente interno en períodos cortos de trabajo.

Un desafío para RR.HH. y los directores de CloudTech es transmitir y fortalecer la cultura organizacional, para crear un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y que los mismos puedan sentirse identificados con los valores y visión del negocio.

Como prioridad para abordar el proceso de retención de personal, RR.HH. deberá implementar acciones relacionadas al estudio comparativo de salarios de sus competidores y evaluar en qué percentil desean posicionarse. De igual forma, deberá realizar una valoración de cargos y un estudio de competitividad interna que permita tener objetividad en la retribución de empleados de acuerdo con su rol, capacidades, experiencia y tareas.

En términos de desarrollo y aprendizaje, la empresa ya tiene una plataforma de e-learning que destaca su interés de que los colaboradores estén capacitados a nivel técnico, pero aún así se percibe, a nivel general, que las personas no se encuentran alineadas ni comunicadas sobre su rol, desempeño y objetivos dentro de sus puestos de trabajo. Igualmente, el desafío es implementar un proceso formal y estandarizado para evaluar a los colaboradores e identificar las oportunidades de mejora que les permita desarrollarse en su rol y en futuras posiciones.

La capacitación de los líderes es fundamental para que puedan desarrollar y fomentar instancias de retroalimentación, comunicación, dirección de equipos y orientación de estrategias; lo cual resulta clave para fortalecer la cultura corporativa, a ser inspiradores y ayudar al logro de los objetivos corporativos.

Para finalizar, se recomienda implementar el Plan Estratégico de RR.HH. propuesto en la presente tesis, teniendo en cuenta el plan de acción y el cronograma tentativo. Consideramos que de esta forma se podrá generar un impacto a corto plazo y mediano, para reducir los niveles de rotación, aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores, añadiendo valor y permitiendo a la empresa cumplir con su objetivo de ser el mejor lugar para trabajar.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrahamsson, P., Warsta, J., Siponen, M. T., & Ronkainen, J. (2003). New directions on agile methods: a comparative analysis. In *25th International Conference on Software Engineering, 2003. Proceedings.* (pp. 244-254). Ieee.
- Acle, A. (1992). *Planeación estratégica y control total de la calidad.* México: Grijalbo.
- Aguilar, J. G. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos.* Netbiblo.
- Altaf, A. (2011). The impact of organizational culture on organizational effectiveness: Implication of Hofstede cultural model as organizational effectiveness model. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(1).
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Amaro Calderón, S. D., & Valverde Rebaza, J. C. (2007). Metodologías ágiles. *Escuela de Informática. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.*
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década.* Granica.
- Barrow, S & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work.* Editorial Chichester, England.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Beck, K. (2000). *Extreme programming explained: embrace change.* Addison-wesley professional.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de recursos humanos.* Editorial Gestión 2000.

Benayas, M. (2018). *El Plan de Onboarding –whitepaper*. Accedido el 12 de marzo del 2020, desde <https://binternational.net/el-plan-de-onboarding-whitepaper/>

Bohlander, G., S. Scott, & A. Sherman (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12º ed. México: Thomson Learning.

Butteriss, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos, cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Editorial Gestión 2000.

Briggs, B. & Buchholz, S. (2019). *Tendencias Tecnológicas. Mas allá de la frontera Digital*. Deloitte Insights. Edición 10. Accedido el 3 de marzo, 2020, desde: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/technology/Tendencias_tecnologicas_2019%20\(Reporte%20Completo\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/technology/Tendencias_tecnologicas_2019%20(Reporte%20Completo).pdf)

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Camps, J. L. (2005). *Planificar la Formación con calidad*. Madrid: Praxis y Epise.

Cane, S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*. Bogotá: McGraw-Hill.

Cantú Reyes, L. G. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de Nuevo León* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).

Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004): Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, vol. 14, pp. 295-323.

Caro, E. M., & Rodríguez, A. G. (2007). El aprendizaje como ventaja competitiva para las organizaciones: estilos de aprendizaje y e-learning. *Dirección y Organización*, (33), 84.

Carrasco, A., & Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. *Revista de empresa*, 22, 20-34.

Carrau van der Weck, M. (2014). *Retención de talentos en empresas dedicadas al desarrollo de Software en la Ciudad de Buenos Aires, mediante la implementación de Planes de Carrera. Año 2014* (Doctoral dissertation, Universidad de Belgrano-Facultad de Ciencias Económicas-Licenciatura en Administración de Recursos Humanos).

- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Ed. México Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw–Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill, México, 9ª ed.
- De Chernatony, L., Christodoulides, G., Roper, S., Abimbola, T., & Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*.
- De Grip, A., & Sieben, I. (2005). The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages. *Applied Economics*, 37(9), 1047-1054.
- De la Peña González, M. (2012). Reputación corporativa y gestión de recursos humanos. *Harvard Deusto Business Review*, 208, 62-66.
- Dolan, S. Schuler R. & Valle R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Figueroa, H. (2013). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Económicas CUC*, 35(1), 61-77.
- Foundations, S. H. R. M. (2016). Use of workforce *analytics* for competitive advantage. *The Economist Intelligence Unit*.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., y Cabrera, R. V. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- González, A. (2000). Evaluación de desempeño, la controversia sin fin. *Actualidad Psicológica*, 274, 23-25.

- Hanson, S. K. (2000). Alumni characteristics that predict promoting and donating to alma mater: Implications for alumni relations.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2012). Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing Agile teams. *Empirical Software Engineering*, 17(6), 609-639.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*. Sage publications.
- Ibáñez, A. A., & Martín, A. F. A. L. (2004). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. Editorial Limusa.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
- Kellogg, K. O. (1996). An analysis of the collaborative programming between student affairs and alumni relations professionals at select postsecondary institutions in Missouri. *Unpublished doctoral dissertation, Graduate School, University of Missouri- Columbia*.
- Khurana, H., & Sohal, J. S. (2011). Agile: The necessitate of contemporary software developers. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(2).
- Lambert, A. (2009). The effective HR business partner. *Work group report November*.
- Maurer, F., & Hellmann, T. D. (2010). People-centered software development: an overview of agile methodologies. In *Software Engineering* (pp. 185-215). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Mintzberg, H. y Brian, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*, 15(2), 123-134.
- Munch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.

- Navarra, P. L., & Montoliu, J. M. D. (2005). Gestión de contenidos en el e-learning: acceso y uso de objetos de información como recurso estratégico. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 2(2), 6-16.
- Nevis E. C., Ghoreishi S., & Gould, J. M. (2009). Understanding organizations as learning systems. *Strategic learning in a knowledge economy*, 19(6), 56-59.
- Panelo, R., Barnes, F., & Vázquez, M. (2019). *Beneficios de la utilización de People Analytics en la gestión de capital humano, reclutamiento y desarrollo de carrera profesional* (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura y clima. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Porret, M. (2008). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. ESIC Editorial. 3a edición. España.
- Randstad, (2018). *Onboarding: el secreto para fidelizar el talento*. Accedido el 21 de abril, 2020, desde <https://www.randstad.es/tendencias360/onboarding-el-secreto-para-fidelizar-el-talento/>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. (7º edición). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rosenberg, M.J. (2001): *E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. McGraw-Hill, New York.
- Santamans, J. M. (2014). *El mercado global de e-learning*. Online Business School. Accedido el 4 abril, 2020, desde <http://www.equipostrytalento.com/contenido/download/estudios/eLearning2014.pdf>
- Singer, T. S., & Hughey, A. W. (2002). The role of the alumni association in student life. *New directions for student services*, 2002(100), 51-68.
- Soria, E., Martínez, S., & Gamero, M. (2018). ¿Cómo crear un equipo de proyecto de *People Analytics*? *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (140), 24-25.

- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13-20.
- Ulrich, D. (1999). *Recursos Humanos Champion*. Editorial Granica.
- Ulrich, D. (2000). *Evaluación de resultados*. Ediciones Granica SA.
- Vosburgh, R. M. (2007). La evolución de los recursos humanos: el desarrollo de los recursos humanos como una organización de consultoría interna. *Gente y Estrategia*, 30 (3), 11.
- Waber, B. (2013). *People analytics: How social sensing technology will transform business and what it tells us about the future of work*. FT Press.
- Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. Sexta Edición. México: The McGraw-Hill.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Yeung, A. K., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. *Organizational Change and Development*, 5, 59-81.

7. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de satisfacción del proceso de *Onboarding* al 1er mes

Información General del colaborador								
Nombre	Fecha de Inicio	Rol	Nivel de experiencia	Equipo	Reporta a	Fecha de reunión	Día 30 o 90	Día 60

Preguntas para el nuevo ingreso						
Calificar al proceso de <i>Onboarding</i> del 1-10	Califique del 1 al 10 qué tan bien se sintió durante el <i>onboarding</i> en su equipo	Comentarios	¿Siente que CloudTech le proporcionó las herramientas adecuadas para realizar su trabajo correctamente?	Califique su proyecto de 1 a 10 (1 sin desafío-10 súper desafiante)	Califique su experiencia laboral de CloudTech durante este primer mes del 1 al 10	¿Recomendaría a un amigo para trabajar en CloudTech

