

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Plan Estratégico de RR.HH. para Flokzu:
principales factores de *engagement* en trabajadores remotos e
híbridos

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

Lic. Fiorella Benvenuto – 280590

Lic. Yannina Fernández - 259721

Lic. Gonzalo Vega – 279125

Tutor: PhD Fernando Troilo

Declaración de Autoría

Montevideo, 24 de abril de 2023

Nosotros, Fiorella Benvenuto, Yannina Fernández y Gonzalo Vega, 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.



Fiorella Benvenuto



Yannina Fernández



Gonzalo Vega

Agradecimientos

Queremos agradecer a todos aquellos que contribuyeron en la realización de este trabajo final de Maestría. Familiares, parejas, amigos, compañeros de trabajo y de curso, docentes y organizaciones empleadoras: gracias por su colaboración y valiosa orientación en este proyecto académico. El apoyo de cada una de estas partes fue constante y no habría sido posible sin la ayuda de todos ellos.

Agradecemos también a Fernando Troilo por todo su apoyo, dedicación y tiempo invertido en nuestro equipo y trabajo final. Ha compartido con nosotros conocimientos, experiencias y herramientas que aportaron en el desarrollo de esta tesis final de maestría.

Agradecemos también a Ma. Ximena Fernández, coordinadora del Máster en Dirección de Recursos Humanos que siempre fue muy generosa con su tiempo y nos brindó acompañamiento y guía en todo el trayecto de formación. Gracias a cada funcionario de la ORT que nos proporcionó los mejores entornos para facilitarnos el desarrollo de los cursos.

Para culminar con los agradecimientos nos gustaría agradecer enormemente a Antabel S.A, empresa que nos permitió abordar este proyecto, acercándonos con total transparencia y calidad la información de la organización. Gracias a todo el equipo de colaboradores que amablemente dedicó tiempo a participar de la investigación. Les agradecemos por aportar a nuestra formación y esperamos con mucho anhelo que nuestra intervención pueda ser significativa para ustedes.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo toma como objeto de estudio la empresa de tecnología uruguaya Flokzu, teniendo como objetivo presentar un plan estratégico de Recursos Humanos e identificar los principales factores del clima organizacional que potencian el *engagement* en los trabajadores remotos e híbridos de la compañía. En primer lugar, proponemos un marco teórico que permite entender conceptos claves utilizados a lo largo de la tesis, que ofrecen sostén y fundamento al análisis y a la investigación realizada. En segundo lugar se describe en profundidad a la empresa seleccionada, seguido por analizar el área de Recursos Humanos desde su composición a los principales procesos. A través de la aplicación del formulario UWES-17 + clima adaptado, entrevistas semidirigidas y el análisis de las evaluaciones de desempeño se logra determinar el nivel de *engagement* de trabajadores híbridos y remotos, y su relación e influencia en el desempeño de los trabajadores. Las tres instancias antes mencionadas, son claves para poder desarrollar un plan de acción que se ajuste a la realidad que vive Flokzu y generar indicadores de monitoreo para asegurar un seguimiento de este plan y sus distintas acciones. En la elaboración del plan estratégico, es necesario tener en cuenta la matriz FODA del área de Recursos Humanos para conocer tanto las fortalezas como las oportunidades, las debilidades y las amenazas. Con la elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI), se hará hincapié en el seguimiento de los indicadores en las cuatro perspectivas; aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y perspectiva financiera.

Palabras claves: Planificación estratégica, Recursos Humanos, *Engagement*, **Trabajadores híbridos, trabajadores remotos.**

Índice

Declaración de Autoría.....	7
Agradecimientos.....	8
Resumen Ejecutivo.....	9
Capítulo 1: Marco conceptual.....	10
1.1 Introducción.....	10
1.2. El rol de RR.HH. como socio estratégico.....	10
1.2.1 Etapas históricas de RR.HH. según Rotich:.....	11
1.3. La planificación estratégica de RR.HH.....	15
1.3.1 ¿Qué es la planificación estratégica?.....	15
1.3.2 La coherencia con el entorno externo e interno y la estrategia:.....	18
1.3.3 Consistencia interna de las políticas de Recursos Humanos:.....	19
1.3.4 Gestión adecuada de la implementación:.....	19
1.3.5 El rol estratégico del departamento de Recursos Humanos:.....	20
1.3.6 Competencias de los profesionales de Recursos Humanos:.....	20
1.3.7 Seguimiento, adaptación y mejora continua del sistema:.....	21
1.3.8 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	21
1.4. Engagement.....	28
1.4.1.1 Engagement como opuesto al <i>burnout</i> :.....	30
1.4.1.2 Teoría de Demandas y Recursos Laborales.....	32
.....	32
1.4.1.3 Modelo de uno en un rol o Teoría del Rol:.....	32
1.4.1.4 Modelo teoría de la conservación de los recursos.....	34
1.4.1.5 Modelo del intercambio social:.....	34
1.4.1.6 Modelo Circumplejo de emociones:.....	35
1.4.1.7 Modelo del Impacto de los Recursos Personales en el <i>Engagement</i>	35
1.4.2 Factores que inciden en el engagement.....	37
1.4.2.1 Factores individuales y personales.....	37
1.4.2.2 Factores organizacionales:.....	39
1.4.2.3 Factores contextuales:.....	40
Capítulo 2: Presentación y diagnóstico de la organización.....	41
2.1 Introducción.....	41
2.2. Descripción de la organización.....	41
2.2.1. Misión, Visión y valores.....	43
2.2.2. Características de los clientes.....	49
2.2.3 Estructura organizacional y dotación.....	51

2.2.3.1 Organigrama.....	51
2.2.4 Análisis PESTEL.....	53
2.2.5 Análisis CANVAS.....	57
2.1.6 Análisis FODA.....	62
2.2.7 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	68
2.2.8 Cultura organizacional y clima laboral.....	70
Capítulo 3: Presentación y diagnóstico del área de RR.HH.....	75
3.1 Introducción.....	75
3.2. Historia y descripción del área de RR.HH.....	75
3.2.1 Principales procesos de Recursos Humanos.....	77
3.2.1.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	79
3.2.1.2 <i>Onboarding</i>	81
3.2.1.3 Reconocimientos y comunicación interna.....	83
3.2.1.3 Evaluaciones mutuas de desempeño.....	84
3.1.1.4 Modelo de compensación total / Política de remuneraciones y beneficios:..	87
3.2.2 Análisis FODA de RR.HH.....	89
3.2.3 Diagnóstico del área de RR.HH.....	91
Capítulo 4: Objetivos y trabajo de campo.....	95
4.1 Introducción.....	95
4.2. Objetivos.....	95
4.2.1 Objetivo general.....	95
4.2.2 Objetivos específicos.....	95
4.3 Población y muestra.....	96
4.4 Técnicas de recogida de información.....	97
4.5 Instrumentos de medición.....	98
4.5.1 <i>Utrecht Work Engagement (UWES)</i>	98
4.5.2 Cuestionarios de <i>Engagement</i> + Clima adaptado.....	99
4.5.3 La entrevista semidirigida.....	102
4.5.4 Evaluaciones de desempeño.....	109
4.5 Tratamiento y procesamiento de datos.....	110
Capítulo 5: Resultados y análisis.....	111
5.1 Introducción.....	111
5.2 Resultados del cuestionario UWES-17 + clima adaptado.....	111
5.2.1 Resultados datos demográficos.....	111
5.2.2 Resultados datos <i>Engagement</i> : total colaboradores híbridos + remotos.....	115
5.2.3 Resultados datos <i>Engagement</i> : modalidad híbrida de trabajo.....	116
5.2.4 Resultados datos <i>Engagement</i> : modalidad Remota de trabajo.....	117

5.2.5 Resultados dimensión de Clima trabajadores híbridos + remotos.....	118
5.2.6 Resultados dimensión clima trabajadores híbridos.....	120
5.2.7 Resultados dimensión clima trabajadores remotos.....	122
5.3 Resultados de las entrevistas.....	124
5.3.1 Resultados datos demográficos.....	125
5.3.2 Resultados entrevistas de colaboradores en modalidad híbrida + remotos.....	128
5.3.3 Resultados entrevistas datos de colaboradores en modalidad remota.....	133
5.4 Resultados de las evaluaciones de desempeño.....	133
5.5 Análisis de los resultados.....	135
Capítulo 6: Planificación estratégica de RR.HH.....	141
6.1. Introducción.....	141
6.2 Mapa estratégico de RR.HH.....	141
6.3. Objetivos estratégicos.....	143
6.3.1 Rediseñar la comunicación interna y externa.....	144
6.3.2 Fortalecer el liderazgo para equipos remotos e híbridos.....	145
6.3.3 Rediseñar la propuesta de valor para los empleados.....	146
6.4 Plan de Acción.....	147
6.4.1 Objetivos y acciones estratégicas.....	147
6.4.2 Acciones estratégicas.....	150
6.4.3 Cronograma de implementación.....	167
6.4.4 Monitoreo del plan estratégico.....	169
Capítulo 7: Conclusiones.....	172
Referencias Bibliográficas.....	175
Anexos.....	180
Anexo 1. Cuestionario para medir la variable de <i>engagement</i> UWES-17.....	180
Anexo 2. Cuestionario adaptado UWES-17 + clima.....	181
Anexo 3: Evaluación de desempeño.....	189
.....	189
Anexo 4: Encuesta de clima organizacional.....	191

Índice de figuras

Figura 1: Etapas históricas de RR.HH según Rotich.....	10
Figura 2: Estadios de Recursos Humanos.....	12
Figura 3: Misión o proyecto de la empresa.....	14
Figura 4: Coherencia con entorno externo y estrategia.....	16
Figura 5: Cuadro de Mando Integral (CMI).....	22
Figura 6: Gap entre estrategia ideal y estrategia real.....	23
Figura 7: Implementación de la estrategia.....	24

Figura 8: Burn out vs. engagement.....	29
Figura 9: Recursos laborales y demandas laborales.....	30
Figura 10: Misión, Visión y Valores de Flokzu.....	41
Figura 11: Valores de Flokzu.....	42
Figura 12: Principios estratégicos de Flokzu.....	45
Figura 13: Organigrama de Flokzu.....	48
Figura 14: Modelo CANVAS de negocio.....	54
Figura 15: Componentes de la matriz FODA.....	60
Figura 16: Cuadro de Mando Integral de Flokzu.....	65
Figura 17: OCAI aplicado en Flokzu.....	68
Figura 18: Principales procesos de RR.HH.....	74
Figura 19: Segmentación de currículums.....	76
Figura 20: Componentes de la compensación.....	83
Figura 21: Escala Likert de 6 puntos: UWES-17.....	98
Figura 22: Fases de las entrevistas.....	101
Figura 23: Gráfica de división por modalidad de trabajo.....	106
Figura 24: Gráfica de división por antigüedad laboral.....	107
Figura 25: Gráfica de división por modalidad de trabajo.....	107
Figura 26: Gráfica de división por género de las respuestas del cuestionario.....	108
Figura 27: Gráfica de división por edad.....	108
Figura 28: Gráfica de división por nivel máximo de estudios alcanzados.....	109
Figura 29: Gráfica de división por niños al cuidado.....	110
Figura 30: División por modalidad de trabajo.....	120
Figura 31: División por antigüedad.....	120
Figura 32: División por lugar de trabajo.....	121
Figura 33: División por género de los entrevistados.....	121
Figura 34: División por edades.....	122
Figura 35: División por nivel máximo de escolaridad alcanzado.....	122
Figura 36: División por si la persona tiene niños a su cuidado en el hogar.....	123
Figura 37: Ventajas del trabajo en modalidad remota e híbrida.....	124
Figura 38: Cuadro de Mando para RR.HH. de Flokzu.....	138
Figura 39: Cronograma de implementación.....	163

Índice de tablas

Tabla 1: Definición de los roles de RR.HH.....	14
Tabla 2: Modelo de Recursos Personales.....	35
Tabla 3: PESTEL de Flokzu.....	50
Tabla 4: Modelo CANVAS de Flokzu.....	56
Tabla 5: FODA de Flokzu.....	62
Tabla 6: Dinámicas que impactan en reconocimientos, comunicación interna y clima.....	80
Tabla 7: Análisis FODA de RR.HH.....	86
Tabla 8: División de la muestra por género.....	92
Tabla 9: División de muestra por modalidad de trabajo.....	92
Tabla 10: Dimensiones y sentencias de encuesta de Clima de Flokzu.....	97
Tabla 11: Dimensiones y sentencias para pauta de entrevista.....	103
Tabla 12: Respuestas al UWES-17 + clima adaptado.....	105
Tabla 13: Entrevistados según modalidad de trabajo.....	105

Tabla 14: Escala de respuestas.....	111
Tabla 15: Resultados del cuestionario de Engagement.....	112
Tabla 16: Resultado de Engagement según las dimensiones.....	112
Tabla 17: Resultados del cuestionario de Engagement en modalidad híbrida.....	113
Tabla 18: Resultado de Engagement en modalidad híbrida según las dimensiones.....	113
Tabla 19: Resultado de Engagement en modalidad remota.....	114
Tabla 20: Resultado de Engagement en modalidad remota según las dimensiones.....	114
Tabla 21: Resultado de Clima en trabajadores Híbridos + Remotos.....	115
Tabla 22: Resultado de Clima en trabajadores Híbridos + Remotos según las dimensiones	116
Tabla 23: Resultado de Clima en trabajadores híbridos.....	117
Tabla 24: Resultado de Clima según las dimensiones trabajadores modalidad Híbridos:...	117
Tabla 25: Resultado de Clima en trabajadores remotos.....	118
Tabla 26: Resultado de Clima según las dimensiones trabajadores modalidad Remoto.....	119
Tabla 27: Resultados de clima.....	120
Tabla 28: Escala de calificaciones evaluaciones mutuas.....	130
Tabla 29: Resultado de evaluaciones mutuas por modalidad de trabajo.....	130
Tabla 30: Comparativa de resultados de evaluación mutua, engagement y clima por modalidad de trabajo.....	133
Tabla 31: Resultado vinculando engagement y desempeño.....	134
Tabla 32: Resultados de evaluaciones de equipos modalidad híbrida y remoto.....	135
Tabla 33: Objetivos estratégicos y acciones.....	144
Tabla 34: Acción 1- Generar un calendario mensualmente donde se detallen las principales acciones o eventos a desarrollarse durante el mes.....	151
Tabla 35: Acción 2- Implementar la utilización de un intra web para la comunicación interna	151
Tabla 36: Acción 3- Implementar la participación del ranking Great Place to Work.....	152
Tabla 37: Acción 4- Generar un ciclo de entrevistas a colaboradores que sean representantes de la cultura de la organización.....	153
Tabla 38: Acción 5- Implementar un webinar para comunicación de resultados trimestrales	154
Tabla 39: Acción 6- Generar capacitaciones para que los líderes puedan obtener herramientas y habilidades de liderazgo para equipos remotos e híbridos.....	155
Tabla 40: Acción 7- Detección y fidelización del talento.....	156
Tabla 41: Acción 8- Desarrollar a los miembros del equipo.....	156
Tabla 42: Acción 9- Análisis de casos de éxitos y fracasos en liderazgo remoto e híbrido.	157
Tabla 43: Acción 10- Asignación de proceso de coaching a líderes que lo requieran.....	158
Tabla 44: Acción 11- Redefinir valores organizacionales en conjunto con los gerentes y líderes de equipos.....	159
Tabla 45: Acción 12- Realizar un análisis de equidad interna.....	160
Tabla 46: Acción 13- Analizar la competitividad externa frente a empresas del mismo rubro y con el mismo número de empleados.....	161
Tabla 47: Acción 14- Realizar y difundir acciones hacia la comunidad.....	162
Tabla 48: Monitoreo del plan estratégico.....	165

Capítulo 1: Marco conceptual

1.1 Introducción

En este capítulo realizamos un recorrido sobre el concepto de estrategia, presentando los distintos estadios que ha de pasar el área de Recursos Humanos para lograr posicionarse como socio estratégico de la organización. De la misma manera, se presenta el rol de Recursos Humanos como socio estratégico describiendo los principales aspectos que realiza y los desafíos que debe sortear para poder otorgar valor a la organización. Presentamos el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta que posibilita a las empresas traducir su estrategia en objetivos y en acciones.

Por último hacemos una conceptualización del término *engagement* presentando diferentes definiciones y posiciones de autores. Esto será clave para el trabajo de campo ya que es parte de nuestro componente de investigación.

1.2. El rol de RR.HH. como socio estratégico

Para comprender el rol de Recursos Humanos como socio estratégico, debemos antes entender el desarrollo histórico que ha atravesado la gestión de Recursos Humanos.

Según expresa Rotich, KJ (2015), los primeros especialistas en empleados surgieron aproximadamente en el año 1900, en Estados Unidos y Reino Unido y recibían el nombre de “Administradores de personal”. Estaban orientados a los procesos de trabajo de producción en masa, lo cual, hacía referencia a un conjunto de funciones que desempeñaba la persona (por ej. reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, relaciones laborales); con poca relación a los objetivos generales de la organización.

Con una serie de leyes impuestas por los gobiernos de Estados Unidos y Reino Unido, que regulan entre algunas cosas, las horas del trabajo en niños y mujeres, los

salarios mínimos para el trabajo masculino, la protección a los trabajadores de condiciones laborales insalubres o peligrosas, entre otras, se comenzó a examinar la naturaleza del trabajo y a desarrollar modelos de investigaciones psicológicas y sociológicas. De estas investigaciones, es que surgen varias teorías que intentan beneficiar tanto a los empleados como a las organizaciones.

Rotich, KJ (2015) plantea diferentes etapas que reflejan en gran medida el desarrollo de la gestión de Recursos Humanos en el resto del mundo.

1.2.1 Etapas históricas de RR.HH. según Rotich:

Administración (1900 - 1940): Desempeñada principalmente por supervisores, gerentes de línea y los primeros especialistas.

Etapas de bienestar y administración (1940 - 1970): Enfoque más especializado y profesional de la gestión de personal. Durante la segunda guerra mundial existieron problemas en el rendimiento de los empleados debido a los reemplazos de los hombres en las fábricas.

Gestión estratégica de Recursos Humanos (1970 - 1990): Comienza a haber mayor competitividad entre las empresas, las universidades incorporan las teorías de excelencia, liderazgo y gestión de calidad total. La gestión de personal se estaba transformando en gestión de Recursos Humanos, lo que significaba un cambio enfocado mayormente a las estrategias y la eficacia organizativa. Los empleados son vistos como activos organizacionales vitales.

El presente y futuro de la gestión de Recursos Humanos (1990 - actualidad): La teoría y la práctica se transforman constantemente debido a la globalización, las nuevas tecnologías y los cambios sobre la naturaleza del trabajo y los empleos. Existe una necesidad de innovación continua por parte de los profesionales de RR.HH. Se comienza a pensar en la gestión del equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de los empleados.

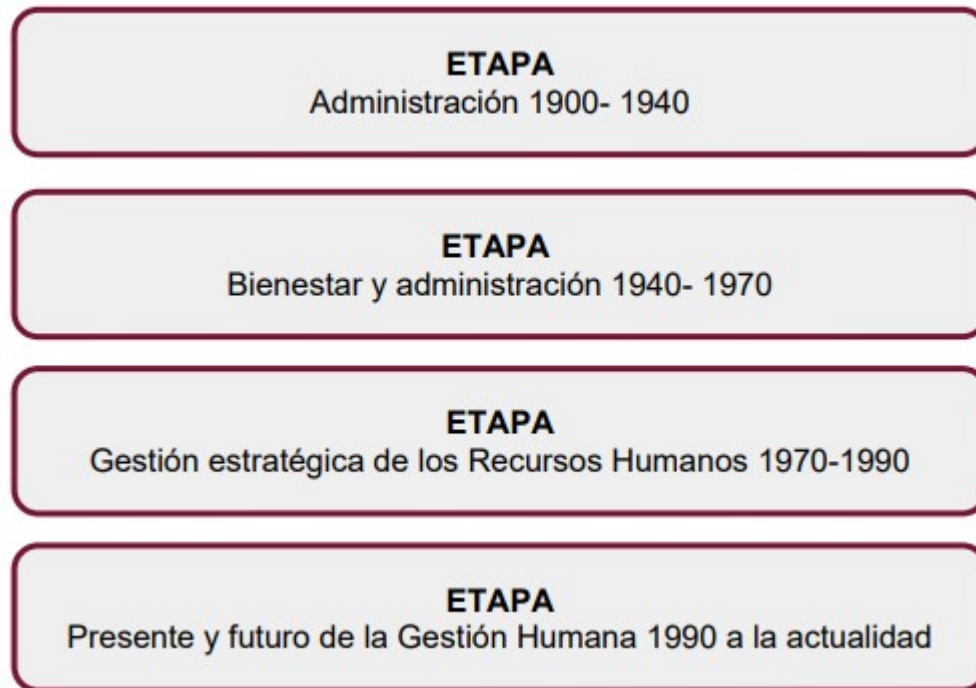


Figura 1: Etapas históricas de RR.HH según Rotich

Fuente: elaboración propia a partir de etapas históricas de RR.HH. según Rotich

Con lo dinámico y complejo que se ha vuelto el mundo a raíz de varios fenómenos (generacionales, tecnológicos, nuevas formas pensamiento), es necesario entender el papel que debe ocupar el área de Recursos Humanos en las compañías. El mundo está inmerso en una era VUCA (volátil, incierta, compleja y ambigua), un concepto que fue utilizado por la escuela de guerra del ejército de los Estados Unidos luego de la guerra fría (1992). Los departamentos de Recursos Humanos han atravesado cambios en la forma de gestionar y accionar dentro de las organizaciones.

Según Armstrong (2006), la gestión de Recursos Humanos se define como un enfoque estratégico y coherente para la gestión de los activos más valiosos de una organización.

Cómo señala Dave Ulrich (1997), en los últimos años se ha puesto el foco en la importancia de que los profesionales de RR.HH asuman un rol más estratégico dentro de las empresas. “El rol estratégico de Recursos Humanos se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR.HH con la estrategia de los negocios.

Cuando este rol se cumple, el profesional de RR.HH trabaja para ser un socio estratégico” (pág. 57). A su vez, también menciona que el socio estratégico debe participar en el proceso de definición de la estrategia empresarial y llevarla a la acción.

Para Ulrich (1997), las organizaciones que cuenten con un rol estratégico podrán beneficiarse de tres maneras:

- 1) La organización podrá adaptarse al cambio al reducirse el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia
- 2) La empresa podrá responder mejor a la demanda de los clientes gracias a traducirse las demandas en estrategias internas
- 3) Mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de la estrategia

El rol de Recursos Humanos en el pasado (y aún en varias organizaciones del presente) tiene su foco en lo operativo y cotidiano, mayoritariamente con tareas administrativas: controlando asistencias e inasistencias, control de horas extra, licencias, entre otras. Actualmente en las organizaciones más avanzadas, Recursos Humanos ocupa un rol estratégico, con una mirada hacia el futuro y alineando las estrategias del área con las de la organización y los empleados

Para generar un mayor entendimiento tomaremos de referencia el cuadro realizado por Ulrich en su libro Recursos Humanos Champions, donde muestra los cuatro estadios de Recursos Humanos en las organizaciones (ver figura 2).



Figura 2: Estadios de Recursos Humanos

Fuente: Ulrich, D. (1997). Recursos humanos *champions*. Ediciones Granica SA.

En el marco inferior se muestran las posiciones del área de Recursos Humanos que se centran en las tareas operativas, en el caso de “*Management* de la infraestructura” o Experto en administración, las tareas consisten en operar con funciones básicas y ayudar a la administración de la empresa. Si se aprecia, este rol está también más relacionado a los procesos.

Para el caso de “*Management* de la contribución de los empleados” o Socio de trabajadores, las tareas están mayormente asimiladas a gestionar la contribución de los empleados y apoyarlos en sus necesidades.

La posición de “*Management* de Recursos Humanos Estratégicos” o Socio estratégico tiene como principal foco alinear las estrategias de RR.HH. con las de los negocios. Para esta posición se debe comprender el negocio, la estrategia y cada unidad, para generar soluciones que contribuyan a las mismas.

El “*Management* de la transformación del cambio” o Agente de cambio está centrado en impulsar la cultura, gestionar el cambio, la evolución y aprendizaje de los

equipos. Debe analizar las necesidades de los equipos de trabajo y ayudarlos a evolucionar de forma sostenible (ver tabla 1).

Tabla 1: Definición de los roles de RR.HH.

Rol / Célula	Aporte / Resultado	Metáfora	Actividad
Management de Recursos Humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear estrategias de RR.HH. con las de negocios
Management de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: "servicios compartidos"
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados "aportar recursos a los empleados"
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administración de la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"

Fuente: Ulrich, D. (1997). Recursos humanos *champions*. Ediciones Granica SA.

1.3. La planificación estratégica de RR.HH.

1.3.1 ¿Qué es la planificación estratégica?

Existen numerosos estudios que prueban que el área de Recursos Humanos tiene influencia en los resultados del negocio, por ejemplo, Huselid (1995), en un estudio realizado en varias compañías industriales demostró que las políticas de Recursos Humanos habían tenido un impacto positivo en la rotación, la productividad y los resultados financieros de la empresa. Para esto es relevante que el área de RR.HH. cuente con una planificación estratégica. Para comprender lo que significa el término recopilaremos algunas definiciones.

Romero Fernández (2004) afirma que:

Estrategia son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la acción futura. Pero es también, en términos militares, lo que se hace antes y lejos del lugar del combate (p. 7).

Para Castaño (2005) la importancia de la planificación estratégica en las empresas equivale a un mapa y un cronograma de una familia que se va de viaje, o, en otras palabras, una guía para los viajeros. “Debe responder a dónde vamos, por qué, en que camino, en cuánto tiempo y con qué recursos contamos para llegar” (p. 85) (ver figura 3)

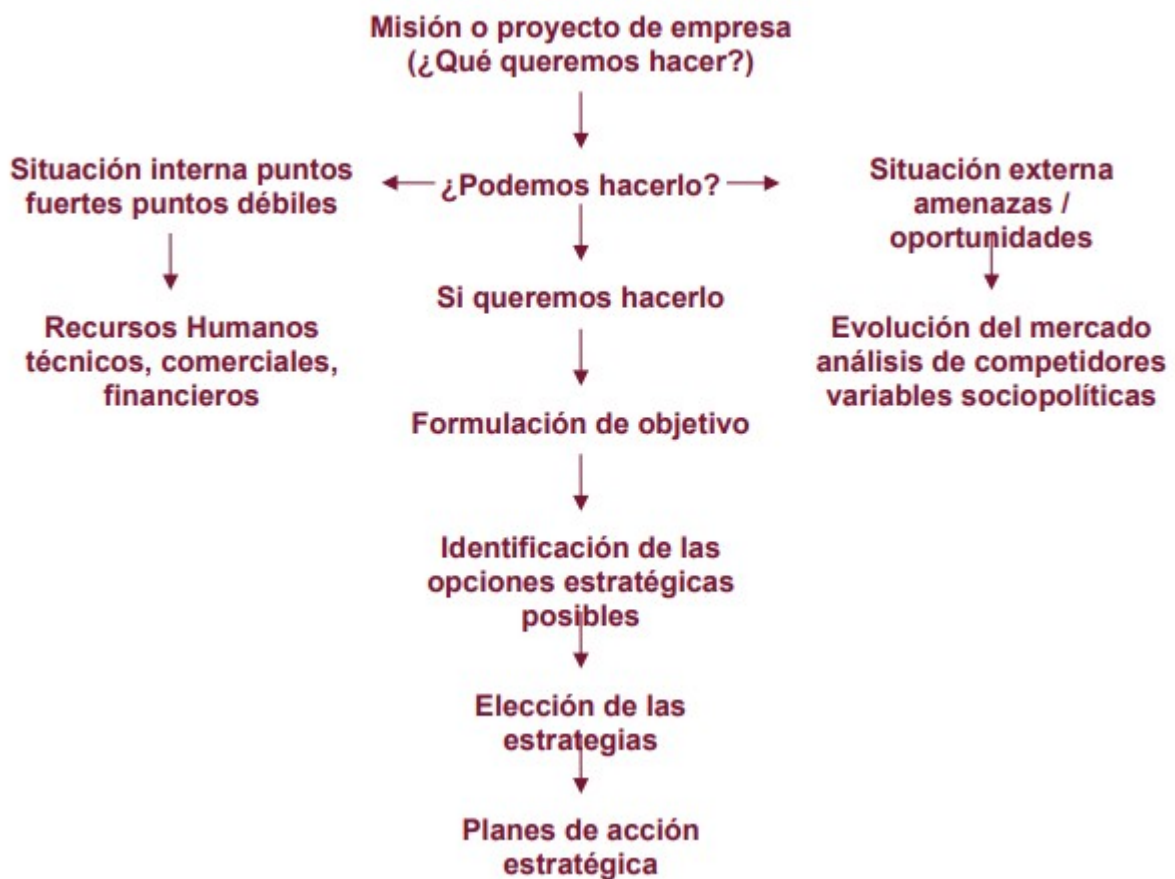


Figura 3: Misión o proyecto de la empresa

Fuente: Castaño, R. (2005). Gestión integral de Recursos Humanos.

También, puede identificarse como “el punto inicial o de partida, el kilómetro cero de la dirección de la empresa” (Pág. 89). Las políticas, planes, objetivos, programas y los medios son acciones que van a acompañar a la estrategia planificada en un inicio. El concepto ha sufrido transformaciones con el tiempo, las más recientes se centran en el proceso de dirección (dirección estratégica o pensamiento estratégico) como algo más dinámico.

Existen visiones como la de Pin (2007), donde la gestión de empresas es vista como un arte más que como un oficio, un arte que ocupa el lugar de lo único, lo original y lo difícilmente replicable e imitable. A su vez, Dave Ulrich (1997), define a la planificación estratégica de Recursos Humanos como: “el proceso de conexión de las prácticas de Recursos Humanos a la estrategia del negocio”.

La planificación estratégica de RR.HH. debe considerar algunas variables que son fundamentales para cualquier empresa, como lo expresa Maella (2010):

“La estrategia de personal debe ser diseñada e implementada teniendo en cuenta las nueve variables fundamentales de la eficacia, a saber: coherencia con el entorno externo; y con las características internas de la empresa; y con la estrategia de negocio; consistencia interna de las políticas de Recursos Humanos entre sí; gestión adecuada de la implementación; rol estratégico del departamento de Recursos Humanos; competencias de los profesionales de la función; seguimiento, adaptación y mejora continua del sistema de personal” (p. 2)

A continuación se describirán las variables planteadas por Maella:

1.3.2 La coherencia con el entorno externo e interno y la estrategia:

Purcell (1999 como se lo citó en Pablo Maella, 2010), asegura que lo que funcione en una organización, no quiere decir que funcione en otra, no existen dos empresas iguales, los múltiples factores que inciden en una empresa en un momento dado, hacen de cada organización algo distinto y único. Esto es lo que hace que un sistema de personal pueda llegar a ser una ventaja competitiva frente a otras

empresas. En definitiva, lo que hace particular a un área de Recursos Humanos es la consistencia con el entorno externo e interno y con la estrategia del negocio (ver figura 4).

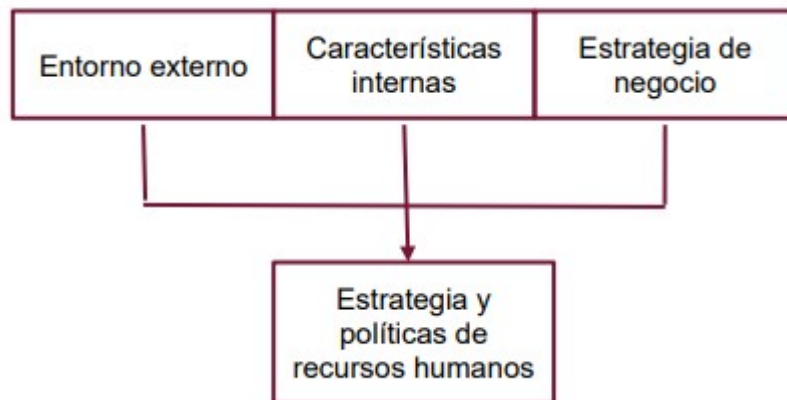


Figura 4: Coherencia con entorno externo y estrategia

Fuente: Pablo Maella (2010) Cómo establecer una estrategia de RR.HH. eficaz.

“Las organizaciones que definen sus políticas de Recursos Humanos de acuerdo con sus especificidades internas son más eficaces que las que no lo hacen” (Truss, 2001, como se lo citó en Pablo Maella, 2010). Para realizar una estrategia de RR.HH que considere las características de la organización, deberá comprender y respaldar algunas variables, entre ellas: la situación económica, las pérdidas (costos, rotación), el mercado, el producto (si es único o si hay variedad), estructura de la organización, accionistas, equipo directivo, empleados (si existe sindicato, si hay orientación al aprendizaje, etc.).

1.3.3 Consistencia interna de las políticas de Recursos Humanos:

Luego de identificar las variables del entorno externo, la caracterización de la empresa y la estrategia de negocio, se debe establecer un sistema de Recursos Humanos eficaz, pensando en los criterios para los procesos y las políticas a desarrollarse.

Son ejemplos de políticas y procesos de RR.HH: Políticas transversales (valores), estilo de dirección, comunicación, compensación total (variable, fija, etc.), desarrollo

y formación, procesos de selección, evaluación de desempeño, promoción y procesos de desvinculación, etc.

1.3.4 Gestión adecuada de la implementación:

Es el momento donde el área de Recursos Humanos comienza a traducir en acciones todas las estrategias, criterios y políticas definidas desde el inicio. Como dicen Becker, Huselid y Ulrich (2001)

Sin esa concreción y posterior implementación, la coherencia y consistencia quedarían en un meritorio, pero estéril ejercicio teórico, ya que no es lo mismo saber qué tenemos que hacer, que saber cómo hacerlo, y el desconocer esto último es causa del fracaso de muchos sistemas de Recursos Humanos que sobre el papel están bien diseñados. (p. 13)

Por lo tanto, como afirma Truss (2001, como se lo citó en Pablo Maella, 2010), la eficacia de Recursos Humanos depende también de cómo se concretan y llevan adelante las prácticas.

Para el departamento de Recursos Humanos, será importante cumplir con una serie de elementos claves que lo conducirán a la eficiencia en la concreción e implementación de las políticas:

- La cultura y el estilo de dirección (pensar en el cómo se aplicarán)
- Las políticas informales, una vez hechas las políticas formales (escritos, procesos) ver que se cumplan en la realidad
- La aceptación de las políticas por parte de toda la organización

1.3.5 El rol estratégico del departamento de Recursos Humanos:

Generalmente, el diseño de las políticas de la organización le corresponde a la dirección. En ese entendido, es que los mandos medios al ser el nexo entre los empleados y la dirección deben permear las políticas a toda organización. Según Huselid, Jackson y Schuler (1997), el área de Recursos Humanos puede constituirse como un departamento técnico/operacional, o bien, como uno estratégico.

En un departamento técnico/operacional, las funciones varían entre: selección, evaluación, desarrollo y retribución. Sin embargo, cuando hablamos de un rol estratégico del área de Recursos Humanos, las principales tareas son el desarrollo de un sistema de personal que apoye y acompañe los objetivos del negocio. Este segundo rol, está vinculado a la creación de valor, alineada a la estrategia de la empresa. Estas dos funciones pueden ser complementarias entre sí.

1.3.6 Competencias de los profesionales de Recursos Humanos:

Las competencias de los profesionales de Recursos Humanos son otra de las claves para una planificación estratégica eficaz de personal. Pese a que pueden ser innumerables, y variadas, hay muchos autores que coinciden en que una de ellas, es la más importante de todas; el conocimiento del negocio. La segunda competencia, que servirá para aplicar el conocimiento del negocio, es la capacidad de promover e implementar.

1.3.7 Seguimiento, adaptación y mejora continua del sistema:

Otro factor del éxito para una planificación estratégica es el seguimiento y medición de los resultados del sistema implementado. De esta manera, se analizarán periódicamente las políticas implementadas con indicadores de progreso que serán claves para comprender el estado actual de los procesos. En su libro "*Consistencia: la estrategia de la empresa es la estrategia sobre sus personas*", Maella (2010) toma a Pin (2007) expresa que:

El seguimiento cobra protagonismo en la medida en que las organizaciones están en un proceso continuo de cambios externos e internos que requiere constantes adaptaciones en las políticas de Recursos Humanos. Es por esta razón que podemos decir que, con prioridad, no existirá la consistencia perfecta, ya que las organizaciones pasan de períodos de consistencia a épocas de una cierta consistencia, hasta que se vuelven a adaptar las políticas a los cambios en el entorno (p.17).

1.3.8 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Cómo expresa Dávila (1999)

“En los años sesenta se había puesto de moda la utilización de una herramienta llamada Tableau de Bord (tablero de mando), que incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esa herramienta ha ido evolucionando y combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio” (p. 2).

Por otra parte, Baraybar (2011) describe al Cuadro de Mando Integral (CMI) cómo una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí.

Para la elaboración de un CMI se necesitarán tres niveles de implementación. Cada uno de ellos debe cumplir con ciertas condiciones tener objetivos establecidos, contar con un promotor del proyecto, definir una metodología de implementación y tener pautados los resultados esperados, a continuación presentamos estos niveles:

Nivel A: Técnica de medición y control

- Objetivo: Incorporar cuadros de mando financieros, indicadores no financieros y relativos a otras perspectivas de gestión.
- Promotor del proyecto: Responsables de áreas funcionales ej. control de gestión, calidad, Recursos Humanos, etc.
- Metodología de implementación: Desarrollo realizado generalmente por el área que promociona el proyecto, soluciones IT (Softwares).
- Resultados esperados: Que la organización disponga de una información más completa sobre los procesos y resultados. No hay cambios en su cultura de gestión.

No existe impacto en la organización al no variar su cultura, no afecta a las personas y a la estructura organizacional.

Nivel B: Sistema de gestión basado en estrategia

- **Objetivo:** Llevar a cabo la implementación de la estrategia definida por la organización, se imponen mecanismos de gestión (feedback y seguimiento). Se tiene conocimiento sobre el grado de éxito o fracaso.
- **Promotor del proyecto:** Director General, Gerentes, Consejero Delegado.
- **Metodología de implementación:** Participación de los miembros directivos, consultores externos, soluciones IT y miembros del segundo nivel.
- **Resultados esperados:** La organización pasa a contar con un sistema de gestión integrado a la estrategia, puede priorizar sus proyectos y recursos.

El nivel B tiene en la mayoría de los casos un impacto en la cultura de la empresa, puede generar redistribución de poderes, y la significación de las diferentes áreas en la organización.

Nivel C: Modelo de organización y gestión del cambio

- **Objetivo:** Implantar un modelo de organización alineado a las personas clave de la organización que permita adaptarse con flexibilidad a las situaciones de cambio.
- **Promotor del proyecto:** Director General, Gerentes, Consejero Delegado.
- **Metodología de implementación:** Existe una participación elevada del directorio, miembros de segundo nivel y consultores externos y de soluciones informáticas.
- **Resultados esperados:** Ser una organización flexible, preparada para los posibles cambios, orientada a la estrategia y al comportamiento de las personas para el cumplimiento de los objetivos.

El nivel C tiene un impacto grande en la organización y las personas que la componen, se debe realizar al igual que el nivel anterior, una adecuada planificación del cambio, que busque reconocer los posibles riesgos antes de iniciar el proyecto.

Para el desarrollo de un sistema de gestión de estrategia exitoso, se deberá disponer de una planificación estratégica previa, que permita establecer objetivos medibles y que estén relacionados con la estrategia inicial de la organización. Previo a toda medición, se debe conocer cuál es la misión (para qué y por qué existimos), la visión (cómo lo vamos a hacer), los valores, las competencias críticas y las líneas estratégicas para poder establecer los objetivos e indicadores para hacer seguimiento (ver figura 5).

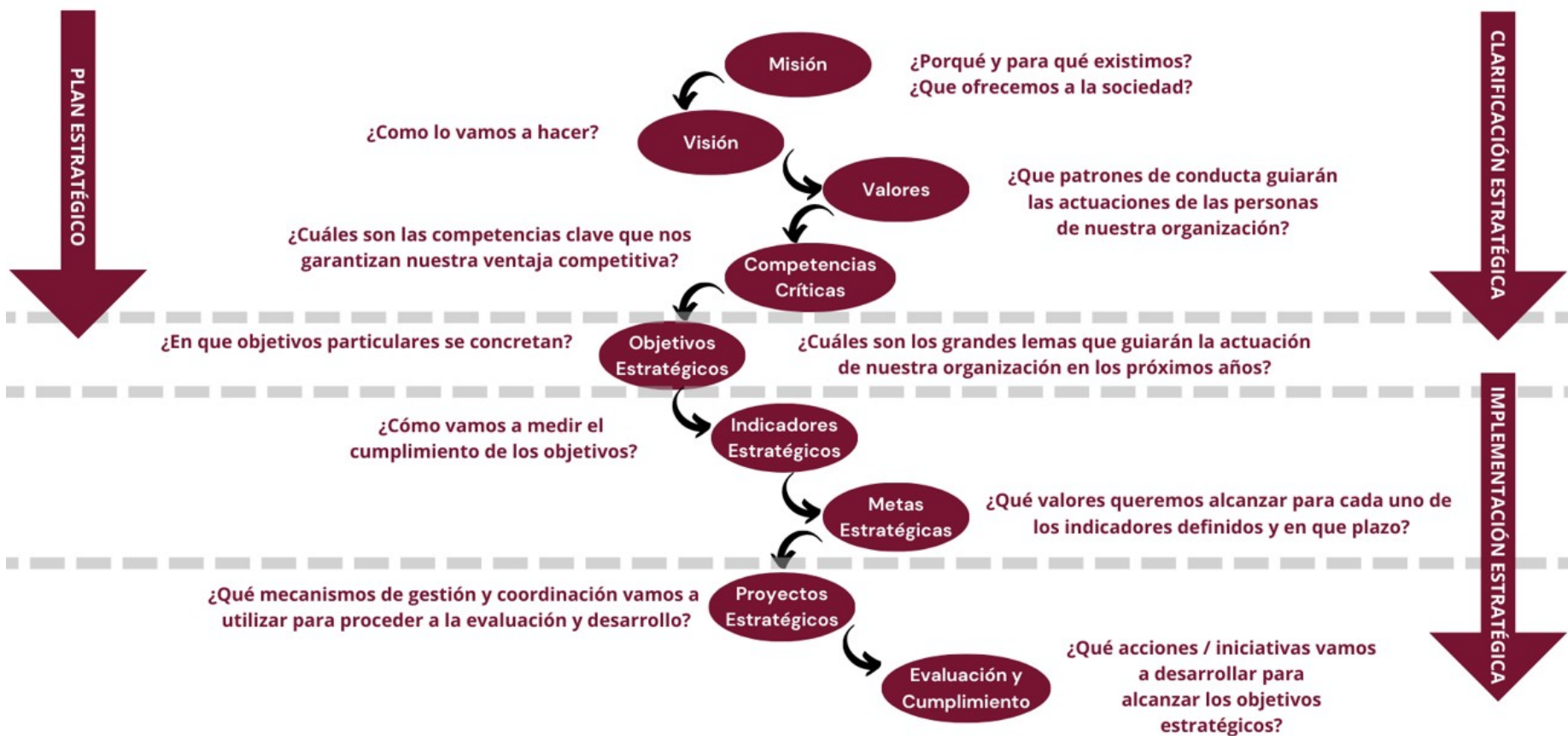


Figura 5: Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fuente: Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». Esic Editorial.

El nivel C es el más desarrollado hasta la fecha, la principal dificultad de las organizaciones se encuentra a la hora de ejecutar la estrategia. Aquí se produce un *gap* entre la estrategia y la implementación. Una de las finalidades principales de los mapas estratégicos es cubrir ese *gap* que existe entre las estrategias y las acciones (ver figura 6).



Figura 6: Gap entre estrategia ideal y estrategia real

Fuente: Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». Esic Editorial.

Acerca de este asunto, Kaplan y Norton (2001), realizaron un estudio sobre 200 empresas que formularon estrategias y analizaron sus razones de éxito y fracaso. Dentro de las conclusiones se encontró que 9 de cada 10 fracasaban a la hora de ejecutar la estrategia planificada.

Los principales factores que generaban el fracaso eran:

- Solo el 5% del personal de las empresas comprendía la estrategia

- El 85% de los equipos directivos invertía menos de 1 hora al mes en realizar seguimiento a la estrategia
- El 60% de las empresas no alinearon sus recursos, acciones y presupuestos con la estrategia definida
- Solamente el 25% del personal de las organizaciones contaba con objetivos

Se puede concluir que previo a el desarrollo de una estrategia, se debe realizar una adecuada formulación e implementación de la misma, en este sentido Kaplan y Norton (2001) marcan los siguientes pasos: (Ver Figura 7)

- 1) Un estudio del medio (mercado, competencias, demanda, contexto, oportunidades, amenazas).
- 2) Un análisis interno (recursos, valores, capacidades o habilidades) para desarrollar una serie de estrategias que contemplen las dos variables
- 3) Tomar la decisión de la estrategia más viable
- 4) Llevarla a la acción y monitorearla frecuentemente

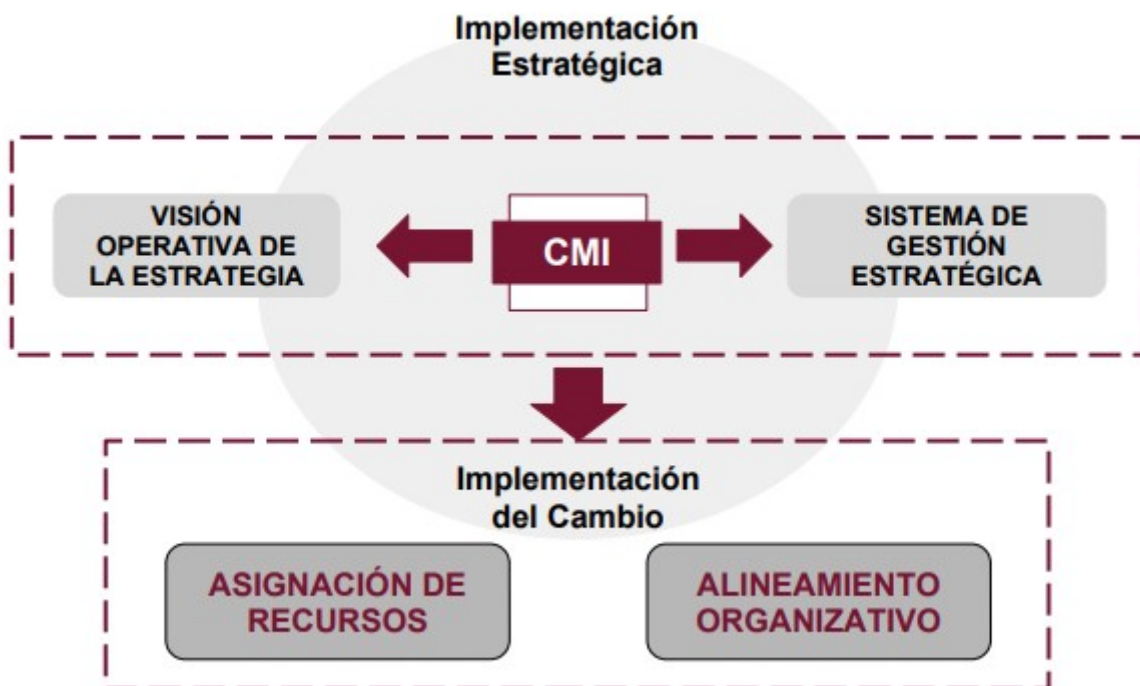


Figura 7: Implementación de la estrategia

Fuente: Baraybar, F. A. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». Esic Editorial.