Preguntas para el nuevo colaborador				
¿Cómo van las cosas? ¿Hay alguna pregunta o inquietud?	¿De qué manera la experiencia de CloudTech y su trabajo hasta ahora coinciden con las expectativas?	¿Cómo van las cosas con el PM? ¿Compañeros de trabajo?	Comentarios: Ofrezca soporte, como preguntar si hay algo que necesita de RR.HH. (comentarios o solicitudes)	Fecha de reunión

Preguntas para el PM (día 60)				
¿Cómo va el nuevo colaborador en general? ¿Hay alguna preocupación?	¿Cómo le está yendo al nuevo colaborador en tareas y responsabilidades clave?	¿Los objetivos del rol han sido discutidos y enviados por escrito?	Califique el rendimiento del nuevo colaborador durante estos 2 meses de 1 a 5 (1 insatisfactorio y 5 sobresalientes)	Fecha de entrevista con el PM

Anexo 2: Encuesta de satisfacción del proceso de *Onboarding* al 3er mes

Responda usando una escala del 1 al 5 (siendo 1 malo y 5 excelente)

1) ¿Cómo evaluarías tu proceso de *Onboarding* a la compañía?

- a) ¿Qué fue lo que más te gustó de dicho proceso?
- b) ¿Qué fue lo que te hubiera gustado incluir?

2) ¿Cómo evaluarías tu proceso de *Onboarding* al cliente?

- a) ¿Qué fue lo que más te gustó?
- b) ¿Que fue lo que te hubiera gustado incluir?

3) ¿Sentis que se cumplieron las expectativas que tenías para tu posición antes de ingresar a CloudTech?

Si o no

Comentarios (Opcional)

4) ¿Recomendarías a un amigo trabajar en CloudTech?

Si o no

5) ¿Sentis que vas a poder hacer carrera dentro de CloudTech?

Si o no

Comentarios (Opcional)

6) ¿Quieres dejarnos algún comentario adicional?

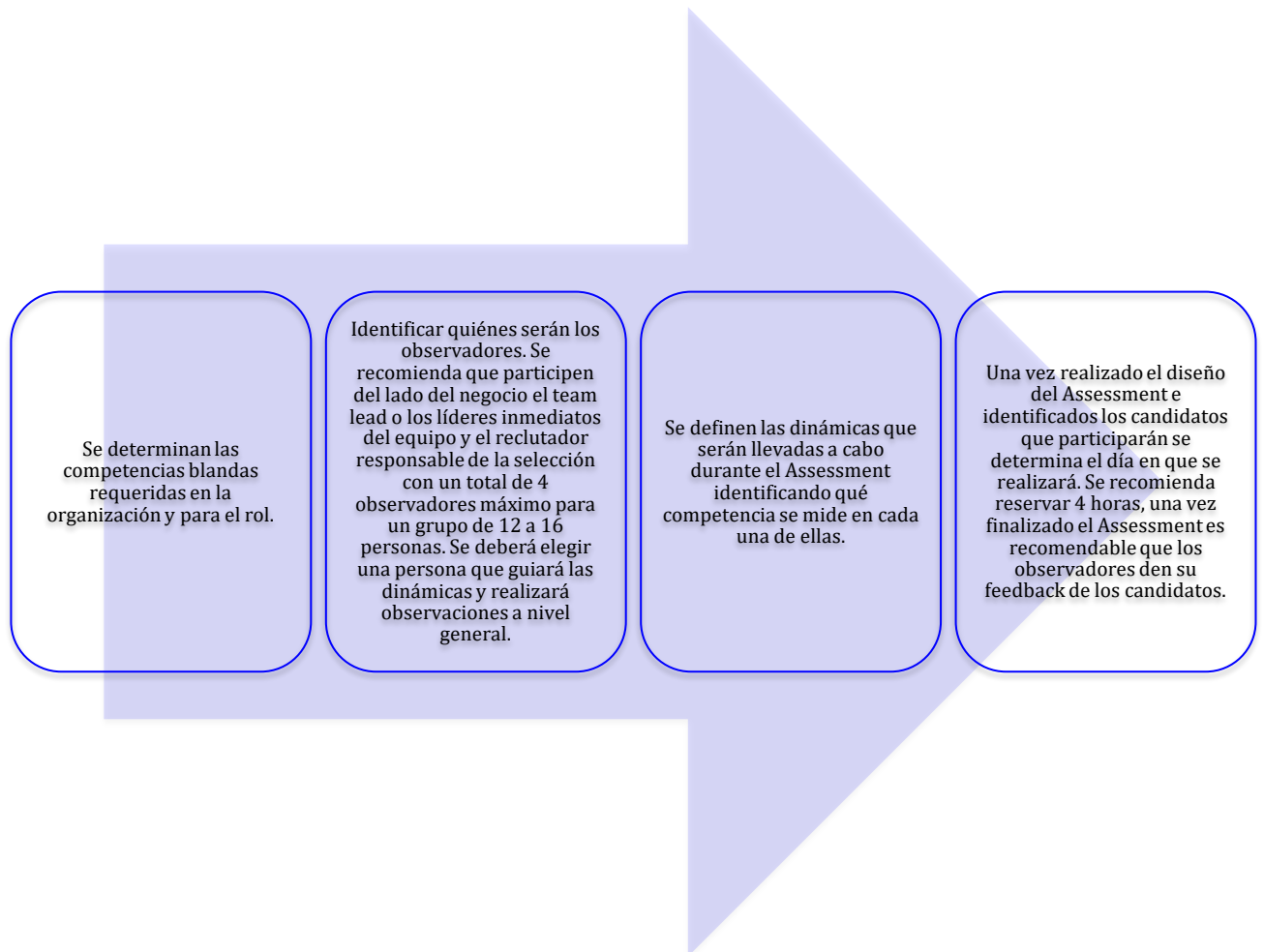
Comentarios (Opcional)