Según Kaplan y Norton (2004), el CMI ofrece un marco para conectar los recursos intangibles con la generación de valor a través de cuatro perspectivas interconectadas que hacen referencia a las diferentes visiones del negocio: perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos, y la de innovación y aprendizaje.

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, por lo que está orientada a maximizar los beneficios y asegurar fondos continuos a la organización. Debe haber rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

La perspectiva del cliente es el conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la competitividad de la empresa. Con esta perspectiva se analiza el valor que tiene la organización para el cliente y si están satisfechos o no y que tan fieles son.

La perspectiva de procesos internos identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe alcanzar su máximo nivel. Los procesos clave deben ser aquellos que influyen directamente en la felicidad y satisfacción de nuestros clientes.

La perspectiva de innovación y aprendizaje son la base que le permitirá a la organización alcanzar los objetivos. Las organizaciones deben invertir en capacitar a sus colaboradores, potenciar los sistemas de tecnología de la información y generar una mejora continua en los activos intelectuales.

En estas cuatro perspectivas estando alineadas a objetivos e indicadores, la organización podrá medir el rendimiento. Así, la estrategia refleja los aspectos más importantes de la organización ya que deriva de la misión y la visión. El CMI permitirá un monitoreo integral por el hecho de que utiliza indicadores financieros y no financieros.

1.4. Engagement

En este apartado nos proponemos hacer un recorrido sobre el concepto de *engagement* y cómo este ha evolucionado a lo largo de los años. Presentamos diferentes conceptualizaciones y algunos de los modelos más relevantes, para terminar con una descripción de los factores que pueden incidir en los niveles de *engagement*.

El concepto de *engagement* ha ido evolucionando con el tiempo y lo mismo sucede con el significado de la palabra. Este constructo, tiene como idioma original el inglés, por lo que al ser traducido al castellano existen conceptos similares como “compromiso” o “implicación laboral”; sin embargo, no suponen un equivalente exacto, por lo que suele confundirse con otros constructos como la satisfacción en el trabajo y la motivación. Hasta el momento, no ha sido definido un término que represente la amplitud de este concepto, a diferencia de otros estudios, como compromiso organizacional. La revisión académica de este tema deviene del cambio de perspectiva de los Recursos Humanos y la incursión de la psicología organizacional positiva como herramienta para fomentar un entorno laboral saludable.

En los últimos años ha habido un gran interés en el compromiso de los empleados. Muchos han afirmado que el *engagement* de los empleados predice los resultados de los mismos, el éxito organizacional y el desempeño financiero de una organización. Al mismo tiempo hay estudios que afirman que el *engagement* de los empleados está en declive y que existe una desconexión cada vez más profunda entre los empleados en la actualidad (Bates, 2004; Richman, 2006). Incluso se ha informado que aproximadamente la mitad de los estadounidenses en la fuerza laboral, no están completamente comprometidos o están desconectados, lo que lleva a lo que se conoce como una brecha de compromiso que le está costando a las empresas inmensas sumas por la productividad perdida.

El *engagement* de los empleados se ha convertido en un término ampliamente utilizado y popular (Robinson et al., 2004). Sin embargo, la mayor parte de lo que se ha escrito sobre el compromiso de los empleados se puede encontrar en revistas

profesionales donde tiene su base en la práctica en lugar de la teoría y la investigación empírica.

En la literatura académica se han proporcionado una serie de definiciones:

Kahn (1990) define el compromiso personal como “el aprovechamiento de los miembros de la organización para sus funciones laborales; en el compromiso, las personas emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de los roles”. Este aprovechamiento surge de la expresión física, cognitiva, emocional y mental que experimenta un trabajador durante el desempeño de sus roles. La desvinculación personal se refiere a “el desacoplamiento de los roles de los roles laborales; en la desconexión, las personas se retraen y se defienden física, cognitiva o emocionalmente durante las representaciones de roles” (Pág. 694). Así, según Kahn (1990, 1992), *engagement* significa estar psicológicamente presente al ocupar y desempeñar un rol organizacional.

Rothbard (2001) también define el *engagement* como presencia psicológica, pero va más allá al afirmar que involucra dos componentes críticos: atención y absorción. La atención se refiere a la "disponibilidad cognitiva y la cantidad de tiempo que uno pasa pensando en un rol", mientras que la absorción significa “estar absorto en un rol y se refiere a la intensidad del enfoque de uno en un rol” (p. 656).

Los investigadores del agotamiento definen el *engagement* como la antítesis opuesta o positiva del *burnout* (Maslach et al., 2001). Según Maslach et al. (2001), el compromiso se caracteriza por la energía, la participación y la eficacia, todo lo contrario de las tres dimensiones del *burnout*: agotamiento, cinismo y la ineficacia. La investigación sobre el *burnout* y el *engagement* ha encontrado que las dimensiones centrales del *burnout* (agotamiento y cinismo) y el *engagement* (vigor y dedicación) son opuestas entre sí (González-Roma et al., 2006).

El *engagement* ve la luz como contramedida para el padecimiento de *burnout*; con ello, se evidencia la transición de los investigadores: del estudio de las patologías a la revisión de los comportamientos positivos.

Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker, (2001) definen “El *engagement* es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción”. Más que un estado específico y momentáneo, “el *engagement* se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular”. El vigor (ánimo) se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo.

El significado de *engagement* en la literatura profesional a menudo se superpone con otros constructos, en la literatura académica se ha definido como un constructo distinto y único que consta de componentes cognitivos, emocionales y conductuales que están asociados con el rol individual y rendimiento. Además, el *engagement* se distingue de varios constructos relacionados, en particular el compromiso organizacional, el comportamiento de ciudadanía organizacional y la participación en el trabajo.

El *engagement* se relaciona, de forma positiva, con el buen desempeño y compromiso organizacional, evitando de esta forma el ausentismo, la rotación de personal y la tendencia al abandono. Puede ser considerado como un detonador de la potencia grupal y la eficacia colectiva.

1.3.1 Principales modelos de *engagement*

1.4.1.1 Engagement como opuesto al *burnout*:

Este modelo de *engagement* proviene de la literatura sobre el agotamiento que describe el compromiso laboral como la antítesis positiva del *burnout* y señala que el agotamiento implica la erosión del compromiso con el propio trabajo (Maslach et al., 2001). Según Maslach et al. (2001), seis áreas de la vida laboral conducen al

agotamiento y al compromiso: carga de trabajo, control, recompensas y reconocimiento, apoyo comunitario y social, equidad percibida y valores. Argumentan que el compromiso laboral está asociado con una carga de trabajo sostenible, sentimientos de elección y control, reconocimiento y recompensa apropiados, una comunidad de trabajo solidaria, equidad y justicia, y un trabajo significativo y valorado. Al igual que el agotamiento, se espera que el compromiso medie el vínculo entre estos seis factores de vida laboral y varios resultados laborales.

Russell & Carroll, (1999), propusieron un modelo de engagement en el que el vigor y la dedicación son considerados los polos opuestos del agotamiento y el cinismo (componentes del *Burnout*). Por tanto, este modelo implica un alto índice de energía y compromiso con la empresa (ver figura 8).



Figura 8: Burn out vs. engagement

Fuente: Russell & Carroll, 1999

1.4.1.2 Teoría de Demandas y Recursos Laborales

En este modelo se plantea la existencia de dos tipos de condiciones laborales: las demandas y los recursos. Las demandas y los recursos implican aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y sociales del trabajo que exigen o no un esfuerzo adicional, los cuales podrían predecir el *burnout* o el *engagement*, respectivamente (Bakker y Demerouti 2007). Esencialmente, el modelo demandas y recursos asume que el *engagement* con el trabajo resulta del inherente carácter motivador de los recursos, en el que se distinguen dos tipos de recursos; recursos laborales, que se definen como aquellos aspectos del trabajo que son funcionales en alcanzar las metas laborales, reducir las demandas laborales o estimular el crecimiento personal y desarrollo (por ejemplo, retroalimentación del desempeño, control del trabajo y apoyo social de colegas); recursos personales, que se definen como aspectos del yo que son asociados con la resiliencia y que se refieren a la capacidad de controlar e impactar el ambiente con éxito (por ejemplo, autoeficacia, optimismo y estabilidad emocional). (ver figura 9)

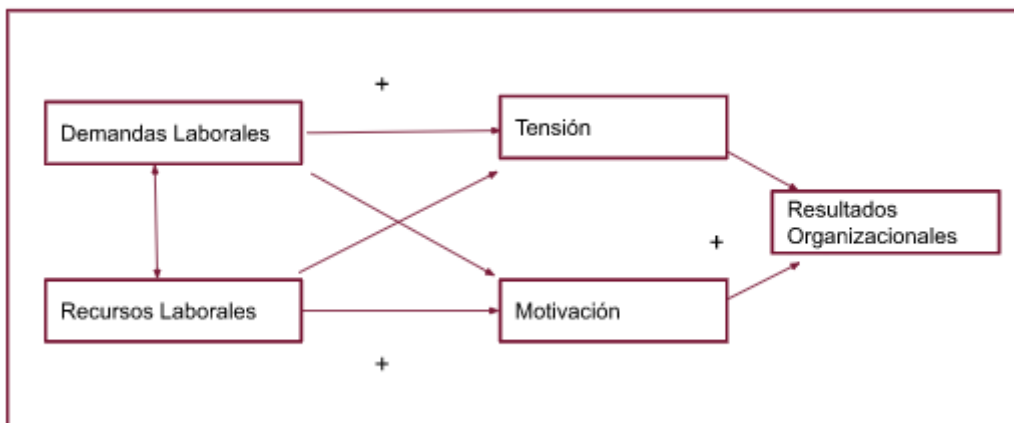


Figura 9: Recursos laborales y demandas laborales

Fuente: Modelo de demanda y recursos laborales: Schaufeli y Bakker, 2004

1.4.1.3 Modelo de uno en un rol o Teoría del Rol:

En este modelo se contemplan múltiples factores, que pueden determinar la manera en que las personas generan o no *engagement* en el rol laboral que ejercen. Los

factores que se consideran influyentes son: el grupo, la organización, las relaciones interpersonales e intergrupales (Kahn 1990).

En su estudio cualitativo sobre las condiciones psicológicas del compromiso y la desvinculación personal en el trabajo, Kahn (1990) entrevistó a consejeros de campamentos de verano y miembros organizacionales de una firma de arquitectura acerca de sus momentos de compromiso y desvinculación en el trabajo. Kahn (1990) descubrió que había tres condiciones psicológicas asociadas con el compromiso o la desvinculación en el trabajo: significado, seguridad y disponibilidad. En otras palabras, los trabajadores estaban más comprometidos con el trabajo en situaciones que les ofrecían más significado psicológico, seguridad psicológica, y cuando estaban más disponibles psicológicamente.

El significado psicológico se refiere a la creencia acerca de qué tan significativo es llevar uno mismo el desempeño de un rol. Se asocia con incentivos para participar y la percepción de que uno está recibiendo un retorno de la inversión de su "yo en el papel". El significado psicológico se logra cuando las personas se sienten valiosas y son importantes. Los tres factores que Kahn (1990) encontró que influyeron en el significado fueron las características de la tarea, las características del rol y las interacciones laborales.

La seguridad psicológica implica la percepción que uno tiene de lo seguro que es llevarse a sí mismo al desempeño de un rol sin temor a dañar la imagen propia, el estatus o la carrera. Se asocia con entornos sociales confiables y predecibles que tienen límites claros de conducta aceptable en los que las personas se sienten seguras para arriesgarse a expresarse. Kahn (1990) encontró que los cuatro factores que impactan en la seguridad psicológica son las relaciones interpersonales, las dinámicas grupales e intergrupales, el estilo de gestión y las normas.

La disponibilidad psicológica se refiere a la percepción que uno tiene de cuán disponible está uno para asumir un rol. Está asociado con los recursos físicos, emocionales y psicológicos que las personas pueden aportar al desempeño de sus roles. Kahn (1990) sugirió que cuatro distracciones afectan la disponibilidad

psicológica: agotamiento de la energía física, agotamiento de la energía emocional, inseguridad y vida exterior.

1.4.1.4 Modelo teoría de la conservación de los recursos

Este modelo plantea que los individuos están motivados a adquirir y proteger los recursos, los cuales pueden categorizarse en objetos, condiciones o características personales; estos se adquieren y transforman para generar nuevos recursos adicionales que permiten generar un estado *engaged* con su trabajo (Hobfoll 2001).

1.4.1.5 Modelo del intercambio social:

Este modelo se basa en la teoría del intercambio social (SET), sostiene que las obligaciones se generan a través de interacciones entre partes que están recíprocamente en estado de interdependencia. Un principio básico de SET es que las relaciones evolucionan con el tiempo hacia compromisos mutuos, leales y de confianza, siempre y cuando las partes cumplan con ciertas “reglas” de intercambio (Cropanzano y Mitchell, 2005). Las reglas de intercambio implican en general reglas de reciprocidad, lo que lleva que las acciones de una parte por ejemplo el empleador sea retribuido por los trabajadores y viceversa.

Esto es consistente con la descripción del compromiso de Robinson (2004) como una relación bidireccional entre el empleador y el empleado. Una forma de que las personas paguen a su organización es a través de su nivel de compromiso. Es decir, los empleados elegirán comprometerse en diversos grados y en respuesta a los recursos que reciben de su organización. Involucrarse más plenamente en los roles de trabajo propios y dedicar mayores cantidades de recursos cognitivos, emocionales y físicos es una manera muy profunda para que los individuos respondan a las acciones de una organización. La teoría del intercambio social podría explicar por qué cuando los empleados reciben estos recursos de su organización, se sienten obligados a retribuir por lo que esta ha hecho por ellos con

mayores niveles de compromiso. Involucrándose profundamente en el desempeño de sus roles como pago por los recursos que reciben de su organización.

1.4.1.6 Modelo Circumplejo de emociones:

Este modelo sugiere que el desempeño óptimo es más probable cuando existen emociones de alta activación y alto placer. Concluyen que el *engagement* junto con la felicidad laboral son los predictores más contundentes del desempeño laboral (Bakker y Oerlemans, 2011).

El *engagement* es un constructo motivacional positivo vinculado con el trabajo y la vida, y está profundamente relacionado con la presencia de emociones positivas (Bakker et al. 2011). El trabajador *engaged* presenta emociones positivas con relación a su trabajo, el cual es percibido como entretenido, enriquecedor y retador. Dicho estado lleva a que los trabajadores alcancen altos niveles de motivación, interés por aprender, deseo de asumir nuevos retos, mayor proactividad y productividad (Giraldo. 2012). Por el contrario, el trabajador que no *engaged* presenta emociones negativas relacionadas a su trabajo, mostrándose apático, fácilmente irritable, con baja tolerancia a la frustración y pensamientos recurrentes de incompetencia; ello podría generar un mayor nivel de absentismo, agotamiento y menor productividad (Montoya y Moreno, 2012).

1.4.1.7 Modelo del Impacto de los Recursos Personales en el *Engagement*

Este modelo señala una relación recíproca entre emociones positivas, recursos personales y *engagement*. Las personas que experimentan emociones positivas son más propensas a sentirse optimistas y auto efectivas. Asimismo, los recursos personales tienen un efecto significativo en el *engagement* a través del tiempo (Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli, 2012). (ver tabla 2)

Tabla 2: Modelo de Recursos Personales

MODELO	DESCRIPCIÓN
Engagement opuesto al <i>burnout</i>	Implica un enfoque de interacción de las características de la persona con el trabajo que realiza, donde el engagement se presenta como una antítesis positiva del burnout (Maslach y Leiter, 1997)
De demanda y recursos laborales	Plantea la existencia de dos tipos de condiciones laborales: las demandas y los recursos. Las demandas y los recursos implican aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y sociales del trabajo que exigen o no un esfuerzo adicional, los cuales podrían predecir el burnout o el engagement, respectivamente (Bakker y Demerouti, 2007)
Teoría de Rol	Contempla múltiples factores, que pueden determinar la manera en que las personas generan o no engagement en el rol laboral que ejercen. Los factores que se consideran influyentes son: el grupo, la organización, las relaciones interpersonales e intergrupales (Kahn, 1990)
Conservación de Recursos	Plantea que los individuos están motivados a adquirir y proteger los recursos, los cuales pueden categorizarse en objetos, condiciones o características personales; estos se adquieren y transforman para generar nuevos recursos adicionales que permiten generar un estado engaged con su trabajo (Hobfoll, 2001)
Intercambio social	Señala que las relaciones evolucionan con el tiempo en una interdependencia recíproca entre el empleado y el empleador, la cual se basa principalmente en la confianza, la lealtad y compromisos bidireccionales. Trata de explicar el por qué los empleados tienen un engagement superior si reciben suficientes recursos cognitivos, emocionales y físicos por parte de la

	organización (Saks, 2006)
Circumplejo de emociones	Sugiere que el desempeño óptimo es más probable cuando existen emociones de alta activación y alto placer. Concluyen que el engagement junto con la felicidad laboral son los predictores más contundentes del desempeño laboral (Bakker y Oerlemans, 2011)
Impacto de los recursos personales en el <i>Engagement</i>	Señala una relación recíproca entre emociones positivas, recursos personales y engagement. Las personas que experimentan emociones positivas son más propensas a sentirse optimistas y auto efectivas. Asimismo, los recursos personales tienen un efecto significativo en el engagement a través del tiempo (Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli, 2012)

Fuente: elaboración propia.

1.4.2 Factores que inciden en el engagement

Algunas investigaciones demuestran que los factores personales, organizacionales y contextuales predicen el *engagement* laboral (Schaufeli y Bakker 2004; Suharti y Suliyanto 2012).

1.4.2.1 Factores individuales y personales

Los factores individuales y personales refieren a las características, habilidades, actitudes y competencias de cada persona, las cuales facilitan el *engagement* y el cumplimiento del rol; generando la fuerza interior para continuar su labor a pesar de las dificultades.

Khan (1990) tenía como primera premisa de una de sus investigaciones, que la experiencia psicológica del trabajo impulsa los comportamientos y las actitudes de las personas y en segundo lugar que los factores individuales, interpersonales, grupales, intergrupales y organizativos influyen simultáneamente en estas experiencias.

Tomamos como referencia a Khan (1990) que establece:

Definí la implicación personal como el aprovechamiento del yo de los miembros de la organización en sus funciones laborales; en la implicación, las personas se emplean y expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de sus funciones. Definí la desvinculación personal como el desacoplamiento del yo de las funciones laborales; en la desvinculación, las personas se retraen y se defienden física, cognitiva o emocionalmente durante el desempeño de las funciones. (p. 694)

Existen condiciones psicológicas en las que las personas se implican y se desvinculan personalmente en el trabajo. Esas condiciones son experiencias psicológicas con elementos racionales e inconscientes de los contextos laborales. Esos contextos laborales mediados por las percepciones de las personas crean las condiciones en las que estas se vinculan y desvinculan personalmente.

La estructura psicológica y los procesos personales individuales proporcionan a los sujetos perfiles de resistencia o de vulnerabilidad que los capacitan para dar respuesta a las distintas situaciones de forma activa o simplemente de forma reactiva resultando escasamente adaptativas. Esto supone que las situaciones estresantes pueden ser contextos en los que se desarrollen conductas adaptativas y positivas. Todas las personas responden de forma diferente a los mismos agentes estresores.

El modelo de Kobasa (1982) surge como una aproximación teórica a la psicología social del estrés y la salud, aplicando un enfoque salutogénico orientado a determinar los indicadores del sujeto y del contexto que favorecen los procesos de salud. El concepto de personalidad resistente queda definido por tres dimensiones: compromiso, control y reto.

Según el autor, el compromiso se caracteriza por la tendencia a implicarse en todas las actividades de la vida e identificarse con el significado de los propios trabajos. Esta cualidad supone que el individuo logre el reconocimiento personal de sus propias metas y desarrolle las habilidades personales de tomar decisiones y mantener sus valores.

El control, es la disposición a pensar y actuar con la convicción que se puede intervenir en el curso de los acontecimientos. Los individuos con estas características pueden percibir consecuencias positivas predecibles en muchos de los acontecimientos estresantes ya que consideran que pueden manejar los estímulos en su propio beneficio.

El reto o “*challenge*” permite que los individuos perciban el cambio como una oportunidad para aumentar las propias competencias, y no como una situación de amenaza. Esto les proporciona a los sujetos cierta flexibilidad cognitiva y la tolerancia a la ambigüedad que lleva a considerar el cambio como característica habitual de la historia y la vida.

Aquellas personas que tienen las características de la personalidad resistente parecen inducir estrategias de afrontamiento adaptativas y llegan a percibir los estímulos potencialmente estresantes como oportunidades de crecimiento y desarrollo personal que los llevan a mejorar sus competencias. Favorecen la búsqueda de apoyo social y desarrollan la disposición a llevar estilos de vida más saludables que reducen las probabilidades de desarrollar enfermedades.

1.4.2.2 Factores organizacionales:

Los factores organizacionales refieren a las herramientas y recursos que la organización le ofrece al trabajador para cumplir con sus tareas, el ambiente de trabajo, las normas establecidas y la orientación que recibe de la organización.

Las variables organizacionales y laborales se muestran como importantes fuentes de estrés que pueden actuar como factores precedentes en el desarrollo de los procesos de estrés y *burnout*. Los efectos finales del estrés solo se pueden entender como el resultado de la interacción entre estas variables y las variables de personalidad resistente.

Según Lee y Ashforth (1996) las variables organizacionales que tiene mayor relación con el desarrollo del *burnout* fueron la sobrecarga laboral, el estrés de rol (conflicto y ambigüedad de rol) las demandas que exige el trabajo (entre ellas la cantidad de horas trabajadas en la semana, el contacto directo con usuarios o clientes y la severidad de los asuntos a resolver), la falta de apoyo por parte del supervisor y de los compañeros, la escasa retroalimentación acerca de la realización del trabajo, pobre participación en la toma de decisiones y escasez de autonomía del trabajador.

1.4.2.3 Factores contextuales:

Los factores contextuales refieren a la interacción de los dos factores anteriores, donde el resultado dependerá de la situación en la que se encuentre la persona y la organización.

De esta manera, estos factores refieren a los elementos contextuales que pueden influir en el nivel de engagement de una persona en su trabajo. Los elementos incluyen el entorno físico y social en el que trabaja la persona, así como la cultura organizacional y las políticas y prácticas de la empresa.

Capítulo 2: Presentación y diagnóstico de la organización

2.1 Introducción

En este capítulo, se presenta la empresa Flokzu, en la que se describirán elementos claves de la organización, como su misión, visión y valores, así como las características de sus clientes y su estructura organizacional. Además, se realiza un análisis a través del modelo PESTEL para identificar factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Posteriormente, se realiza un análisis a través del modelo diagnóstico CANVAS para examinar los objetivos y la estrategia de la empresa, la propuesta de valor y los volúmenes de producción y ventas. Finalmente, se presenta el Cuadro de Mando Integral y la cultura organizacional de Flokzu, para proporcionar una visión integral de la empresa y su entorno.

2.2. Descripción de la organización

Flokzu (Antabel S.A) es una organización de naturaleza privada que produce Software de BPM con el objetivo de brindar soluciones a organizaciones que quieran modernizar sus procesos de negocio y automatizarlos de manera segura, ágil y eficaz.

Un software de BPM (*Business Process Management*) es una herramienta que se utiliza para gestionar y optimizar los procesos empresariales. Estos sistemas permiten a las empresas automatizar y optimizar los procesos, lo que les ayuda a mejorar la eficiencia y la productividad, reducir los errores y los tiempos de espera, y controlar los costos. De esta manera, los software de BPM como Flokzu, ofrecen una plataforma centralizada para modelar, ejecutar, supervisar y analizar los procesos empresariales. Esto permite a los usuarios visualizar los procesos en tiempo real, identificar cuellos de botella y puntos débiles, y hacer ajustes para mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos. También pueden ayudar a mejorar la comunicación y la colaboración entre los distintos equipos y departamentos de una organización. Las 4 etapas de la disciplina de BPM que permiten mejorar

continuamente los procesos de negocio son: Modelar los procesos, usando una notación adecuada como BPMN (esta notación es un estándar internacional de la OMG); ejecutar los procesos utilizando la *Suite* BPM. medir el funcionamiento de los procesos usando indicadores clave de desempeño (*KPI* en inglés); definir las mejoras para los procesos basándose en hallazgos objetivos.

Actualmente trabajan 50 personas de las cuales 17 trabajan 100% en modalidad remota (12 fuera del país y 5 en Uruguay), 26 lo hacen de manera híbrida combinando días de trabajo presencial y otros desde su hogar y 7 lo hacen 100% presencial en la oficina de Montevideo. Si bien la mayoría de sus empleados están en Uruguay, tienen colaboradores en ocho países más: cinco dentro de América, uno en Medio Oriente y uno en Europa. Hoy en día Flokzu tiene un marcado objetivo de expansión, internalización y escalabilidad, para crecer rápidamente.

Uno de los mayores desafíos que tiene la empresa por el sector en el que se encuentra, se centra en la atracción, retención y rotación de los perfiles técnicos (sobre todo desarrolladores), donde existe una competencia feroz y los colaboradores reciben propuestas diarias o semanales a través de LinkedIn de empresas nacionales o internacionales. Según los últimos informes de la CUTI (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información) el desempleo en el sector TIC en Uruguay es mínimo, lo que significa que las demandas superan a las personas que buscan empleo. Si bien Flokzu tiene una tasa de rotación considerablemente menor a la media en la industria, esto tiene un impacto directo en el negocio para atraer nuevos colaboradores en pos de satisfacer la demanda de crecimiento de la organización y resulta importante porque al ser una empresa de software de producto la exigencia es alta y la curva de aprendizaje y de adaptación es larga.

Para sortear esto, la empresa se planteó rediseñar el trabajo, descentralizarse y no limitarse al talento capitalino y uruguayo, sino apostar a un talento global, asincrónico, remoto, distribuido, digital y en red, tanto tercerizado como contratado. Esto ha planteado nuevos problemas y desafíos de adaptación de beneficios para los nuevos colaboradores, diferencias culturales importantes, y por, sobre todo, la integración de los equipos de otros países al equipo de Uruguay y el sentido de pertenencia con la empresa. Muchos han manifestado la distancia real que sienten y

la desmotivación, aspecto que tiene un impacto directo en su productividad y/o futura rotación. Por otro lado, otras empresas del mundo también comienzan a contratar talento uruguayo. Esto dificulta la competencia salarial, ya que en otros países la remuneración supera ampliamente la local.

2.2.1. Misión, Visión y valores

La organización cuenta con una misión y visión definida, y se planteó valores y principios claves que son la base para el desarrollo de sus políticas. En la figura 10 se muestra en detalle cada una de estos y en las siguientes líneas se describen.

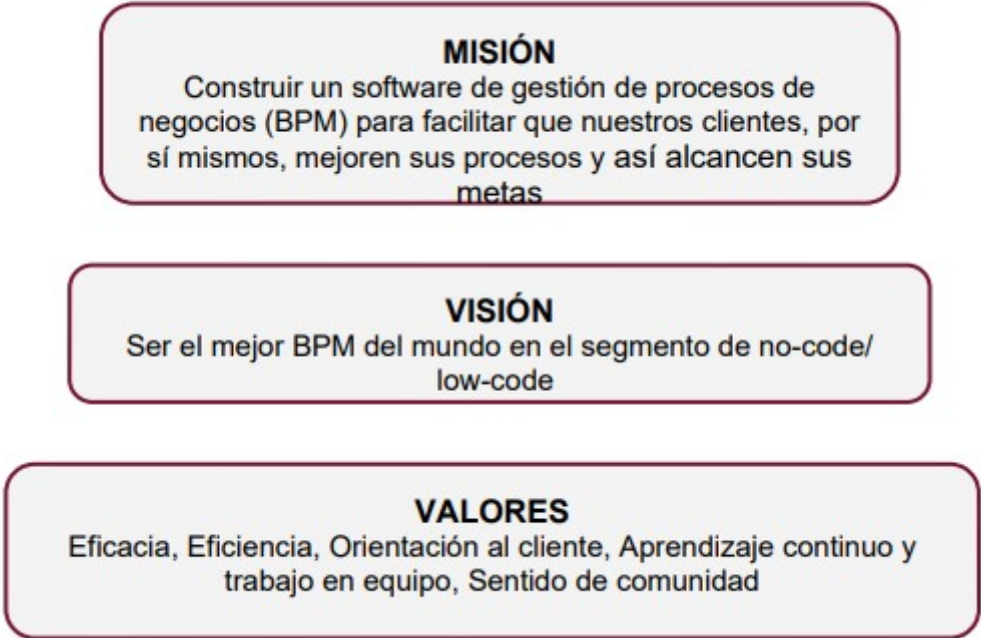


Figura 10: Misión, Visión y Valores de Flokzu

Fuente: elaboración propia

La misión de Flokzu es construir un software de gestión de procesos de negocios (BPM) para facilitar que nuestros clientes, por sí mismos, mejoren sus procesos y así alcancen sus metas (sean de crecimiento, eficiencia, efectividad). Para ello, Flokzu debe correr en la nube, ser extremadamente amigable, proveer funcionalidades potentes para los clientes más grandes y contar con un servicio de apoyo extraordinario. En ese sentido, Flokzu trata de ser un verdadero socio para los

innovadores mediante la democratización de la tecnología detrás de la gestión de procesos.

De esta manera, se plantea como visión ser el mejor *cloud* BPM del mundo en el segmento *no-code* (que no requiere programación) y *low-code* (utilizando poca codificación), que pueda ser adoptado y utilizado por clientes medianos y grandes de todos los países, quienes serán autónomos para automatizar y evolucionar sus procesos de negocios. En ese sentido, Flokzu ayudará a sus clientes a ser más eficientes, ágiles y digitales, lograr sus objetivos comerciales y de productos aportando pasión por la tecnología y empatía por el usuario. Su meta es proveer el mejor BPM del mundo siendo líder de todos los mercados.

Dentro de los valores promovidos con los colaboradores, se destacan: ver figura 11.



Figura 11: Valores de Flokzu

Fuente: elaboración propia

Eficacia: Hagámoslo bien.

Ante toda tarea a ser realizada, en la empresa se elige hacerla de la mejor forma, de manera de cumplir con los objetivos deseados. Se entiende que las soluciones técnicas a medias (como puede ser el caso de programación, operación, soporte), o “atadas con alambre”, generan altísimos costos en el largo plazo e impactan de manera negativa en nuestra reputación profesional y personal.

Eficiencia. Hagámoslo una vez, bien.

Un elemento fundamental es la gestión de los recursos; como, por ejemplo, el tiempo disponible. En este sentido, se deben identificar y priorizar las tareas. Esto permite optimizar el tiempo necesario a cada una de ellas, terminarlas de acuerdo con los plazos establecidos y con el cuidado de la calidad que corresponde.

Orientación al Cliente

La labor de toda la empresa está orientada hacia la satisfacción de los clientes. El objetivo es que la excelencia del trabajo se vea reflejada en el producto, el servicio técnico y, no menos importante, el contacto humano, generando confianza y empatía.

Aprendizaje Continuo y Trabajo en Equipo

El contexto laboral es per se una instancia de aprendizaje, y el reconocimiento de las oportunidades de mejoras es un factor importante para potenciar el crecimiento personal, profesional, y del grupo humano en su conjunto.

El equipo de trabajo es un referente ineludible; apoya, ayuda, orienta. Al tiempo que exige compromiso, respeto y excelencia.

Sentido de Comunidad

Se trabaja para fortalecer el sentido de pertenencia. El trabajo es una actividad que nos insume gran parte del tiempo de las personas, por tanto, cuidar el espacio físico y humano es un diferencial para poder sentirse a gusto con lo que hacemos.

2.1.2 Objetivos estratégicos, clientes y servicios

Flokzu es una empresa de software de producto (diferente a la mayoría de las empresas de software de Uruguay, que son de fábricas de software a medida o *staffing*) que vende el mismo producto hecho para cualquier tipo de organización. El negocio principal, entonces, es brindar la herramienta como solución integral a la automatización de procesos de negocio, llevando agilidad y eficiencia a todos los mercados. De esta manera se vende Flokzu (así también se llama el producto) como producto *SaaS* (*Software as a Service* - software al servicio) en la nube (alojado en *Amazon Web Services*), con el modelo habitual al que estamos acostumbrados con otros softwares de servicio -*Spotify, Netflix, etc.*- de suscripción mensual (en los que hay propuestas trimestrales, anuales y perpetuas también). Esto permite ganancias recurrentes e incrementales, además de no requerir mayores inversiones ya que el producto ya está hecho (se propone no vender Recursos Humanos, horas de trabajo de personas, o similar), aunque se encuentra en constante actualización, agregándole siempre nuevas funcionalidades e integraciones.

Por otro lado, también se vende el mismo software, con la misma tecnología y mismos objetivos, *On Premise* (instalado y alojado en los servidores de los clientes) el cual se denomina INTEGRADOC. Para este producto, se comercializan licencias de software (compra o alquiler), mantenimiento de licencias y, se agrega el servicio profesional de consultoría de procesos y/u operaciones de tecnología.

Anualmente se planifica la estrategia única de producto (Flokzu/Integradoc) partiendo siempre de la visión y misión, estableciendo objetivos y metas en cuatro áreas: *Features* y evolución del producto (que tiene que ver con incorporar de forma continua funcionalidades para el público objetivo: clientes grandes en modalidad *No-Code/Low-Code*, dotando de autonomía, agilidad y simplicidad en el uso de la *Suite* BPM); Infraestructura y Operaciones (que refiere a garantizar el funcionamiento óptimo del producto, atendiendo las necesidades y SLAs con los clientes, con la mayor seguridad y escalabilidad, controlando los costos y minimizando las operaciones manuales; Integración con el mundo (que tiene que ver con el entendimiento de la importancia de integrarse lo más posible con los demás sistemas del entorno, preservando el espíritu de simplicidad y agilidad); y por último

Team Accountability (que refiere a las personas, la medición de desempeño y rendimiento y los objetivos estratégicos de RR.HH. y áreas de soporte). El proceso establece que cada área presenta sus objetivos y planes para el año, y la gerencia y los líderes de área los revisan en conjunto para aprobarlos y alinearlos. Además, existe una reunión trimestral de gerentes para evaluar el cumplimiento de los objetivos de ese trimestre. Por otro lado, se realiza retrospectiva de lo que funcionó, lo que no, y se vuelven a planificar objetivos si es necesario. También se realizan *All Hands Meetings* presentando a todos los colaboradores los objetivos para el año y de los trimestres, además de presentar los resultados obtenidos. Ver Figura 12.

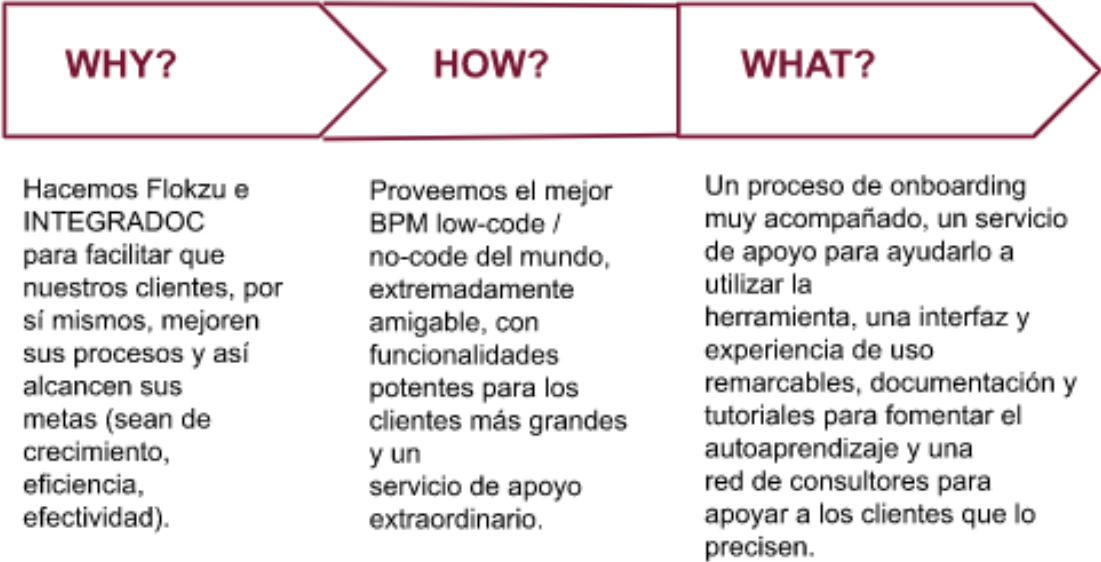


Figura 12: Principios estratégicos de Flokzu

Fuente: Elaboración propia a partir de material interno de la organización.

2.2.2. Características de los clientes

Flokzu cuenta con ser el *spin off* de Integradoc (empresa hermana con la que comparte el 90% de los empleados) y, por ende, tener el respaldo de grandes *partners* en todo el mundo y clientes conocidos en cada rubro (gobierno, educación, salud, aseguradoras, consultoras, gasolineras, logística, entre otros) que además de utilizar el software algunos lo comercializan. De hecho, la mayoría de grandes clientes se han ofrecido y prestado a brindar testimonios, ser caso de éxito, convertirse en *partners* de negocio y comercializar Flokzu con sus propios clientes. Los compradores suelen ser leales y a largo plazo: el *churn* es realmente bajo, no es

usual que dejen de usar la herramienta, si no que cada vez la utilizan más. El tipo de empresas clientes son variadas, desde Pymes hasta empresas *Fortune*, unicornios, empresas públicas, etc. Los usuarios son autónomos la mayor parte del tiempo y realizan sus propios procesos gestionando ellos mismos el software.

Actualmente Flokzu tiene clientes en más de 60 países en todo el mundo, y la búsqueda de nuevos clientes se enfoca a relaciones a largo plazo, procesos agregados y usuarios, siendo cada vez más globales (alcanzando más países):

- Cualquier empresa a través de consultores
- Pymes (10 a 100 empleados).
- Grandes empresas (100 a 10.000 empleados).

El producto *On Premise* (Integradoc) tiene todavía un gran componente latinoamericano (aunque hay excepciones, incluso un banco muy importante en África) y los principales clientes actuales y potenciales futuros son:

- Gobierno
- Financiero
- Universidades
- Grandes corporaciones

Los clientes tienen disímiles características, algunos tienen un alto conocimiento de la herramienta, son completamente autónomos y sólo requieren ayuda en situaciones particulares, así como existen otros que interactúan por primera vez con un BPM y dependen 100% el área de Servicios. El equipo de servicios es el encargado de atender a los clientes sin importar el porte, idioma o huso horario. Este equipo tiene como misión encontrar la solución adecuada a cualquier petición del cliente. De esta manera, genera reportes, tickets, resuelve pedidos, reproduce errores y los soluciona. Los problemas comunes a los que se enfrenta el equipo de Servicios que trabaja directamente con los clientes, incluyen: errores con los *web services* y *scripts*, mala configuración del flujo de trabajo o hacer optimizaciones para evitar futuros problemas. El principal desafío suele ser entender la necesidad real de los clientes y traducirlo en la herramienta de modelado gráfico. Algunos de

los miembros del equipo han tenido que lidiar con situaciones de profundo estrés, que pueden ir desde: desarrollar un proceso cuyos requerimientos eran modificados por el cliente constantemente, convencer a un cliente reticente a adoptar una actualización de la herramienta, y atender a los clientes, mantenerlos calmados y evitar que perdieran la confianza depositada en la organización cuando los servidores dejaron de funcionar.

Los aspectos más valorados por los clientes son: la atención diferenciada y personalizada que brinda la organización ya que es a través de ingenieros que resuelven sus consultas en el momento; la pro-actividad: ayudarlo sin que lo pida explícitamente; la rapidez y calidad de las respuestas a sus preguntas; el buen trato; la eficiencia; la buena comunicación; y la empatía.

2.2.3 Estructura organizacional y dotación

Flokzu cuenta con una estructura organizacional departamentalizada por funciones (comercial, administración, operaciones, desarrollo, *testing*, etc.) y por la línea de negocio y tipo de cliente. Se visualiza a las empresas con una estructura descentralizada donde los canales de información y comunicación son fluidos, hay flexibilidad, rapidez y motivación. Los directores son accesibles para toda la organización e incluso envían videos con humor semanalmente en los que cuentan las novedades de la empresa informalmente y de manera accesible para todos. Flokzu presenta una baja formalización en la que los puestos de trabajo no están estandarizados y, en este sentido, dos personas con el mismo puesto pueden tener una remuneración muy diferente, en ocasiones se crean puestos adaptándose a las personas, las tareas no están predefinidas y se impulsa a la creatividad e innovación. Se presenta con una estructura horizontal y un estilo de gestión paternalista en la cual se busca crear el mejor ambiente de trabajo para cada colaborador y se autodenominan grandes evangelizadores de su tecnología.

2.2.3.1 Organigrama

En la Figura 13 presentamos el organigrama de Flokzu, donde se podrá visualizar cuales son los puestos de jerarquía y las relaciones que hay entre ellos.

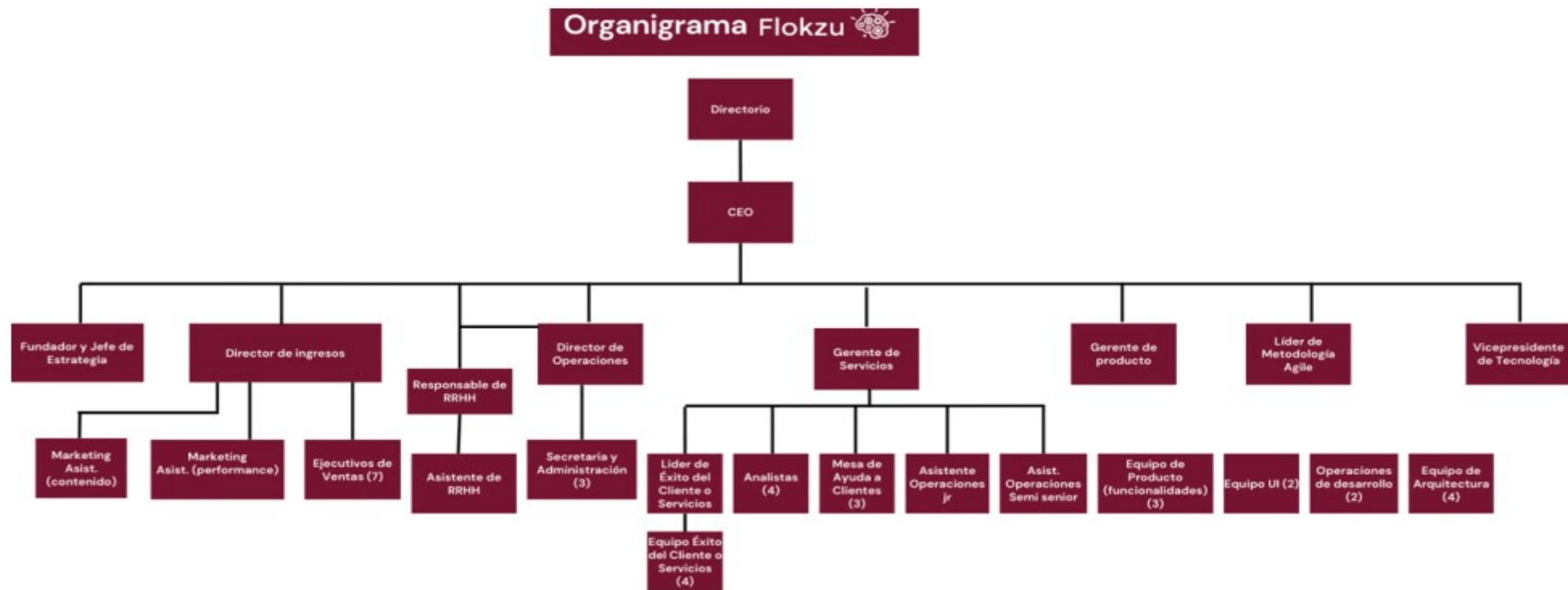


Figura 13: Organigrama de Flokzu

Fuente: elaboración propia.

2.2.4 Análisis PESTEL

El modelo PESTEL es una de las herramientas que permite analizar el macroentorno que afecta al funcionamiento de la empresa. Su objetivo es identificar y analizar las variables macroeconómicas pertinentes para una organización en un entorno determinado. El análisis lleva el nombre PESTEL por las seis categorías de análisis de factores o condiciones macroeconómicas: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

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

A continuación, se presenta un resumen de las principales categorías de análisis macroeconómico de Flokzu: Ver tabla 3.