Anexo 3: Assessment Center

El Assessment Center consta de dinámicas y ejercicios individuales y grupales en los que se busca que los candidatos se desenvuelvan mostrando sus capacidades, personalidad y competencias para poder evaluar el grado de adecuación de estos al perfil requerido. Durante las diferentes dinámicas se realizan juegos de roles y se expone a los candidatos a situaciones específicas donde se los puede observar interactuar entre ellos y observar sobre la forma en que manejan diferentes situaciones y el razonamiento que realizan ante la resolución de problemas.

La duración del Assessment suele ser de 3 horas y está dividido en las siguientes etapas:

Figura 48: E etapas del Assessment Center



Fuente: Elaboración propia

Diseño del *Assessment*

A continuación, presentaremos un modelo de *Assessment* que pretende medir el *fit* cultural de los candidatos que participan para una vacante de desarrollo. A modo de ejemplo, el equipo de TA busca 5 desarrolladores por lo que, una vez realizada una entrevista filtro telefónica, se realizarán con los candidatos que avanzan en el proceso *Assessment*. Se convocará 16 candidatos por *Assessment* y se realizará un total de 2 *Assessment* para poder encontrar 10 finalistas que pasarán a entrevistas presenciales y técnicas. Al encontrarnos en un mercado pequeño, se recomienda que los candidatos que participen del mismo *Assessment* no provengan de la misma empresa, evitando así que se conozcan entre ellos.

A modo de ejemplo presentaremos una de las principales herramientas que pueden ser utilizadas en el *Assessment*, la metodología *Legos Serious Play*.

Tabla 20: Agenda del *Assessment Center*

Agenda del <i>Assessment Center</i>
Una vez que los candidatos ingresan a la sala se encontrarán con dos mesas cada una de 8 sillas posicionadas de forma enfrentada. También habrá 5 sillas para los observadores y el guía, en el medio de ambos grupos formando una "U".
Se pedirá a los candidatos que elijan dónde quieren sentarse aleatoriamente y que se identifiquen con un cartel autoadhesivo con su nombre.
Los observadores estarán atentos a las interacciones de los candidatos desde su llegada. Luego, los observadores se dividirán dos de ellos observarán a un grupo de 8 y los otros dos al otro grupo.
Como primera actividad el guía explicará la agenda, el tiempo del <i>Assessment</i> y se mostrará un video sobre <i>design thinking</i> . Una vez finalizado, se pedirá a los candidatos que realicen un diseño (utilizando la idea de <i>design thinking</i>) mostrando cosas que los identifiquen. Luego, los candidatos se presentarán para el resto del grupo con su dibujo.
La segunda actividad consta de dinámicas Lego, donde se trabajará individualmente y se les pedirá a los candidatos que construyan por ejemplo una nave espacial con determinadas características. Una vez finalizado el tiempo los candidatos presentarán su proyecto y explicarán por qué lo han elegido y qué características posee su nave.

La tercera actividad incluye legos y es la construcción en equipos de una nave, pudiendo utilizar una de las ya construidas individualmente o realizar una en el equipo. En esta dinámica los grupos de 8 se dividirán y los observadores podrán ver cómo cada uno interactúa y realizar preguntas en caso sea oportuno. Luego ambos equipos elegirán un portavoz para presentar su maqueta.