Tabla 3: PESTEL de Flokzu

	Factor	Detalle	Impacto	Nivel	Plazo
POLÍTICOS	1- Gobiernos	1- Toma de decisiones con leyes y decretos	1- Positivo / Negativo	1- Alto	1- Mediano / Corto plazo
	2- Guerra Rusia / Ucrania	2- Inflación, cambios en el valor del USD	2- Positivo / Negativo	2- Alto	2- Mediano plazo
	3- CUTI (Cámara uruguaya de	3- Regulaciones y normativas	3- Positivo / Negativo	3- Alto	3- Mediano / Largo plazo

	Tecnologías de la Información	que impactan en el sector			
ECONÓMICOS	1- Entidades bancarias (Itaú, BROU, Santander, Scotia, HSBC, entre otros	1- Entidades bancarias que influyen en el negocio	1- Positivo / Negativo	1- Largo plazo	1- Largo plazo
	2- Tasa de desempleo 8.1%	2- Hay más personas desocupadas	2- Positivo	2- Bajo	2- Corto / Mediano plazo
	3- Valor del USD	3- Cuánto sube y baja el USD	3- Positivo / Negativo	3- Alto	3- Corto plazo
	4-Altos costos laborales	4- Laudos elevados por el rubro	4- Negativo	4- Alto	4- Mediano / Largo plazo
SOCIALES	1- Nuevas ofertas académicas (UTU- UTEC)	1- Hay escasez de talentos en puestos claves de IT	1- Positivo	1- Alto	1- Mediano plazo
	2- Escasez de talentos	2- Dificultades para contratar nacionalmente	2- Negativo	2- Alto	2- Mediano / largo plazo

TECNOLÓGICOS	1- Cuidado y resguardo de los datos de las entidades o personas físicas	1- Cuidado de los datos de las organizaciones que trabajan con Flokzu	1- Positivo	1- Alto	1- Largo plazo
	2- Plan Ceibal	2- Se promueve la integración de la tecnología a la educación para impulsar el aprendizaje y la innovación	2- Positivo	2- Alto	2- Largo plazo
	3- Líder regional en acceso a internet	3- El país más igualitario del continente en acceso a internet	3- Positivo	3- Alto	3- Largo plazo
	4- Agilidad en velocidad	4- Segundo país en velocidad de descarga de internet en América Latina y puesto 42 en ranking global	4- Positivo	4- Alto	4- Mediano / largo plazo

	5- Líder en índice de desarrollo de las TIC en América Latina	5- Gran desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación	5- Positivo	5- Alto	5- Largo plazo
	6- Uruguay como HUB tecnológico de la región	6- Empresas nacionales e internacionales instalan operaciones para atender desde Uruguay al mundo	6- Positivo / Negativo	6- Medio	6- Mediano plazo
ECOLÓGICOS	1- Reducción del uso del papel internamente y con sus clientes	1- Software de procesamiento que ayuda a eliminar el trabajo con papel	1- Positivo	1- Alto	1- Largo plazo
	2- La mejor oferta energética en América Latina con fuentes renovables	2- Nula emisión de gases de efecto invernadero	2- Positivo	2- Alto	2- Largo plazo
	3- Almacenamiento de información en la nube	3- Permite almacenar información en la nube eliminando el formato papel	3- Positivo	3- Alto	3- Mediano / Largo plazo
LEGALES	1- Normativa laboral	1- Cumplimiento con las	1- Positivo / Negativo	1- Alto	1- Largo plazo

		normativas del sector			
	2- Exoneración de IRAE a exportaciones y en territorio nacional	2- Exoneración de IRAE artículo 161 bis decreto N° 150/007 (26 de abril 2007)	2- Positivo	2- Alto	2- Largo plazo
	3- Facilidades para el traslado del personal a otros países	3- Acuerdos que permiten un período de 12 a 24 meses de traslado temporal con posibilidades de prórroga	3- Positivo	3- Alto	3- Largo plazo

Fuente: elaboración propia

2.2.5 Análisis CANVAS

El modelo de diagnóstico CANVAS fue desarrollado por Alex Osterwalder en el año 2004 y su intención es lograr representar de forma visual la organización como un todo. Ofrece una visión completa e integrada del modelo de negocio y permite tomar decisiones estratégicas. Ver figura 14. Es un modelo consolidado para agregar valor a las ideas de negocio. Como expresa Osterwalder en su libro *Generación de modelos de negocio* (2011):

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (p.21)



Figura 14: Modelo CANVAS de negocio

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

El segmento de clientes es o debería ser el centro de cualquier modelo, ya que sin clientes no existiría un negocio. En este módulo es importante segmentar y focalizar los clientes para entender cuáles son claves en nuestro modelo de negocio.

En el caso del segmento de la propuesta de valor se intenta responder a ¿por qué somos diferentes a nuestra competencia? ¿Qué es lo que nos hace diferentes y porque los clientes nos eligen?

Los canales de distribución son como una ruta mediante la cual se fortalecerá la marca del negocio a través de la distribución, comunicación y estrategia publicitaria.

En el segmento relación con los clientes se hace foco en el tipo de relaciones que se desea tener con cada uno de los segmentos, las relaciones pueden ser personales (cara a cara), telefónicas, automatizadas, a través de terceros, etc.

Las fuentes de ingresos son la consecuencia de todos los demás módulos, este segmento se debe de planificar con anterioridad para saber cuáles serán las principales fuentes de ingresos.

Los recursos claves tratarán de identificar cuáles son los activos y recursos clave que se necesitarán para la idea empresarial. En otras palabras, significa: cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios se dispondrá.



Para el segmento de las actividades claves se deben conocer cuáles son las actividades que darán mayor valor a la marca y saber las estrategias necesarias para fortalecerlas. Es de las piezas más complicadas para definir un modelo de negocio.

En cuanto a la red de alianzas o socios clave: Son con aquellos socios que se establecerán contactos y alianzas para el negocio. Se puede asociar este módulo a definir el “*Networking*” (forma de conocer gente nueva en un contexto de negocios o de relaciones entre profesionales) con potenciales socios, proveedores, entre otras figuras importantes.

En relación a la estructura de costos será necesario definir cuánto tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o los servicios que brinda la organización, el precio del producto podrá ir variando según otros factores. También se deberá definir cómo se financiará el proyecto ya que en un principio probablemente no sea rentable.

Siguiendo este modelo es que se realiza para Flokzu, ver Tabla 4.

Tabla 4: Modelo CANVAS de Flokzu

<p style="text-align: center;">PROPOSITO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Llevar modernidad, agilidad y eficiencia de procesos a todas las industrias del mundo
<p style="text-align: center;">PROBLEMA IDENTIFICADO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competitividad de la industria ● Dependencia de los Recursos humanos y desempleo 20"

<p>PROPUESTA DE VALOR</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser un verdadero socio para los innovadores mediante la democratización de la tecnología e tras de la gestión de procesos. ● Ayudar la los clientes a ser más eficientes, ágiles y digitales, lograr sus objetivos comerciales y de productos aportando pasión por la tecnología y empatía por el usuario
<p>RELACIONES CON LOS CLIENTES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relaciones cercanas a largo plazo, por ser un servicio consultivo y personalizado se espera lealtad y venta de licencias anuales o perpetuas y crecimiento en la usabilidad.
<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● El producto se adapta a todos los segmentos de clientes: industrias manufactureras, legales, de recursos humanos, financieras, banca, salud entre otras. ● Flokzu es el BPM número 1 en latinoamérica y se espera crecimiento en todo el mundo. ● Los clientes más importantes hablan en idiomas; español, inglés, portugués, francés o alemán.
<p>FUENTES DE INGRESOS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ventas de licencias mensuales, anuales y perpetuas ● Venta de consultoría en procesos ● Licitaciones públicas ● Desarrollo a medida para empresas importantes

<p style="text-align: center;">CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los clientes suelen preferir canales virtuales personalizados y responden a mailings, videoconferencias o llamados más que a las visitas virtuales. ● Los canales más eficientes son las recomendaciones y el respaldo de diversos partners, entes, ferias y comerciantes de su confianza.
<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos humanos calificados, innovadores y flexibles pero también buenos técnicamente y con variedad de idiomas. ● Atención al cliente de alto nivel ● Recursos físicos, servidores, computadores de última generación ● Recursos financieros préstamos para inversiones
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE COSTOS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los recursos más costosos son los humanos, por ser costos laborales altos ● La infraestructura es cara por estar alojado en Amazon Web Services y necesitar de servidores costosos, además de maquinaria de última generación.

<p style="text-align: center;">SOCIOS CLAVES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organismos y asociaciones (CUTI, CES), convenios con INEFOP, Uruguay XXI y Gobierno Electrónico Proveedores claves (traductores, consultores) ● Entes gubernamentales, paraestatales y promotores de nuestro producto (Gobierno de EEUU, Panamá, Uruguay, entre otros; BID; Ferias; Asociaciones para Pymes etc.) ● Partners de negocio (Big Four, grandes empresas reconocidas)
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES CLAVES</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participación de evaluaciones, artículos de prensa y rankings ● Atención a los clientes, analistas de procesos ● Lanzamientos de nuevas funcionalidades ● Monitoreo de competencia ● Red de partners
<p style="text-align: center;">MÉTRICAS DE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Impacto positivo, reducción de papel en industrias ● Impacto negativo, factores ambientales por el uso de hardware, desperdicios del 2% de residuos ● Tecnológicos, plomo, cesio y mercurio

Fuente: elaboración propia tomando el modelo CANVAS

2.1.6 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de planificación estratégica que permite diagnosticar una organización y extraer conocimientos e ideas para el presente y el futuro. Estas siglas representan: F - Fortalezas; O - Oportunidades; D - Debilidades; A - Amenazas. Ver figura 15.

Como indica Rojas J.L (2017), el FODA

Posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización (p. 54)

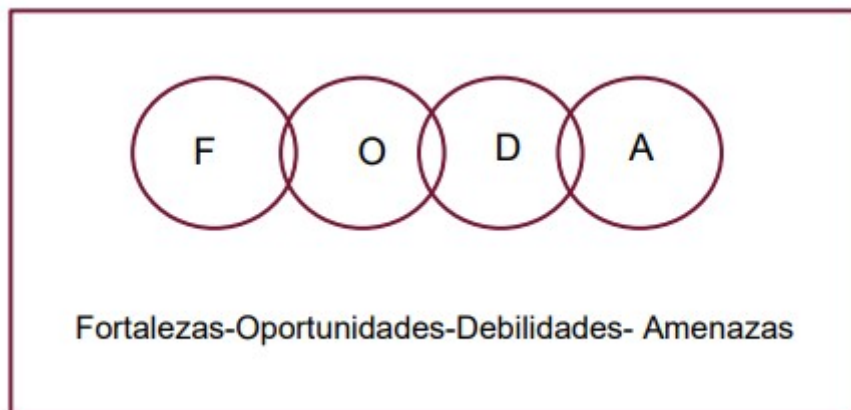


Figura 15: Componentes de la matriz FODA

Fuente: elaboración propia

A su vez, describe la matriz como “una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal” (p.55). Las fortalezas y debilidades hacen referencia a un diagnóstico interno de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas a un diagnóstico externo.

Las fortalezas se refieren a los componentes (herramientas, áreas, productos, etc.) de una organización que permiten un alto nivel de desempeño y generan ventajas y beneficios.

Las debilidades son las deficiencias o fallas que hacen más vulnerable a una organización por lo que afectan al nivel de desempeño y generan una desventaja frente a las competencias.

Las oportunidades son las circunstancias del entorno (sociales, ambientales, tendencias, etc.) que pueden ser aprovechadas de forma positiva por la organización.

Por último, las amenazas son factores del entorno que resultan ser desfavorables y ponen en riesgo a los objetivos de la organización. Las amenazas pueden generar condiciones de incertidumbre e inestabilidad.

Tomando la matriz FODA se realiza el análisis para Flokzu, ver tabla 5.

Tabla 5: FODA de Flokzu

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">-Es una empresa de software, pero de producto, aspecto que no es común en Uruguay. Es un producto único, fuerte y especializado-Premiados por dos portales independientes por tener el mejor software de modelado de procesos, reconocida como mejor modelador de procesos del mundo y entre los mejores cinco softwares de gestión de procesos de negocio del mundo (BPM)-En cada rubro hay grandes clientes (bancos, financieras, hospitales, entes gubernamentales, educación etc.) todos ellos reconocidos.-Colaboradores enamorados del producto, apasionados con gran productividad y lealtad.
-------------------	---

	<p>-Existen procesos importantes de RR.HH., un modelo de liderazgo, valores guía, evaluaciones de desempeño.</p> <p>-Es un producto low-code no-code fácil y amigable: cualquier usuario de negocio lo puede utilizar y no se necesita de equipos de TI de las empresas (que suelen ser pequeños y caros además de tener otras prioridades)</p> <p>- Integración con Softwares muy utilizados (SAP, Hubspot etc.)</p> <p>-Excelente experiencia de usuario en sitio web</p> <p>-Es una empresa solvente económicamente en la que se ve potencial de inversión, demuestra tener resultados crecientes de forma periódica, con buenos niveles de margen bruto, con un resultado neto sobre ventas interesante y sin aparentar tener problemas de endeudamiento. Está invirtiendo más de lo que deprecia, está cumpliendo con sus obligaciones de capital y pagando buenos dividendos.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>-Alta tasa de alfabetización en el país, Recursos Humanos con gran nivel tecnológico e idioma inglés.</p> <p>-Servicios de internet de alta calidad</p> <p>-Normativa tributaria de incentivo. El marco legal y de política económica da certezas y promueve la inversión.</p> <p>- Existencia de ámbitos asociativos (CUTI, CES) y agencias gubernamentales de apoyo a la inversión.</p> <p>-Sectores incipientemente demandantes: Contexto externo favorable en un escenario de largo plazo para el crecimiento: A partir de la crisis sanitaria y el boom del teletrabajo, las empresas han priorizado objetivos</p>

	<p>de digitalización y automatización de procesos, invertido y presupuestado cada vez más herramientas ágiles, colaborativas y eficientes.</p> <p>-Gobierno como cliente importante y demandante de innovación.</p> <p>-Aliados estratégicos: Big Four y grandes empresas como partners de negocio que también venden software a sus clientes y dan respaldo y confiabilidad</p> <p>-Mejoramiento en estándares de calidad: el mercado ha avanzado mucho en esto y la empresa se encuentra atrasada en certificaciones en calidad.</p> <p>-Posibilidades de un mejor posicionamiento en mercados de medio oriente y África, además de Brasil</p> <p>-Comportamiento de personas: Gran adaptación y gestión del cambio; anticipándose y generando el cambio</p>
<p>Debilidades</p>	<p>-Conocimiento centralizado en pocas personas, falta de documentación; cultura de agilidad que prioriza “hacer” con principios de “software funcionando por encima de documentación exhaustiva”; “individuos e interacciones por encima de procesos y herramientas”, “colaboración con el cliente por encima de negociación contractual”, “respuesta ante el cambio por encima de seguir un plan”</p> <p>-Almacenamiento limitado si se sobrepasa se debe pagar un sobre costo importante (algunos competidores lo tienen ilimitado sin costos extras por sus capacidades, empresas gigantes con más de 15 mil procesos lo reclaman).</p> <p>-Es un producto global que debe mejorar en la diversidad de Recursos Humanos y partners fuertes en</p>

	<p>idioma español, inglés, portugués y francés; falta diversidad cultural y de otros idiomas. Una sola persona en Pakistán para todo medio oriente y África.</p> <p>-Estrategia de comunicación débil. Es necesario tener necesario tener más artículos de prensa, participar de más rankings mundiales y ser más calificados por los clientes. En general los competidores son multinacionales con marca más desarrollada con mayor prestigio y altos estándares de calidad (BPM de IBM, de Genexus empresas como Pipefy, Kissflow, entre otros)</p>
<p>Amenazas</p>	<p>-Entorno agresivo y competitivo por el conocido fenómeno de “Talent Shortage”</p> <p>-” Atomicidad del mercado” cantidad de empresas en los mismos subsectores.</p> <p>-Uruguay se posiciona como Hub tecnológico y grandes empresas extranjeras con objetivos diferentes al del desarrollo nacional y con más recursos se vuelven más atractivas para trabajar, la creciente globalización hace que empresas de EE. UU. y otros mercados contacten trabajadores ofreciéndoles salarios y beneficios que en el mercado local no es posible alcanzar.</p> <p>-Altos costos laborales</p> <p>-Mercado financiero de Uruguay caracterizado por escaso dinamismo y falta de oferta de capital de riesgo para financiar proyectos que exigen largos procesos de maduración; el país no participa de los principales circuitos de inversión mundial.</p> <p>-Nivel adquisitivo y efecto cambiario; en América países como Argentina, Colombia y Venezuela con valores de dólar oficial y extraoficiales; En Europa países afectados por la guerra Rusia-Ucrania, desalienta la incorporación de tecnología y genera una situación de</p>

	<p>precios relativos favorecidos por la oscilación del precio del dólar.</p> <p>-Modelo de negocio reproducible; no se trata de un servicio inédito o un producto especialmente original</p> <p>-Las amenazas de seguridad son cada vez más frecuentes y más profesionalizadas, los ataques informáticos aumentan en complejidad.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia

2.2.7 Cuadro de Mando Integral (CMI)

En el capítulo 1 de marco conceptual explicamos la herramienta del Cuadro de Mando Integral, en la figura 16 se puede apreciar aplicado a la organización.

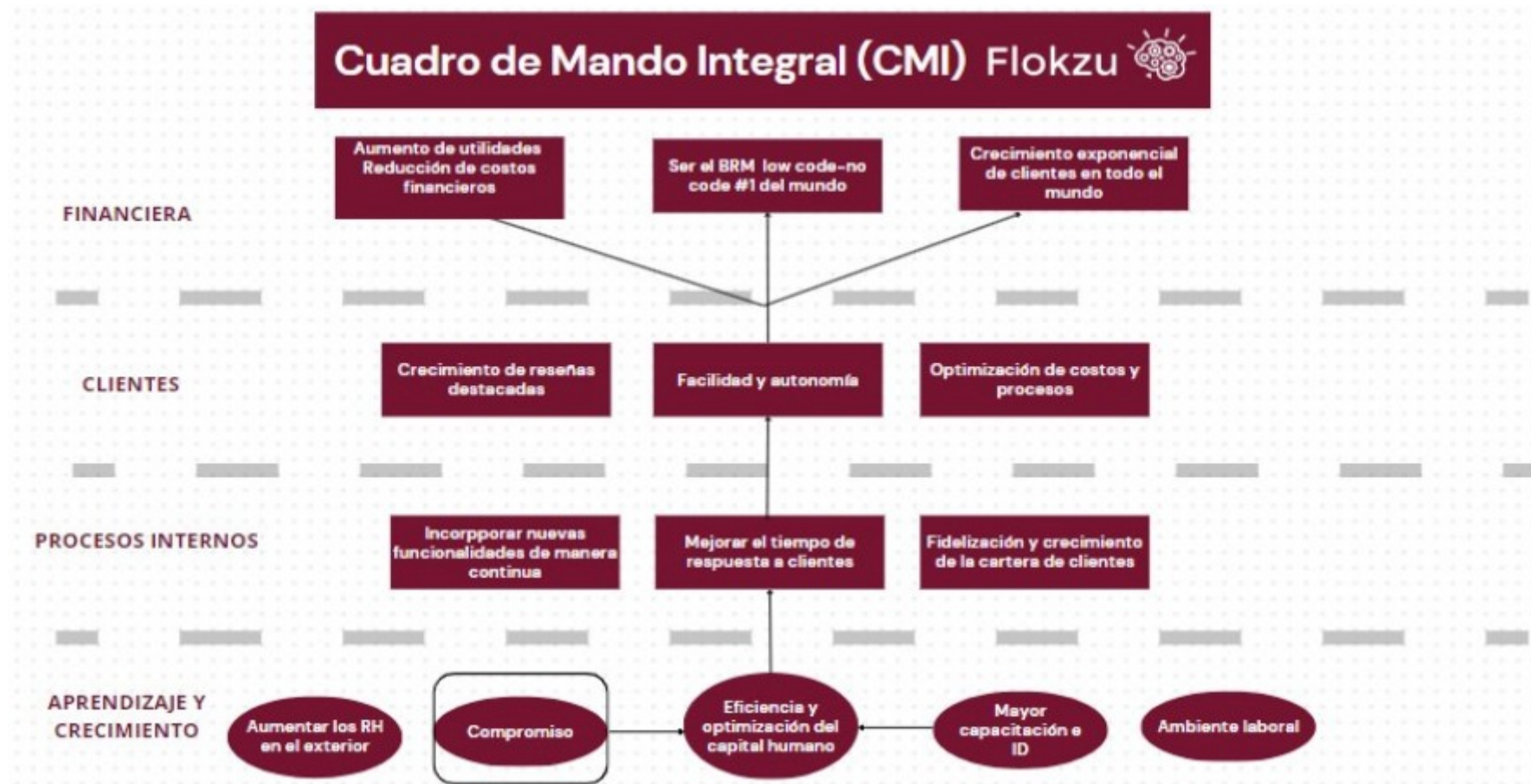


Figura 16: Cuadro de Mando Integral de Flokzu

Fuente: elaboración propia

2.2.8 Cultura organizacional y clima laboral

Debido a la realidad de trabajo remoto, asincrónico y de múltiples países y culturas, la empresa aplicó herramientas de diagnóstico de cultura para entender cuál era la predominante. En ese sentido, se realizaron entrevistas individuales con miembros del Directorio Interno (CEO, Fundador y Jefe de Estrategia, COO y VP de Tecnología). Luego, se realizó una entrevista grupal con gerentes y líderes de manera que se identificó los mensajes que configuran la cultura, las fortalezas y las oportunidades, identificando la perspectiva de los líderes. Por último, se aplicó el instrumento OCAI (ver figura xx) a una muestra cuidadosamente seleccionada (para asegurar independencia y evitar sesgos) de distintos miembros de la empresa con la demografía diferenciada si eran trabajadores remotos o híbridos/presencial, líderes a si no lo eran y su antigüedad.

El OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) es una herramienta de diagnóstico utilizada para evaluar la cultura organizacional de una empresa. Fue desarrollada por Cameron y Quinn en la década de 1980 y se basa en la teoría de *Competing Values Framework*, que identifica cuatro tipos de culturas organizacionales: clan, adhocracia, jerarquía y mercado.

El OCAI permite a los líderes y gerentes de una organización comprender su cultura actual, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para lograr una cultura más efectiva y alineada con los objetivos de la empresa.

Los valores en competencia producen polaridades como flexibilidad frente a estabilidad y enfoque interno frente a externo; se descubrió que estas dos polaridades son las más importantes para definir el éxito organizacional. Las polaridades construyen un cuadrante con cuatro tipos de cultura:

- Cultura de clan (enfoque interno y flexible): un lugar de trabajo amigable donde los líderes actúan como figuras paternas.
- Cultura de adhocracia (enfoque externo y flexible) – Un lugar de trabajo dinámico con líderes que estimulan la innovación.

- Cultura de mercado (enfoque externo y controlado): un lugar de trabajo competitivo con líderes como conductores duros
- Cultura de jerarquía (enfoque interno y controlado): un lugar de trabajo estructurado y formalizado donde los líderes actúan como coordinadores.

Las culturas de los clanes se asocian más fuertemente con las actitudes positivas de los empleados y la calidad de los productos y servicios. Las culturas de mercado están más fuertemente relacionadas con la innovación y criterios de eficacia financiera. La creencia principal en las culturas de mercado de que las metas claras y las recompensas contingentes motivan a los empleados a desempeñarse agresivamente y cumplir con las expectativas de las partes interesadas; una creencia central en las culturas de los clanes es que la confianza y el compromiso de la organización con los empleados facilita la comunicación abierta y la participación de estos. Los diferentes resultados sugieren que es importante que los líderes ejecutivos consideren la coincidencia entre las iniciativas estratégicas y la cultura organizacional al determinar cómo incorporar una cultura que produzca una ventaja competitiva. Al evaluar la cultura organizacional actual, así como la situación preferida, la brecha y la dirección del cambio pueden hacerse visibles como un primer paso para cambiar la cultura organizacional.

En Flokzu, los resultados de este cuestionario permitieron conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante (Ver figura 17, en el gráfico ilustrado en rojo fuerte) y también, identificar la cultura organizacional preferida que los miembros de la organización piensan de cómo debería ser, para afrontar el futuro con éxito (en el gráfico en rosado difuminado).



Figura 17: OCAI aplicado en Flokzu

Fuente: elaboración propia adaptado de Cameron y Quinn (1999)

En el gráfico que muestra el resumen promedio de respuestas arrojadas, se observa claramente que la cultura dominante en Flokzu es de tipo clan/colaboración. Por otro lado, para las expectativas de la organización, la cultura dominante necesaria es una de tipo de mercado (combinada con la ad-hoc). Por lo tanto, los esfuerzos organizacionales deberían orientarse a cambiar el tipo de cultura actual hacia la deseada.

Este resultado se aprecia consistente con el hecho de que históricamente, Flokzu, tiene la figura importante del fundador con mucha llegada al interior de la organización, personas con mucha antigüedad a pesar del rubro, y ha sido un lugar con la existencia de diversos grados de paternalismo entre directivos, líderes y personal de todas las áreas. Un claro indicador de la importancia de la estabilidad en la organización y el mostrarse como una familia, y por ende de su clima organizacional, está dada por la política de privilegiar fuertemente la estabilidad laboral de sus trabajadores, muchas veces por sobre las situaciones

económicas y financieras por las que atraviese la empresa. Este tipo de cultura condiciona, entre otras cosas, la modalidad de trabajo y la toma de decisiones, es un lugar amistoso para trabajar, con una modalidad muy horizontal y con mucha confianza, unida por la lealtad y la tradición. Una de las conclusiones que arrojó esta consultoría fue que este tipo de cultura (actual) con estos valores predominantes no contribuyen a los objetivos actuales de la empresa. Si bien el compromiso de los colaboradores tendería a ser alto y, justamente, la empresa pone énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano, se concede gran importancia a la cohesión y moral por encima de los objetivos y los resultados. El éxito institucional se define en términos de trabajo en equipo, consenso y consideración de las personas.

Se observó que, tanto en lo actual como en lo deseado, no se presentan casi componentes de una cultura jerárquica, pues se trata de un lugar poco estructurado e informal para trabajar, en el que lo administrativo y procedimental no tiene fuerzas.

En relación con el tipo de cultura dominante en la situación preferida, líderes y no líderes concuerdan en señalar que prefieren una organización en la cual se tengan mayores características de una cultura orientada a resultados u objetivos, con la preocupación del trabajo bien hecho. A diferencia del tipo de cultura dominante actual, los líderes son directivos exigentes y competidores a la vez, con un énfasis importante en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. Esto es coherente con lo señalado en los modelos de diagnóstico (CANVAS y FODA), en los que se reconoce la necesidad del posicionamiento en el mercado, pues se compete con grandes empresas, multinacionales o reconocidas a nivel mundial. Si bien Flokzu tiene clientes en todos los continentes, se quiere expandir a mercados en donde aún tienen pequeña participación. En ese sentido, la cultura deseada acompaña a los objetivos y los esfuerzos organizacionales deben de ir en esa línea.

En conclusión, Flokzu se encuentra en un proceso de cambio: una vez medida la cultura actual y definida la deseada y habiendo entendido las brechas entre

ambas, resultó importante alinear al equipo de líderes en torno a la cultura deseada. En el gráfico se observó claramente que el área ocupada actualmente por la cultura de Mercado y tipo Ad-Hoc (Adhocracia), es menor al área deseada. En otras palabras, si bien no se desea perder totalmente el sentido de familia que existe de forma marcada, no se pretende que sea la predominante. Para esto, es necesario un equipo de liderazgo consciente que demuestre personificando el cambio a nivel individual y de equipo, comunicando por medio de las palabras, inspirando y comprometiendo a los equipos, y siendo líderes visibles, abogando por la estrategia de modo consistente y sostenido en el tiempo. Entonces, de acuerdo con Cameron y Quinn (2011) el tipo de liderazgo adecuado para el tipo de cultura preferida debe jugar un rol exigente y competidor que tenga la capacidad de controlar e influir a las personas en su actuación a través de la implicación con los resultados del trabajo y la preocupación por la reputación de la empresa, el trabajo realizado y los objetivos propuestos.

Capítulo 3: Presentación y diagnóstico del área de RR.HH.

3.1 Introducción

Una vez desarrollado la descripción de la empresa, en el presente capítulo nos adentramos en la descripción del área de Recursos Humanos, pasando por su historia y evolución en los años desde la creación de la misma. Posteriormente, se describen los principales procesos y prácticas que se gestionan desde RR.HH.: reclutamiento y selección; onboarding; evaluaciones mutuas y modelo de compensación total. Por último, se presenta una matriz FODA que surge del análisis realizado y se realiza un diagnóstico del área tomando sus principales conclusiones.

3.2. Historia y descripción del área de RR.HH.

Durante los primeros años de Flokzu, los ingenieros que dirigían la empresa en ese momento no consideraron la necesidad de contar con un área o una persona dedicada a recursos humanos, ya que se encargaban ellos mismos de la gestión y control de las personas. Sin embargo, a medida que la empresa crecía, se generaron múltiples sub liderazgos que dificultan el trabajo en equipo y la coordinación y creación de los objetivos compartidos. De esta manera, se volvió más difícil mantener la gestión y el seguimiento de los empleados, y comenzaron a surgir problemas de alineación cultural y de liderazgo. Además, la falta de un área especializada en recursos humanos dificultaba la resolución de conflictos y la mejora del clima laboral, lo que a su vez aumentaba la rotación de personal.

En un principio, se intentó abordar estas necesidades tercerizando el servicio a través de la contratación de una empresa de comunicación interna, y más adelante se terceriza también la selección de personal. Sin embargo, ninguna de estas opciones ofrecía el enfoque específico en cultura que requería la empresa. Conscientes de esta necesidad, se decidió cancelar la tercerización de estos servicios y explorar cómo funcionaba el área de Recursos Humanos

internamente. Así fue que se contrató a la primera persona internamente y en 2018, se crea el área compartida con otras dos empresas de software del mismo grupo inversor. En esa oportunidad, el sector aún quedó enfocado en la operativa, orientada a lo administrativo de la gestión de personal, en detrimento de aspectos como la cultura y el liderazgo. En el año 2020 se independizan y se plantean consolidar un área sólida e independiente con oportunidad de crecimiento. Con el tiempo, apoyo de consultorías externas y otro tipo de perfiles dentro de Recursos Humanos, se logró contar con un enfoque especializado en la gestión de la cultura organizacional. Esto a su vez, contribuyó a la disminución de la rotación de personal y a un mayor alineamiento cultural, lo que se tradujo en beneficios significativos para la empresa. A partir de ese momento, la resolución de conflictos, el liderazgo y el clima laboral fueron aspectos que se definieron como prioritarios.

Actualmente Recursos Humanos está compuesto por la responsable del área (Lic. en Psicología de profesión), una asistente (también Lic. en Psicología) y un *recruiter*, trabajando también con un Estudio Jurídico y Contable tercerizando las partes legales y de sueldos. La responsable del área reporta directamente al Gerente General y funcionalmente al Gerente de Operaciones. En el presente, participa de las reuniones de Gerencia y tiene una visión amplia de negocio, participando de decisiones estratégicas y operativas a corto y mediano plazo.

El principal propósito del área es mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en Flokzu, gestionar el desarrollo del capital humano, estando a la vanguardia de los nuevos productos y de las nuevas tecnologías para satisfacer las necesidades de los clientes internos y emprender un camino de mejora continua en la propuesta de valor. El objetivo de RR.HH. es contribuir a la estrategia de la empresa a través de la planificación, desarrollo, selección, gestión y retención de talentos. De esta manera, tiene foco en conducir la transformación y anticipar problemas y situaciones claves para resolverlos lo antes posible. A su vez, se encarga de gestionar el clima laboral, el bienestar de los empleados, la formación y el desarrollo de habilidades, la compensación y los beneficios, entre otros cometidos.

El Directorio y la Gerencia visualizan el área de Recursos Humanos como una verdadera prioridad, se interesan y suelen ser receptivos y abiertos, al escuchar todas las propuestas e invirtiendo tanto tiempo como dinero sin resistencias en cambios de metodologías, infraestructura, capacitaciones, actividades lúdicas, solicitud de nuevo personal, aumentos de sueldo y otras necesidades.

En distintos intercambios que el equipo pudo tener con directores de la compañía, los mismos comentaron que ven una necesidad creciente de Recursos Humanos, al tener que acompañar el crecimiento de la empresa. Con esto, no se refieren al aumento del trabajo de selección de personal o administrativo, si no al trabajo de gestión de las personas y ser socio de negocio con participaciones claves en decisiones importantes. A su vez, plantean como ejemplo el estrés que los empleados tenían en los inicios de la compañía, cuando se brindaban servicios a dos clientes, en comparación con la actualidad que atienden a más de quinientos clientes, muchos de ellos de gran porte en los que Flokzu es parte central del negocio y dependen del software. En poco tiempo, cuando se atiendan a diez mil clientes y la presión sea aún mayor, Recursos Humanos deberá continuar fomentando como hasta ahora, un ambiente saludable para los colaboradores, comunicar de manera efectiva, proporcionar el apoyo emocional necesario y buscar soluciones prácticas.

3.2.1 Principales procesos de Recursos Humanos

Una vez desarrollada la descripción de la empresa y del área de Recursos Humanos, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los principales procesos y prácticas que se gestionan en el área de RR. HH. de Flokzu.

A pesar de ser un área relativamente nueva, con pocos procesos formalizados, flexible y con foco en la lectura del negocio, se segmentan los principales procesos del área: Ver figura 18.



Figura 18: Principales procesos de RR.HH. en Flokzu

Fuente: elaboración propia

3.2.1.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal

El principal objetivo de reclutamiento y selección es proporcionar el personal idóneo para el desarrollo de las funciones, actividades y responsabilidades de una vacante determinada con resultados eficientes y eficaces.

En la primera etapa el área de RR.HH. recibe a través del proceso automatizado en Flokzu el formulario de solicitud y descriptor de cargo. El mismo es enviado por el supervisor directo del cargo en donde surge la vacante a cubrir (solicitante) y detalla qué cargo desea cubrir, en qué modalidad (suplencia, reemplazo o cargo nuevo), para qué lugar, los requisitos excluyentes y valorados, las tareas a desempeñar, la carga horaria, días de trabajo y salario correspondiente, así como cualquier comentario que se considere necesario a tener en cuenta en el proceso de selección. Es de suma

importancia el definir el perfil buscado. Una vez pasado por todo el proceso automatizado y aprobado, se comienza a contabilizar el plazo para la selección del personal.

Posteriormente, se crea la descripción de la oferta laboral, la misma se arma en base a los datos obtenidos del formulario de solicitud. Debe de contener para qué es la vacante, el nombre de esta, una breve descripción del cargo, sus tareas y funciones, los requisitos o competencias que debe de poseer el postulante y la disponibilidad horaria.

Luego de esto y antes de publicarla en los portales, se procede a realizar la validación de comunicación para que realicen las correcciones necesarias y validen el mismo. Dicha área devuelve el archivo enviado con las modificaciones correspondientes.

A continuación se procede con la publicación y difusión de los llamados en las plataformas correspondientes (dependiendo el país). Se completa el proceso solicitando la publicación del aviso en las redes sociales (LinkedIn, correo electrónico, WhatsApp y Twitter), como también en Google Jobs. Dependiendo de la vacante a cubrir, es la cantidad de días que se deja activa la publicación para que las personas logren postularse.

A posterior de la publicación se hace la revisión y filtrado de los CVs recibidos según la segmentación automatizada en Flokzu, asegurando que cumplan con los requisitos solicitados. Se segmentan en: ver figura 19.

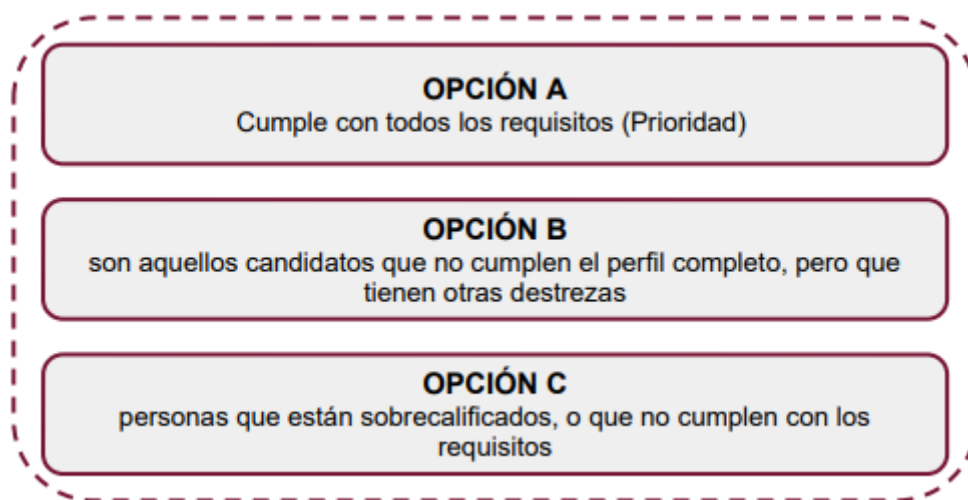


Figura 19: Segmentación de currículums

Fuente: elaboración propia

Una vez reunidos los CVs filtrados se procede con una entrevista telefónica a cargo de RR.HH, dando prioridad a las opciones A. Se explican todas las condiciones del puesto, objetivo del cargo, sueldo, carga horaria y lugar de trabajo. Al concluir los llamados, se registran comentarios de las primeras impresiones del candidato en la plataforma utilizada.

El proceso de entrevistas continúa con aquellos candidatos que hayan superado la primera instancia con RR.HH., avanzando a una segunda entrevista con el supervisor directo y con el responsable de RR.HH. La tercera instancia es técnica y consiste en la aplicación de un ejercicio domiciliario o una entrevista técnica y la última instancia es una entrevista con tres miembros del Directorio. Una vez terminado el proceso de entrevistas, se realiza la solicitud de referencias y se realizan informes.

Una vez concluido el proceso de entrevistas se procede a tomar la decisión de cuál es el candidato apropiado para cubrir la vacante. Tomada la decisión se siguen las políticas de revisión de contexto, solicitando documentación legal y académica requerida, que difiere según el país de origen.

Por último se informa al candidato elegido y se elabora la nueva Ficha de Ingreso. Se coordina alta en BPS y DGI, además de solicitar correo institucional, tarjeta de acceso, usuario Windows si es necesario y creación de usuario CRM si lo requiere. Una vez confirmado se crearán contratos y documentos a firmar, de la misma manera en la que se asesora en estos temas en tanto sea necesario.

Para este proceso el área de RR.HH. es evaluada con los indicadores de Tiempo Medio de vacante sin cubrir, donde se requiere como objetivo menos de 40 días para perfiles técnicos de tecnología y menos de 30 días en perfiles de negocio. A su vez, se incorporó el monitoreo de la calidad del candidato que ocupa la vacante, midiéndose en la conformidad de líder y resultado de evaluación la evaluación del período de prueba.

3.2.1.2 *Onboarding*

El proceso de *Onboarding* o Inducción, según Gómez-Mejía et al (1999), se refiere a la socialización de los nuevos empleados en la organización. Según los autores, el proceso es fundamental para retener y optimizar los recursos humanos seleccionados con cuidado, por lo que las empresas deben prestar atención a este proceso.

Flokzu tiene diseñado un programa de *Onboarding* que busca impactar en la experiencia de los nuevos ingresos en su acercamiento a la empresa. El objetivo de este proceso es, entonces, integrar a los nuevos empleados en la empresa, por lo que es importante transmitirles la cultura y valores organizacionales, a la vez de compartir las expectativas de su trabajo y brindarles apoyo durante la incorporación. Además, por medio de esta práctica, se busca brindar todas las herramientas necesarias y sus usos (espacios, plataformas, conocimientos, etc.) para que el colaborador pueda integrarse rápidamente al equipo.

La bienvenida al nuevo colaborador comienza con el envío de un correo a toda la empresa con una foto y breve descripción de la persona. En el primer día se lo presenta al equipo de trabajo y se le proporciona un kit de bienvenida para colaboradores uruguayos y argentinos. A continuación la asistente de RR.HH. realiza la primera instancia institucional con una duración aproximada de una hora. Se coordinan a su vez, otras instancias con actores claves de la empresa según la posición. Por otra parte, el nuevo colaborador observa videos institucionales que lo van introduciendo a la cultura organizacional y realiza un curso introductorio en Udemy sobre el producto que la empresa ofrece a sus clientes.

En cuanto al seguimiento de colaboradores, antes del primer mes de trabajo, RR.HH. tiene una instancia individual con los nuevos colaboradores, con el objetivo de que puedan contar con un respaldo y un apoyo en cuanto a su sentir desde el ingreso. En esta se indaga la adaptación al puesto de trabajo, cómo están y cómo se sienten (en aspectos personales/generales), en cuanto al clima laboral y el equipo (indagando sobre fortalezas y/o debilidades de equipo, tanto de sus compañeros como de sus supervisores). Además, se ahonda en los niveles de motivación, de frustración y la necesidad de inducciones o capacitaciones en algún aspecto, para un mejor desempeño en el ámbito laboral en general. Se deja el espacio a sugerencias para la mejora de cualquiera de los aspectos. Se insiste en la posibilidad de que cada colaborador, independientemente de dicha instancia individual, pueda acercarse a RR.HH. y contar con su apoyo en cualquiera de los aspectos planteados.

2.3.1.3 Reconocimientos y comunicación interna

En Flokzu se distinguen dos tipos de reconocimiento: formal e informal. El primero de ellos refiere a lo monetario o tangible mientras que el segundo alude a destacar las tareas realizadas, ejemplo de ello son las felicitaciones por parte del jefe directo, agradecimiento en público, entre otros.

Dentro del reconocimiento formal, existe un plan de reconocimientos por antigüedad en el que se propone reconocer a los trabajadores/as por la trayectoria dentro de la organización, cuando cumplen uno, dos, tres, cinco, diez y quince años en Flokzu entregándoles distintos presentes según el aniversario. Dentro de las acciones de motivación, el reconocimiento a los colaboradores que prestan servicios desde hace muchos años, resulta primordial. El reconocimiento de los años de trabajo no solo potencia la motivación del trabajador y afianza su compromiso con la empresa, sino que es sumamente relevante en la actualidad, que se encuentra marcada por la inestabilidad laboral y la alta rotación de personal.

Por otro lado, se detallan distintas dinámicas grupales que se realizan con el mismo objetivo de impactar en la experiencia de los colaboradores, la comunicación interna y la fácil integración en la empresa, a través de diferentes dimensiones (Ver tabla 6)

Tabla 6: Dinámicas que impactan en reconocimientos, comunicación interna y clima

Dinámica/Actividad	Objetivo
Actividad de integración	Favorecer un buen clima laboral y equipo, conociendo mejor a los compañeros con los que trabajan diariamente.
Dinámica orientada a resultados	Mejorar la motivación en cuanto a resultados cuantitativos (mejorar el trabajo o premiar el trabajo destacado).
Competencia o concurso según campañas	Fortalecer y reforzar conceptos, poner al tanto y hacer a los colaboradores partícipes de las campañas en el momento
Actividad por cumpleaños del mes	Favorecer integración interáreas: se realiza un almuerzo o cena al mes

Actividad por fechas célebres:	Mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura organizacional. Fomentar la creatividad y motivación de los colaboradores, y promover un ambiente laboral más relajado y divertido. Además, estas actividades son una forma de promover la imagen de la empresa ante el público y los clientes.
Día del niño	
Fiesta de la nostalgia	
Halloween	
Copa América/Mundial	
Día de la salud	

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la comunicación interna, se envía semanalmente un video con novedades, además de mantener al tanto a toda la empresa sobre logros y buenos rendimientos de cada sección.

2.3.1.4 Formación continua

Se lleva a cabo un proceso de formación continua para todos los colaboradores. Para esto, se convocará a los encargados de área, supervisores, coordinadores y asesores para que brinden su percepción sobre cuáles son las temáticas (tanto institucionales como técnicas o ejecutivas) en las que ve necesario que se forme cada integrante de su equipo y la persona misma (autopercepción). La respuesta a cada solicitud es evaluada, marcada para seguimiento, pero no necesariamente llevada a cabo de manera inmediata. Se coordinan formaciones internas y también externas con centros educativos y otros, además de luego monitorear dichas evaluaciones.

3.2.1.3 Evaluaciones mutuas de desempeño

El proceso de evaluación mutua es iniciado por el supervisor directo a todos los colaboradores que tenga a cargo excepto a aquellos que no superan los tres meses de antigüedad. Las evaluaciones mutuas se realizan semestralmente en la segunda quincena de enero y segunda quincena de julio y tiene asociado un bono económico únicamente en posiciones de liderazgo.

Las evaluaciones mutuas se encuentran en un proceso automatizado en Flokzu, que es gestionado únicamente por las personas que tengan los permisos correspondientes: gerentes y líderes. Este se ejecuta una vez para cada nueva evaluación realizada. Los datos generales del colaborador se llenan automáticamente desde la base de datos de Flokzu.

Para llevar a cabo una adecuada evaluación el supervisor directo se reúne antes con otras partes involucradas (como líderes técnicos, gerente de área, CEO, VP de tecnología o Jefe de Estrategia según el caso) para de esta manera consensuar la evaluación y que sea coherente con otros *feedbacks* que reciba.

Se trata de un espacio de evaluación mutua por lo que el colaborador también cuenta con un campo para evaluarse a sí mismo, así como para evaluar a su supervisor y la empresa.

La evaluación cuenta con dos componentes por un lado las competencias que deben de tener los colaboradores para desempeñarse en su rol. Qué son las COR denominadas por la compañía. En esta parte de la evaluación cada colaborador cuenta con la posibilidad de autoevaluarse y ser evaluado en función de su desempeño, calidad del trabajo entregado, motivación, trabajo en equipo y compromiso. Partiendo de los valores y principios claves de la organización. En este punto la escala de evaluación va del 1 al 5 donde, 1 corresponde a “Deficiente” y cinco corresponde a “Excelente”.

El segundo componente, es la evaluación de los objetivos duros del negocio que son planteados según la disciplina en la que la persona se desempeña y se evalúa si el objetivo fue alcanzado o no.

En caso de que un colaborador sea elegible para el bono económico ya sea semestral o anual, en dicho período del año el supervisor deja constancia en el formulario de evaluación en el lugar asignado para esto.

Al finalizar ambos formularios, el supervisor directo recibe una nueva notificación para agendar la reunión de feedback con el colaborador; una vez establecida la fecha se comunicará al mismo vía correo electrónico las características de la reunión (día, horario, modalidad).

Tanto el supervisor como el colaborador no tienen acceso a las respuestas que ofrezca el otro en la evaluación, solamente en la instancia de reunión. En esta instancia, ambos actores plasman los objetivos para el siguiente semestre.

El supervisor tiene la posibilidad de completar un campo extra donde podrá realizar observaciones de la reunión luego de finalizada, a las cuales el colaborador no tendrá acceso.

Se pretende que con este proceso las evaluaciones mutuas entre colaborador y supervisor directo queden registradas correctamente en la base de datos de Flokzu, para agilizar, facilitar y enriquecer la experiencia de evaluación entre ellos. De esta forma se podrán recolectar insumos que son valiosos para la carrera profesional del colaborador en la empresa y se aprovecha eficientemente la reunión de evaluación entre ambas partes.

Al finalizar el proceso Recursos Humanos será el encargado de descargar la información recolectada de Flokzu, sacar reportes por área e histórico de colaborador y realizar informes con las correspondientes acciones.

Por otro lado, existe un documento de procedimiento interno que tiene como objetivo comunicar y registrar adecuadamente las evaluaciones mutuas de los colaboradores de la empresa, que incluyen autoevaluaciones, evaluaciones que realiza el supervisor directo y comentarios hacia el jefe y la empresa. Este procedimiento se ejecuta sin excepción en todos los casos que se estén realizando evaluaciones mutuas en la empresa a todos los colaboradores, ya sean empleados dependientes o prestadores de servicios.

3.1.1.4 Modelo de compensación total / Política de remuneraciones y beneficios:

La propuesta de valor de Flokzu contiene componente material y emocional (Ver figura 20) que se describen a continuación.



Figura 20: Componentes de la compensación

Fuente: elaboración propia

La compensación material está compuesta de la siguiente manera:

- Salario
Existen escalas salariales claras, distintas para “track tecnológico” (perfiles ingenieriles en puestos de Desarrollo de Software, Testing, Diseño, DevOps, etc.) y para “track business” (áreas comerciales, de servicios, Recursos Humanos, Comunicación, Marketing, Soporte y Administración). Las mismas indican franjas de salarios que se actualizan cada seis meses (en cada ajuste de Consejo de Salarios) y es política de RR.HH. que existan la menor cantidad de excepciones y personas que se encuentren fuera del rango salarial para su *seniority*.
- Incentivos de largo plazo: bonos y premios a gerentes
- Incentivos de corto plazo

Bono semestral (en evaluación mutua) a líderes y gerentes con *target* de un sueldo según resultado de cumplimiento de objetivos y desempeño.