Como cuarta actividad se podrá testear el nivel de inglés en el que se realice una pregunta abierta a los candidatos para que puedan debatir.

Por último, se puede elegir una prueba como el Factor-g, MBTI etc., dependiendo qué otras habilidades se quieran medir.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 49: Fotos de *Legos Serious Play* en *Assessment Center*



Fuente: Elaboración Propia

Para dar un cierre a la jornada de *Assessment* se recomienda mostrar un video corporativo donde se pueda mostrar la empresa, sus valores, oficinas, equipos, etc. Asimismo, el equipo podrá presentarse y responder a preguntas de los candidatos.

Una vez finalizado el *Assessment* cada observador completará la planilla con el puntaje por candidato según su evaluación (con una escala *Likert* del 1 al 5) midiendo cada competencia observada por cada candidato en cada una de las dinámicas. Luego, se realizará la instancia de intercambio entre los observadores para poder identificar quiénes pasarán a la próxima instancia de evaluación: la entrevista por competencias, así como la entrevista técnica.

Por último, creemos oportuno destacar que, a demás de poder observar a los candidatos en actividades concretas, se permite medir y evaluar competencias específicas con técnicas novedosas, favoreciendo el posicionamiento de CloudTech como compañía innovadora; otra de las ventajas es mejorar la percepción de marca empleadora con los futuros colaboradores que podrán convertirse en embajadores.

Anexo 4: Proceso de *Coaching* para Líderes

Es un proceso de desarrollo y aprendizaje individual para la transformación de líderes de equipos en el que se verán potenciadas sus capacidades y habilidades interpersonales de aplicación tanto en el ámbito profesional como personal.

El ciclo de aprendizaje que se propone puede desarrollarse entre 8 y 10 sesiones de una hora, dependiendo del objetivo definido en el primer encuentro.

a. Introducción

- Presentación del proceso al colaborador: contexto, tiempo, confidencialidad.
- Definición de objetivos, priorización de estos, evaluación y análisis de viabilidad.
- Foco en la brecha entre las intenciones y posibles resultados.
- Análisis de la realidad actual.
- ¿Qué está ocurriendo aquí y ahora?
- Análisis de expectativas, intereses presentes y futuros.
- Plan de acción.
- Desarrollo de concepto de "quiebre" entre la situación actual y situación deseada.

- Las emociones asociadas.
- Trabajo sobre técnicas específicas.

La metodología por aplicar varía en función de las necesidades del colaborador, para que pueda incorporarlas en su gestión cotidiana de la organización, como podrían ser:

- Liderazgo y equipos: resultados individuales y colectivos; superación de conflictos y limitaciones.
- La motivación para equipos, organización y liderazgo: Cómo conseguir la coherencia de objetivos y alinearse con los objetivos.
- Orientación del equipo hacia el compromiso.
- Gestión y desarrollo de reuniones efectivas.

b. Informe de resultados

Se debe presentar un informe con los resultados de las actividades realizadas, que conceptualice aquellos indicadores destacados en el transcurso de dicho proceso.

c. Seguimiento

Una vez finalizado el coaching se efectuará un seguimiento de un mes de duración, con la finalidad de acompañar al colaborador en el proceso de implementación y de generar hábitos en las conductas adquiridas.

d. Duración del proceso

A modo de inicio, se sugiere trabajar durante un período de dos a tres meses, a través de un encuentro semanal, de una hora de duración.

Anexo 5: Entrevista de salida

Lugar	
Fecha de la reunión	
Comentarios del Líder	
¿Bueno o malo?	
Nombre	
Perfil	
Proyecto	
Nombre de PM	
Nombre del DT	
Tecnologías	
Rol	
Seniority	
Fecha de inicio	
Fecha de egreso	
Periodo trabajado	
Motivos de egreso	
Comentarios del egreso	

¿Cuánto tiempo llevas buscando otro trabajo	
Nuevo empleador	
¿Mejores condiciones en nuevo trabajo?	
Comentarios de las nuevas condiciones del empleador	
¿Qué necesita cambiar CloudTech?	
¿Recomendarías a un amigo para trabajar en CloudTech?	
Compensación	
Comentarios de la compensación	
Comentarios de los beneficios	
Comentarios del Plan de Carrera	
Comentarios del ambiente de trabajo	
Posibilidad de promoción	
Comentarios de la promoción	
Comentarios de la carga de trabajo	
Comentarios del reconocimiento	

Comentarios del equipo de trabajo	
Comentarios sobre su relación con su equipo de liderazgo	
Comentarios finales	