Comisiones en caso de comerciales y líderes de proyecto.

- Beneficios:

Clases de inglés In Company a través de un instituto reconocido
Apoyo económico para cualquier centro deportivo (en Uruguay y en el mundo)

Apoyo económico para cursos vinculados a las tareas (en Uruguay y en el mundo)

Pack de beneficios tercerizado que incluye descuentos en gastronomía, educación, gimnasio, seguro de vida, entre otros
Desayunos, fruta, yerba, té y café en la oficina todos los días

La compensación emocional está compuesta por:

- Balance vida personal-laboral

Flexibilidad horaria - en la oficina el horario se puede hacer entre las 8hs y las 20hs, en Home Office 100% flexible.

Si bien se sugiere ir 2 veces a la semana presencial, se da la posibilidad de elegir trabajar full presencial y full virtual

Día de cumpleaños libre.

Ferriados laborables libres y licencia de lunes a viernes.

Extensión de licencia paternal

Work from anywhere: hasta 3 meses de relocalización

- Entorno de trabajo:

Oficinas amigables, grandes y con linda decoración. Lugar físico en zona preferencial con estacionamiento.

Ping pong, salas innovadoras con pufs, “*Stand Up Office Desks*”, tecnología. Vestimenta casual.

Escucha, integración y excelente clima laboral. Programas de reconocimientos. Actividades de recreación e integración: *after offices*, dinámicas, deportes, campeonatos de juegos. Regalos por ocasiones especiales (aniversario de trabajo, nacimiento, casamientos, recibimientos).

- Capacitaciones y desarrollo:

Plan de carrera y desarrollo del talento.

Capacitaciones de hasta U\$S 100 aprobadas directamente.

La empresa paga a varios empleados porcentaje de estudios de carreras de grado, postgrado y cursos cortos.

Congresos que implican viajes al exterior.

Oportunidad de adquirir determinado conocimiento por el producto que tienen y el diálogo con profesionales de otras empresas y otros países. Movimientos internos y posibilidades reales de ascensos.

3.2.2 Análisis FODA de RR.HH

Finalizada la descripción y el análisis de cada práctica de RR.HH., se presenta una síntesis de la situación actual del área en Flokzu. Para ello, se presenta la matriz FODA antes definida y descrita para la empresa en su totalidad. De esta manera, se logra visualizar de manera esquemática la situación actual del área. Ver tabla 7.

Tabla 7: Análisis FODA de RR.HH.

Fortalezas	<p>Cercanía con el negocio: RR.HH. es socio estratégico, mano derecha de la gerencia, ejerciendo un rol de asesor sobre los equipos, empoderando a los líderes en la toma de decisiones.</p> <p>Cultura organizacional como prioridad</p> <p>Evaluación y gestión del clima laboral</p> <p>Evaluación y gestión del desempeño</p> <p>Baja rotación en el área</p> <p>Políticas y prácticas flexibles, orientadas al negocio y centradas en la experiencia del colaborador</p> <p>Experiencia del empleado positiva, satisfacción laboral</p>
-------------------	--

	<p>alta, empleados y exempleados son embajadores de marca positivos</p> <p>Buena imagen y confianza de los colaboradores hacia la empresa y especialmente hacia el área, valorando positivamente la gestión y los aportes de esta</p> <p>Apertura al feedback, foco en mejora continua</p> <p>Atención a los requerimientos del cliente interno y externo</p>
Oportunidades	<p>Fortalecer del plan de carrera del personal, mejorar la comunicación del mismo</p> <p>Reforzar vínculos con universidades y centros de estudios</p> <p>Fortalecer la estrategia de Marca Empleadora para mejorar posicionamiento y atracción del talento en el mercado local e internacional</p> <p>Potenciar alianzas estratégicas con otras empresas del sector y organizaciones no gubernamentales, para generar blindajes y/o evitar competencia desleal y compartir prácticas de RR.HH.</p>
Debilidades	<p>Alineación de cultura en trabajadores remotos transnacionales</p> <p>Ausencia de métricas de eficiencia del personal</p> <p>Prácticas de motivación y marca empleadora sin indicadores que permitan conocer el nivel de gestión y proponer mejoras</p> <p>Falta de idiomas disponibles en comunicaciones informales</p>
Amenazas	<p>Falta de talento calificado debido al mercado con</p>

	<p>desempleo cero. Atraer y retener el mejor talento</p> <p>Propuestas laborales atractivas por parte de empresas multinacionales grandes con presupuestos mayores, posibilidades de capacitación académica y crecimiento interno más rápido</p> <p>Cambio en los beneficios fiscales que puedan producir perjuicios económicos.</p> <p>Cambios en la legislación laboral que impacten negativamente en el negocio</p>
--	--

Fuente: elaboración propia.

3.2.3 Diagnóstico del área de RR.HH.

Una vez presentada el área de RR.HH. de Flokzu, se puede visualizar cómo están diseñados actualmente sus procesos y cómo se desarrollan cada uno de los mismos. El sector de se encuentra en plena expansión, si bien la empresa fue fundada hace más de 20 años, el área se ha creado hace solo tres y con esto se fueron construyendo los procesos con gran rapidez, algunos aún en definición. Muchas de las prácticas de RR.HH. se encuentran alineadas a las nuevas tendencias del mercado, por lo que se pueden visualizar prácticas de gestión humana novedosas ya puestas en funcionamiento.

A partir del análisis FODA realizado se visualiza con facilidad las fortalezas como potenciales ventajas competitivas del área de Recursos Humanos y las debilidades como oportunidades de mejora para el sector. El análisis interno en su conjunto permite determinar el grado en que la organización y concretamente RR.HH. se encuentra en condiciones de afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Como principales fortalezas halladas se destaca que el área de Recursos Humanos de Flokzu tiene como prioridad la cultura organizacional y ejerce un

rol de asesoría estratégica para los equipos de la empresa. Además, tiene foco en la evaluación y gestión del clima laboral y desempeño, lo que contribuye a la satisfacción y retención del talento, como lo demuestra su baja rotación en comparación a otras empresas uruguayas del sector. Las políticas y prácticas flexibles, centradas en la experiencia del colaborador, han logrado una experiencia del empleado positiva, lo que se refleja en la satisfacción laboral y en la promoción de la empresa por parte de los empleados y exempleados. La buena imagen y confianza de los colaboradores hacia la empresa y especialmente hacia el área de RR.HH., se traduce en una gestión valorada positivamente y en la atención a los requerimientos del cliente interno y externo. Además, la apertura al feedback y el enfoque en la mejora continua, demuestran la capacidad del área para adaptarse a los cambios y evolucionar. En conjunto, estas fortalezas pueden ser aprovechadas para mejorar aún más el desempeño del área y contribuir al éxito de la empresa.

Por otro lado, el sector de Recursos Humanos de Flokzu demuestra ser un área cercana al negocio, al ofrecer algunos indicadores de gestión que monitorean su aporte, pero aún puede seguir ampliando y sistematizando información en la toma de decisiones, así como también incorporar mediciones en aquellas prácticas que aún no lo han implementado (como motivación, cultura, marca empleadora, inducciones, calidad). Si bien el área cuenta con indicadores de gestión claros y accesibles, se observa la ausencia de métricas de eficiencia del personal: no se mide productividad, y los líderes no poseen herramientas claras en las evaluaciones para medir el desempeño de los colaboradores. De la misma manera, se destacan las prácticas de motivación y marca empleadora sin indicadores que permitan conocer el nivel de gestión y proponer mejoras.

Se detectan oportunidades de mejora de manera tal que se continúe optimizando la gestión y potenciando la cultura interna, sobre todo en el momento de expansión en el que se encuentra la compañía, ampliando y fortaleciendo el *hub* remoto global. Se destaca como principal desafío a trabajar la alineación de cultura en trabajadores remotos transnacionales, con retos como la diferencia horaria, dificultades en la comunicación e integración; a

diferencia de lo que sucede en Montevideo donde los equipos tienen mayor facilidad para generar vínculos y relaciones interpersonales presenciales por fuera del horario laboral. Por último, vinculado a algunos de los trabajadores remotos transnacionales, resulta una falencia importante la falta de idiomas disponibles en procedimientos internos, comunicaciones informales y formales. La empresa aún no ha puesto foco en buscar nuevas formas de comunicación y colaboración para generar vínculos y relaciones interpersonales a pesar de la diferencia horaria y las dificultades en la comunicación e integración.

En esta misma línea, se visualiza que no existe una estrategia de Marca Empleadora o ésta no es sólida, aspecto importante para mejorar el posicionamiento y la atracción del talento en el mercado local e internacional. No se visualizan alianzas estratégicas con otras empresas del sector u organizaciones no gubernamentales para generar blindajes y/o evitar competencia desleal y compartir prácticas de RR.HH. que permitan a la empresa mantenerse a la vanguardia en la gestión del talento.

Finalmente, en el capítulo 6 se propone una planificación estratégica de Recursos Humanos, tomando en cuenta tanto fortalezas como oportunidades de mejora, y así también, se definen acciones e indicadores de seguimiento que colaboren con el éxito y crecimiento del área dentro de la compañía.

Capítulo 4: Objetivos y trabajo de campo

4.1 Introducción

En este capítulo nos proponemos abordar el componente de investigación de la Tesis que se relaciona con el *engagement*. En primer lugar nos planteamos los objetivos, un objetivo general y tres objetivos específicos a los que se procurará dar respuesta luego de realizado el trabajo de campo.

Luego pasamos a definir la población y la muestra que serán objetos de este estudio. Se presentan las técnicas de recogida de datos, los instrumentos a utilizarse, la explicación de cada uno de ellos y las adaptaciones realizadas.

Para cerrar el capítulo se aborda cómo se realiza el tratamiento y el procesamiento de datos ya que este punto es crucial para que la información recabada con los instrumentos logre ser un verdadero insumo para la planificación estratégica

4.2. Objetivos

4.2.1 Objetivo general

Identificar los principales factores del clima organizacional que potencian el *engagement* en los trabajadores remotos e híbridos de Flokzu.

4.2.2 Objetivos específicos

- Conocer el nivel de *engagement* laboral de los trabajadores remotos e híbridos
- Analizar la influencia de los niveles de *engagement* en el desempeño de los trabajadores remotos e híbridos
- Proponer acciones estratégicas de mejora de *engagement* de los trabajadores remotos e híbridos

4.3 Población y muestra

El presente trabajo es un estudio descriptivo donde pretendemos medir los niveles de *engagement* de los trabajadores de Flokzu y si este tiene relación con el desempeño laboral. Hemos optado por una modalidad de estudio descriptivo ya que los estudios sobre el tema en el país en empresas del sector IT son poco frecuentes.

Para el abordaje del proyecto se tomarán como muestra la totalidad de los trabajadores remotos e híbridos (43) de la empresa Flokzu. (de los cuales un 37% son mujeres, y un 40% tiene una antigüedad laboral mayor a 2 años). También serán analizadas las posiciones de liderazgo que trabajan de forma híbrida (7). Ver tabla 8.

Tabla 8: División de la muestra por género

	Hombres	Mujeres	Total
Total, de muestra	27	16	43

Fuente: elaboración propia

Actualmente trabajan 50 personas de las cuales 17 trabajan 100% remoto (12 fuera del país y 5 en Uruguay), 26 lo hacen de manera híbrida combinando días de trabajo presencial y otros desde su hogar y 7 lo hacen 100% presencial en la oficina de Montevideo. Ver tabla 9.

Tabla 9: División de muestra por modalidad de trabajo

	Remotos 100%	Híbridos	Presencial 100%	Total
Total, de muestra	17	26	7	50

Fuente: elaboración propia

4.4 Técnicas de recogida de información

La investigación cualitativa tiene un potencial importante para el estudio de la sociedad. Cualquiera sea la técnica e instrumento de recolección de información que se use en una investigación cualitativa, siempre conduce a un proceso para analizar desde una interpretación lo indagado por el investigador. Al examinar y procesar, se hace una selección particular de la información y se apoya no solo en la experiencia de vida, nuestro mundo sociocultural, sino también en la intuición y, fundamentalmente, en los propósitos de premisas del estudio.

A los trabajadores que participen del estudio se les envía un correo electrónico, dónde se les explica que están participando de un estudio en el marco de una investigación académica, en el correo se les menciona los alcances del estudio y cuál es su implicancia en la participación.

La recolección de datos se realiza en tres modalidades, por un lado, la aplicación del formulario UWES-17+ clima adaptado, entrevistas individuales semi dirigidas y los datos de las evaluaciones de desempeño de la organización.

La aplicación del cuestionario se lleva a cabo a través de un formulario de Google Forms creado por el equipo y el link de acceso se hará disponible a los colaboradores en el correo electrónico que les explica el alcance del estudio. Las personas que no desean completar el cuestionario pueden no hacerlo sin que esto les genere algún perjuicio en su puesto de trabajo

Para las entrevistas se utiliza la modalidad remota, de esta manera se facilita el acceso y la rapidez con el entrevistado, se le explica que los datos de las entrevistas serán confidenciales y el contenido extraído de la misma sólo será de acceso para el equipo de trabajo. Quienes durante las entrevistas individuales consideren que se quiere retirar lo pueden hacer sin necesidad de explicar los motivos. Con esto atendemos a las consideraciones éticas del estudio.

4.5 Instrumentos de medición

En cuanto a los instrumentos, estos se convierten en la herramienta concreta y operativa que facilita al investigador la recolección de los datos.

4.5.1 *Utrecht Work Engagement (UWES)*

Para la medición de engagement se utilizó una versión propia creada a partir del test Utrecht Work Engagement Scale (UWES), propuesto por Schaufeli et al. (2003), fue originalmente construida en idioma holandés y ha sido adaptada en su versión internacional a once idiomas diferentes. Con el objetivo de analizar las propiedades psicométricas de la versión internacional del UWES, los creadores del instrumento compilaron una base de datos que incluyó los resultados de 23 estudios conducidos entre 1999 y 2003, donde se obtuvo una muestra conformada 12.631 personas de nueve países (1.832 personas de países hispanohablantes), y pertenecientes a 15 sectores ocupacionales. Los procesos de validación mostraron que el UWES es un instrumento unidimensional y tridimensional, lo cual significa que los tres factores evaluados, aún cuando están altamente correlacionados, pueden ser psicométricamente diferenciados para propósitos de aplicación e interpretación de resultados, aun cuando están altamente correlacionados (Schaufeli y Bakker, 2003).

Los ítems que se incluyen en el cuestionario original son los siguientes:

El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. En este se incluyen los siguientes ítems:

- En mi trabajo me siento lleno de energía.
- Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo. Se cambia vigoroso por energía
- Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
- Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.

- Soy muy persistente en mi trabajo.
- Incluso cuando las cosas no van bien, continué trabajando.

La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. Se incluyen los siguientes ítems en el cuestionario

- Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
- Estoy entusiasmado con mi trabajo.
- Mi trabajo me inspira.
- Estoy orgulloso del trabajo que hago.
- Mi trabajo es retador.

La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo”. Se incluyen los siguientes ítems en el cuestionario

- El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
- Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
- Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
- Estoy inmerso en mi trabajo
- Me “dejo llevar” por mi trabajo.
- Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

4.5.2 Cuestionarios de *Engagement* + Clima adaptado

Con el objetivo de medir los niveles de *engagement* y de clima de la organización, es que aplicamos este cuestionario de *Engagement* y clima adaptado.

Realizamos una adaptación del cuestionario UWES-17 que mide *engagement* ya que nuestro objetivo general pretende contestar a la pregunta de: ¿Cuáles son los factores del clima organizacional que potencian el *engagement* en

trabajadores de modalidad híbrida y remota? Nos parece adecuado integrar la medición de *engagement* y clima en un único cuestionario. Por un lado, facilitamos a los entrevistados el completar un único cuestionario y por otro tenemos la medición de clima actualizada ya que la última efectuada por la organización data de varios meses. Esto nos permite tener información de un mismo momento histórico en la organización.

El cuestionario que se utilizó consta de dos secciones, la primera sección se conforma de los diecisiete ítems originales del UWES-17 más catorce ítems que miden el clima.

Cabe destacar que los ítems que evalúan clima laboral fueron tomados de la encuesta de Clima que realiza la empresa de forma semestral. Dicha encuesta se conforma de 12 dimensiones y cada una de estas están compuestas por varias sentencias. Las dimensiones que evalúa la organización son: *Engagement*, Alta gerencia, Aprendizaje y desarrollo, Superior inmediato, Gestión del desempeño, Compensaciones y reconocimiento, Colaboración, Equilibrio trabajo vida personal, *Onboarding*, Marca interna, Infraestructura de apoyo y Autonomía y elección. De estas dimensiones hemos dejado por fuera la de *engagement* que ya se consulta en los ítems del UWES-17. De las demás hemos incluido 1 o 2 sentencias de cada una teniendo en cuenta que las elegidas son representativas de la dimensión y con esto cuidamos la extensión del cuestionario.

En la tabla 10 se pueden ver las sentencias que se incorporan de cada dimensión:

Tabla 10: Dimensiones y sentencias de encuesta de Clima de Flokzu

Dimensión	Sentencia
Alta Gerencia	Confío en el Directorio y la Gerencia de Flokzu
Aprendizaje y desarrollo	Trabajo en una empresa que se preocupa y prioriza el desarrollo

	personal y profesional de los/as trabajadores/as, fomentando las oportunidades de formación (por ejemplo, capacitaciones) y/o dando el espacio para que los trabajadores/as lo realicen por su cuenta
Infraestructura de apoyo	Trabajo en una empresa que se preocupa por contemplar a los trabajadores La empresa me brinda el equipo, materiales y herramientas suficientes y adecuados para realizar mi trabajo
Superior inmediato	Mi supervisor/a directo/a promueve acciones que refuerzan el trabajo en equipo y lidera con el ejemplo, viviendo y transmitiendo los valores de la empresa
Compensación y reconocimiento	Siento que la empresa valora y reconoce mi trabajo Considero que recibo una remuneración económica acorde al trabajo que realizo
Colaboración	El ambiente de trabajo se da en un marco de cooperación y compañerismo Me siento integrado por mis compañeros de trabajo
Gestión del Desempeño	Tuve instancia de evaluación mutua en el último año, en donde tuve un diálogo útil con mi supervisor directo con respecto a mi desempeño y se me indicaron objetivos claros, fortalezas, debilidades y acciones a futuro - pregunta no obligatoria, responder sólo si ingresaste hace más de 3 meses -
Autonomía y elección	Trabajo en una empresa que considero flexible y empática
Equilibrio trabajo/ Vida personal	La empresa promueve el equilibrio entre la vida personal y laboral
Marca interna	La empresa tiene un impacto positivo en la comunidad

Onboarding	Cuando ingresé a trabajar en la empresa me recibieron y acompañaron en mi proceso de ingreso (inducción) y me indicaron claramente mis responsabilidades
-------------------	--

Fuente: elaboración propia.

La segunda sección indaga sobre datos demográficos como edad, sexo, nivel académico, antigüedad laboral, modalidad de trabajo y niños al cuidado dentro del hogar. Se puede ver el cuestionario completo en Anexos 3.

En el cuestionario aplicado utilizaremos la escala original del UWES-17, que es una escala Likert de 6 puntos que se compone del 0 al 6, donde 0 corresponde a nunca o ninguna vez, y 6 a la sentencia de siempre o todos los días. Ver figura 21.

Nunca 0	Casi nunca 1	Algunas veces 2	Regularmente 3	Bastantes veces 4	Casi siempre 5	Siempre 6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces Al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

Figura 21: Escala Likert de 6 puntos: UWES-17

Fuente: Escala tomada del UWES-17

En total el cuestionario que se utilizó cuenta con 39 ítems, compuestos de la siguiente forma; 6 de vigor, 5 de dedicación, 6 de absorción, 14 clima laboral y 8 de datos demográficos.

4.5.3 La entrevista semidirigida

Con el objetivo de profundizar y entender las respuestas del cuestionario de *engagement* y clima adaptado se aplican las entrevistas semidirigidas.

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico

que adopta el formato de un diálogo coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (2006).

La entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos. La entrevista en la investigación cualitativa, independientemente del modelo que se decida emplear, se caracteriza por los siguientes elementos: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión; el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado.

La clasificación más común de las entrevistas de acuerdo con su modo de planificación corresponde a tres tipos: entrevistas estructuradas o enfocadas, entrevistas semiestructuradas y entrevistas no estructuradas.

En las entrevistas estructuradas como su denominación lo anticipa, las preguntas a realizarle al entrevistado están diagramadas previamente y estructuradas en un cierto orden el que no es posible cambiar, incluso algunas de las respuestas presentan opciones para que el entrevistado elija de una lista predeterminada. Las ventajas de este tipo de entrevistas es que facilita la sistematización y el análisis, a la vez que presentan una alta confiabilidad y objetividad. En cambio, una de las desventajas es que no todos los entrevistados se adaptan con facilidad a este modelo.

Las entrevistas no estructuradas, tienen una modalidad más informal, son flexibles de manera que se adaptan a los entrevistados y las condiciones. Los entrevistados tienen la posibilidad de extenderse en sus respuestas incluso desviándose de la pregunta original.

Las entrevistas semiestructuradas, presentan un grado mayor de flexibilidad ya que parten de preguntas planteadas previamente que pueden adaptarse a los entrevistados. Una de sus ventajas es la posibilidad de adaptarse a los entrevistados, logrando la motivación para las respuestas y participación de los sujetos, aclarando términos y reduciendo formalismos.

A continuación, presentamos las recomendaciones de Martínez (2013) para la realización de entrevistas semidirigidas.

- Contar con una guía de entrevista, con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema.
- Elegir un lugar agradable que favorezca un diálogo profundo con el entrevistado y sin ruidos que entorpezcan la entrevista y la grabación.
- Explicar al entrevistado los propósitos de la entrevista y solicitar autorización para grabarla o videograbar.
- Tomar los datos personales que se consideren apropiados para los fines de la investigación.
- La actitud general del entrevistador debe ser receptiva y sensible, no mostrar desaprobación en los testimonios.
- Seguir la guía de preguntas de manera que el entrevistado hable de manera libre y espontánea, si es necesario se modifica el orden y contenido de las preguntas acorde al proceso de la entrevista.
- No interrumpir el curso del pensamiento del entrevistado y dar libertad de tratar otros temas que el entrevistador perciba relacionados con las preguntas.
- Con prudencia y sin presión invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos relevantes para el propósito del estudio.

Si bien en cuanto a los tipos de entrevista se pueden encontrar diferencias entre los autores, en cambio cuando se habla del desarrollo de estas se encuentran de forma homogénea cuatro fases. Ver figura 22.

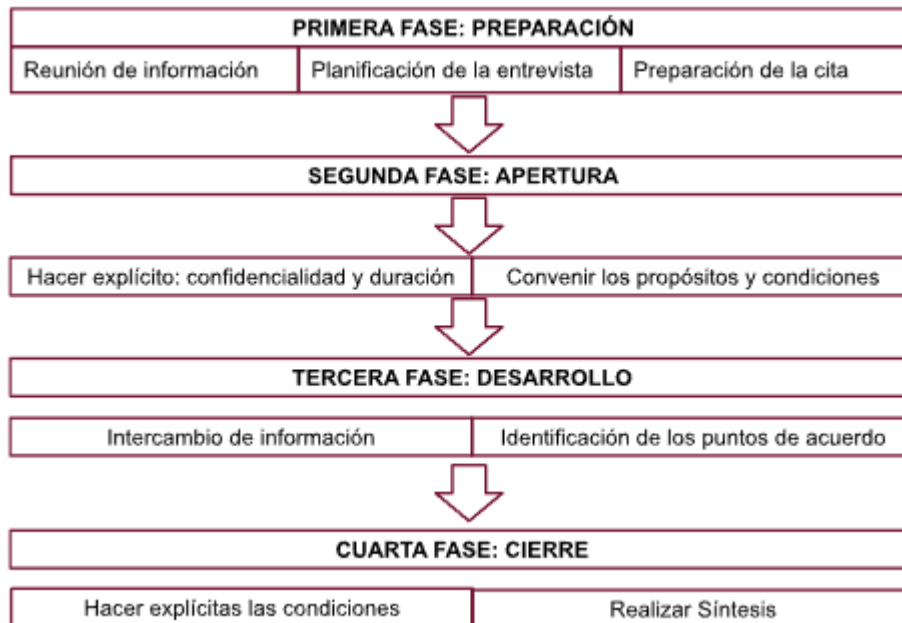


Figura 22: Fases de las entrevistas

Fuente: Díaz-Bravo, et al (2013).

La primera fase, es la fase de preparación es previa al comienzo de la entrevista donde se planifican los aspectos organizativos, cómo los objetivos, se diseña la pauta de entrevista, y se realiza la convocatoria.

La segunda fase, es el momento de la apertura de la entrevista, donde es el encuentro con el entrevistado en el lugar de la cita, se realiza el encuadre se plantean los objetivos, el tiempo de duración de la entrevista y es el momento de solicitar el consentimiento para grabar la entrevista.

En la tercera fase, se constituye el núcleo de la entrevista donde se produce el intercambio entre el entrevistado y el entrevistador, Es donde este último debe desplegar sus recursos para obtener la información que necesita para su investigación.

Por último en la cuarta fase, es el momento de cierre de la entrevista, es necesario anticipar este momento al entrevistado así tiene la posibilidad de recapitular lo que ha compartido y dar la posibilidad de ampliar alguna sección que crea conveniente. Por parte del entrevistador se procede a hacer una

síntesis de la conversación puede puntualizar sobre la información obtenida a la vez que agradecer al entrevistado por su tiempo y la participación del estudio.

El equipo ha elegido el las entrevistas semi dirigidas para utilizar en la investigación de campo, como indica este tipo es necesario realizar las pautas previamente al encuentro con el entrevistado.

La elaboración de las pautas para las entrevistas se realizó por parte del equipo una vez de aplicado el cuestionario de UWES-17 + clima adaptado.

Se procedió de esta forma dado que la finalidad de estas es profundizar y entender en globalidad las respuestas a dicho cuestionario. Por esto es que se toman las dimensiones que los respondientes califican más bajo en el cuestionario y en base a ello se elabora la pauta.

En la medición de *engagement* es el ítem de absorción el que se calificó de forma más baja tanto para trabajadores que se desempeñan de forma remota como híbrida. En la sección del cuestionario que mide clima las dimensiones que tiene respuestas con menor índice de favorabilidad son: onboarding, gestión del desempeño, compensación y reconocimiento estás tanto para los colaboradores que desempeñan sus tareas de forma híbrida como remota. Además de estas a quienes se desempeñan de forma remota se agrega la dimensión de Marca interna. En la tabla 11 a se podrán apreciar las preguntas que se realizaron para profundizar los resultados de cada una de ellas.

Tabla 11: Dimensiones y sentencias para pauta de entrevista

Dimensión	Sentencia
Aborción	<p>¿En qué situaciones el tiempo vuela cuando trabajas?</p> <p>¿En qué momentos te sientes feliz en el trabajo?</p> <p>¿Qué te hace feliz de tu trabajo?</p> <p>¿Cuál es la parte de tu trabajo que menos te gusta o te genera menos motivación?</p>
Onboarding	<p>¿Recuerdas cómo fue el onboarding al momento que entraste en la empresa?</p> <p>¿Qué te acuerdas de positivo de esos primeros días? ¿Y de negativo?</p> <p>¿En qué crees que se podría mejorar el onboarding de Flokzu?</p> <p>¿Cómo sería el onboarding ideal para tí?</p>
Gestión del desempeño	<p>¿Cómo vives y percibes el proceso de gestión de desempeño?</p> <p>¿Cuáles consideras que son los aspectos positivos de la evaluación mutua? ¿Cuáles son los negativos?</p> <p>¿Cómo percibes el feedback que te da tu líder? ¿Lo has solicitado tú alguna vez?</p> <p>¿Han fijado objetivos de desempeño? ¿Percibes que hay seguimiento de esos objetivos?</p>
Compensación y reconocimiento	<p>¿Has recibido algún reconocimiento por desempeño destacado en el último tiempo? ¿Cuál?</p> <p>¿Cómo te gustaría que te reconocieran en la compañía?</p> <p>¿Qué aspectos de la compensación que recibes, tanto económica como no económica, valoras más?</p> <p>¿En qué aspectos tanto económicos como no económicos se podría mejorar la compensación de la compañía para los empleados?</p>
Marca interna	<p>¿Conoces si la empresa realiza alguna acción con la comunidad donde se desarrolla?</p> <p>¿Conoces cuáles son los valores de Flokzu?</p> <p>¿Cuál o cuáles de estos valores crees que realmente viven los empleados en la empresa?</p> <p>¿Qué valor debería la empresa trabajar mejor para que los empleados logren realmente vivirlos?</p>

Fuente: elaboración propia.

Una vez realizada la pauta se llevaron a cabo las entrevistas. Para elaborar la muestra se tuvo en cuenta la cantidad de respondientes al cuestionario UWES-17 + clima adaptado que fueron 29 en total, de los cuales 17 declararon realizar sus tareas en modalidad híbrida de trabajo y los otros 12 lo hacen de forma remota estos datos se aprecian en la tabla 12.

Tabla 12: Respuestas al UWES-17 + clima adaptado

Total Respondientes:	Remotos	Híbridos
29	12	17

Fuente: elaboración propia

Por esto se decide entrevistar al 60% de los respondientes para mantener la relación de participación que se logró con las respuestas al cuestionario aplicado en ambas modalidades de trabajo. Se entrevistó a 8 personas que se desempeñan de forma remota y 11 de forma híbrida. Esta muestra seleccionada contempla y respeta las subdivisiones que arrojó el cuestionario adaptado - demografía de género, edad, lugar de trabajo, niños a tu cuidado en el hogar, si trabaja dentro del territorio nacional, entre otros -. Ver tabla 13.

Tabla 13: Entrevistados según modalidad de trabajo

Total entrevistados:	Remotos	Híbridos
19	8	11

Fuente: elaboración propia

Las entrevistas fueron realizadas por los dos integrantes del equipo que no tiene relación directa con la organización, de este modo oficiando de consultores externos se puede generar en los participantes mayor apertura y

franqueza en sus respuestas. Las entrevistas fueron de forma virtual a través de la plataforma Meet y con una duración aproximada de cuarenta y cinco minutos que se coordinaron en horario laboral de los respondientes.

4.5.4 Evaluaciones de desempeño

Con el objetivo de conocer si los niveles de *engagement* guardan relación con los niveles de performance en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores, es que se realiza el análisis de estas, para entender si existe una correlación entre estas variables.

En cuanto a las evaluaciones de desempeño, se tuvo acceso a las realizadas por la organización en el último período. Las mismas se han explicado cuando se presentaron los principales procesos de RR.HH.. Por cuestiones de confidencialidad no se incluyen los resultados, si se muestra un ejemplo de la evaluación de desempeño (Ver anexo 3).

4.5 Tratamiento y procesamiento de datos

El procesamiento de datos se comienza a partir de sistematizar el cuestionario aplicado para conocer los niveles de *engagement* y la evaluación de clima de los trabajadores de la compañía. El cuestionario se aplicó en la herramienta de Google Forms, los primeros resultados para el análisis se obtienen de las gráficas generadas por el mismo sistema, para luego exportar los datos a una planilla de Microsoft Excel y allí proceder a la agrupación y análisis de los mismos.

Los datos de las evaluaciones de desempeño se analizaron con los parámetros utilizados por la organización, identificando cuántos empleados son calificados con desempeños que corresponden a las puntuaciones 4 y 5. De este modo se va a realizar un mapeo de cuál es el resultado de los trabajadores que se desempeñan de forma remota e híbrida.

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a desgravar de forma manual sin la utilización de ningún programa para hacer la transcripción de las respuestas a un Excel y de esa manera identificar patrones que se repiten y extraer conclusiones; se realizaron gráficas de nubes de palabras para identificar los conceptos que se mencionaron frecuentemente, a la vez que se realizan gráficas para el análisis de los datos demográficos.

Capítulo 5: Resultados y análisis

5.1 Introducción

En este capítulo el lector se encontrará con la presentación de los resultados de lo que fue el trabajo de campo, el detalle de los datos extraídos de cada uno de los instrumentos utilizados (cuestionario UWES- 17 + clima adaptado, las entrevistas semidirigidas y el análisis de las evaluaciones de desempeño de la organización). Luego de presentar cada uno de ellos en detalle se pasa a realizar el análisis que servirá de base para la realización del Plan Estratégico.

5.2 Resultados del cuestionario UWES-17 + clima adaptado

5.2.1 Resultados datos demográficos

El cuestionario fue respondido por 29 colaboradores lo que nos da un porcentaje de participación de 67%, esto nos permitió tener datos confiables para el posterior análisis de los resultados. De estos 29 colaboradores que accedieron a responder el cuestionario, 17 de ellos declaran realizar el trabajo en modalidad híbrida mientras que los restantes 12 desempeñan su tareas de forma remota. Ver figura 23.

¿En cuál de estas modalidades de trabajado dedicas más tiempo actualmente?

29 respuestas

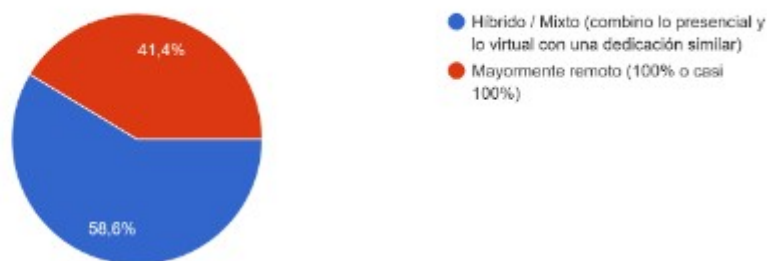


Figura 23: Gráfica de división por modalidad de trabajo

Fuente: generada automáticamente por el formulario de Google Forms utilizado para recabar los datos

En cuanto a la antigüedad de trabajo de los colaboradores del formulario se desprende que el 44,8 % tiene en la empresa entre 1 año y 3 años, el 27,6% tiene más de 3 años el 24,1% tiene entre tres meses y un año y el restante 3,4% tiene menos de 3 meses en la organización. Ver figura 24.

¿Hace cuánto tiempo trabajas en la empresa?
29 respuestas

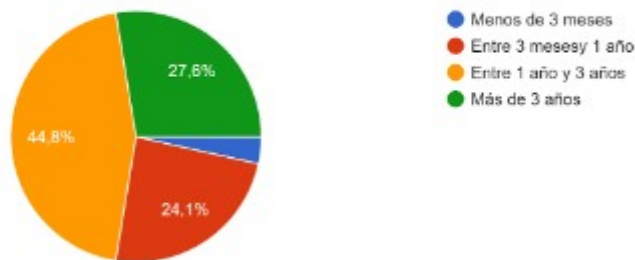


Figura 24: Gráfica de división por antigüedad laboral

Fuente: generada automáticamente por el formulario de Google Forms utilizado para recabar los datos

De las personas que responden el cuestionario el 75,9% desempeñan sus tareas dentro del territorio de la República Oriental del Uruguay y el 24,1 % lo hacen fuera de fronteras ubicándose en distintas locaciones a nivel mundial. Ver figura 25.

¿En cuál de estas modalidades de trabajado dedicas más tiempo actualmente?
29 respuestas

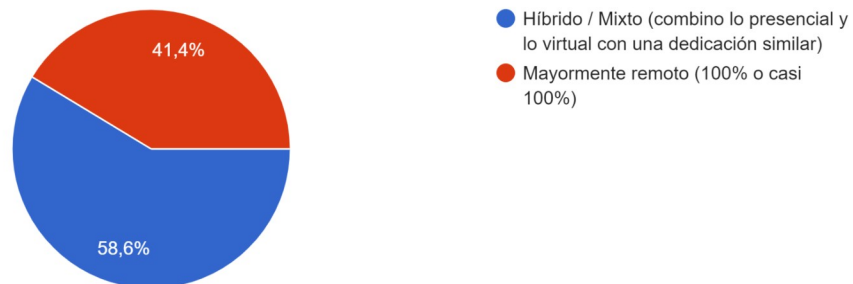


Figura 25: Gráfica de división por modalidad de trabajo

Fuente: generada automáticamente por el formulario de Google Forms utilizado para recabar los datos

De las 29 personas que respondieron, 20 de ellas (69%) declaran sentirse identificadas con el género masculino y las otras 9 (31%) con el género femenino. Ver figura 26.

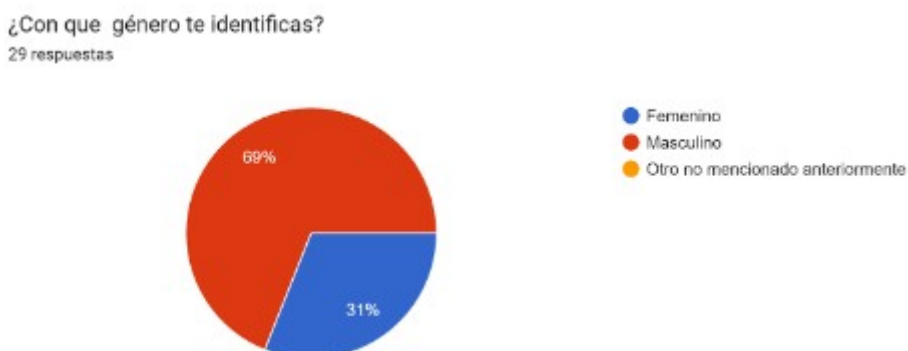


Figura 26: Gráfica de división por género de las respuestas del cuestionario

Fuente: generada automáticamente por el formulario de Google Forms utilizado para recabar los datos

Dentro del grupo de respondientes el 37,9% se encuentra en el rango de edad de 31 a 40 años, el 51,7% se sitúa en la franja etaria de los 18 a 30 años, mientras que el restante 10,35 % tiene más de 40 años. Ver figura 27,

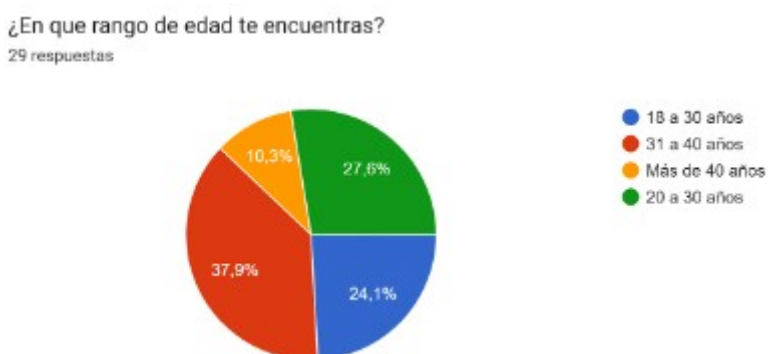


Figura 27: Gráfica de división por edad

Fuente: generada automáticamente por el formulario de Google Forms utilizado para recabar los datos

En el cuestionario se consultó sobre el último nivel académico alcanzado por los respondientes el 51,7 % declara tener educación universitaria culminada, el 17,2% declara estar cursando sus estudios universitarios, otro 10,3% declara tener nivel de Posgrado o Maestría culminado, en relación a este nivel académico un 3,4% está cursando sus estudios de posgrado. En relación a los colaboradores que se encuentran capacitados o capacitándose a nivel técnico se da que tienen igual porcentaje de 6,9% para ambas categorías. El restante 3,4% de los respondientes asegura tener el bachillerato culminado. Ver figura 28.

¿Cuál es tu nivel máximo de estudios alcanzados?
29 respuestas

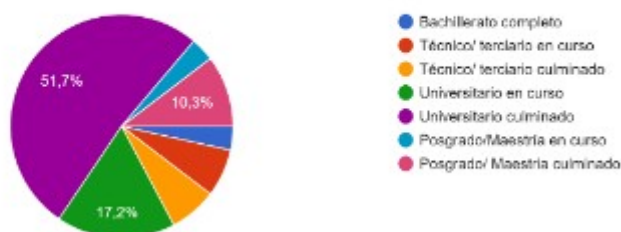


Figura 28: Gráfica de división por nivel máximo de estudios alcanzados

Fuente: generada automáticamente por el formulario de Google Forms utilizado para recabar los datos

En relación a si las personas que completaron el formulario tienen o no niños a su cuidado en el hogar, el 62,1% declara no tener niños a su cuidado mientras que el 37,9% los tiene. Ver figura 29.

¿Tienes niños a tus cuidados dentro del hogar?
29 respuestas

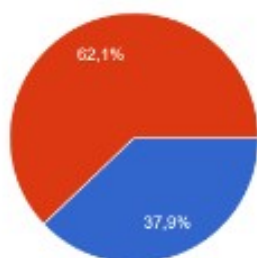


Figura 29: Gráfica de división por niños al cuidado

Fuente: generada automáticamente por el formulario de Google Forms utilizado para recabar los datos

5.2.2 Resultados datos *Engagement*: total colaboradores híbridos + remotos

Para el análisis y elaboración de los datos extraídos del cuestionario adaptado se agruparon las respuestas obtenidas en tres escalas; baja donde se incluyen las respuestas que tienen una calificación de 0, 1 y 2, media que se incluyen las respuestas en de la dimensión que se califican en 3 y en alta las respuestas que han tenido una puntuación de 4, 5 y 6 que corresponden a las respuestas más favorables. Ver tabla 14.

Tabla 14: Escala de respuestas

	Baja	Media	Alta
Ponderación de respuestas	0, 1 y 2	3	4, 5 y 6

Fuente: elaboración propia.

En el cuestionario aplicado una de la secciones indagadas es el *engagement*, en este sentido las puntuaciones obtenidas fueron que el 79,46% de los colaboradores que respondieron tienen un nivel alto de *engagement*, mientras que el 12,95% un nivel medio y el restante 7,59% un nivel bajo. Ver tabla 15.

Tabla 15: Resultados del cuestionario de *Engagement*

	Baja	Media	Alta
Total <i>Engagement</i>	7,59%	12,95%	79,46%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

Una vez que estos resultados se abren en función de las dimensiones que indaga el *engagement*: vigor, dedicación y absorción nos encontramos que vigor puntúa en la escala de respuestas de nivel alto un 83,33%, siendo dedicación 82,07% y absorción 72,97% la más baja de las tres dimensiones indagadas. Ver tabla 16.

Tabla 16: Resultado de Engagement según las dimensiones

	Vigor	Dedicación	Absorción
Total Dimensiones de <i>Engagement</i>	83,33%	82,07%	72,97%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

5.2.3 Resultados datos *Engagement*: modalidad híbrida de trabajo

Una vez que analizamos los resultados del cuestionario aplicado teniendo en cuenta la globalidad de las respuestas pasamos a analizar las mismas en función de la modalidad de trabajo que realizan los encuestados la mayoría de su tiempo.

Aquí nos encontramos que los colaboradores que se desempeñan de forma híbrida presentan un resultado de *engagement* del 75,49% se ubica en la escala alta de respuestas mientras que el 15,62% lo hace en la media y el restante 8,89% lo hace en la escala baja. Ver tabla 17.

Tabla 17: Resultados del cuestionario de Engagement en modalidad híbrida

	Baja	Media	Alta
Total <i>Engagement</i>	8,89%	15,62%	75,49%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

Cuando la globalidad de los resultados de la escala de *engagement* se analizan según las dimensiones indagadas, los resultados son: que en Vigor el puntaje

obtenido es de 78,43%, en Dedicación es de 76,47% y en Absorción es de 71,57% siendo el más bajo de las tres dimensiones. Esto mantiene la tendencia de la globalidad de los resultados de la escala de *engagement*. Ver tabla 18.

Tabla 18: Resultado de Engagement en modalidad híbrida según las dimensiones

	Vigor	Dedicación	Absorción
Total Dimensiones de <i>Engagement</i>	78,43%	76,47%	71,57%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

5.2.4 Resultados datos *Engagement*: modalidad Remota de trabajo

A continuación presentamos los resultados del cuestionario de *engagement* en referencia a la modalidad de trabajo remoto, aquí nos encontramos que los colaboradores que se desempeñan en esta modalidad de trabajo tienen un alto nivel de *engagement* ya que el 85,09% se encuentra en la escala alta, mientras que el 8,62% lo hace en una escala media y el restante 5,74% lo hace en la escala baja. Ver tabla 19.

Tabla 19: Resultado de Engagement en modalidad remota

	Baja	Media	Alta
Total <i>Engagement</i>	5,74%	8,62%	85,09%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

Cuando los resultados de la escala de *engagement* se visualizan según las dimensiones indagadas, se aprecia que: en Vigor el puntaje obtenido es de 90,28%, en Dedicación es de 90% y en Absorción es de 75% siendo el más bajo de las tres dimensiones. Esto mantiene la tendencia de los resultados en la escala de *engagement* obtenidos considerando las dos modalidades de

trabajo independientemente. Siendo para los trabajadores remotos una puntuación que se encuentra diez puntos por debajo del resultado global de *engagement* para este grupo de colaboradores. Ver tabla 20.

Tabla 20: Resultado de Engagement en modalidad remota según las dimensiones

	Vigor	Dedicación	Absorción
Total Dimensiones de <i>Engagement</i>	90,28%	90%	75%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

5.2.5 Resultados dimensión de Clima trabajadores híbridos + remotos

Con el cuestionario adaptado, se extrajeron datos claves para elaborar a futuro un plan de acción medible y aplicable. Las dimensiones que utilizamos para medir la satisfacción del clima en Flokzu son:

1. Alta gerencia
2. Aprendizaje y desarrollo - Oportunidades de carrera
3. Superior inmediato
4. Gestión del desempeño
5. Compensaciones y reconocimiento
6. Colaboración
7. Equilibrio trabajo / vida personal
8. Onboarding
9. Marca interna
10. Infraestructura de apoyo
11. Autonomía / elección.

Los datos recogidos y analizados en su totalidad, arrojan un índice de favorabilidad del 87,15% (alta satisfacción) mientras que el 4,86% se encuentran en la escala media y un 9,09% en la escala baja. Ver tabla 21.

Tabla 21: Resultado de Clima en trabajadores Híbridos + Remotos

	Baja	Media	Alta
Total Clima en Híbridos +Remotos	9.09%	4.86%	87.15%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

Las tres dimensiones de clima con mayor índice de favorabilidad de Flokzu fueron: Colaboración 94,83%, Aprendizaje y desarrollo - Oportunidades de carrera 93,10% e Infraestructura de apoyo 91,38%. Mientras que las tres dimensiones con menor puntuación utilizando el criterio de favorabilidad fueron: Marca interna 82,76% y Onboarding y Gestión del desempeño con la misma valoración 79,31%. Ver tabla 22.

Tabla 22: Resultado de Clima en trabajadores Híbridos + Remotos según las dimensiones

Dimensión	Total Clima híbridos + remotos
Colaboración	94,83%
Aprendizaje y desarrollo -	93,10%
Infraestructura de apoyo	91,38%
Alta gerencia	89,66%
Equilibrio trabajo / vida personal	89,66%
Autonomía / elección	89,66%
Superior inmediato	86,21%
Compensaciones y reconocimiento	82,76%
Marca interna	82,76%
Gestión del desempeño	79,31%
Onboarding	79,31%
Total de Clima	87,15%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

El objetivo de la encuesta de clima para Flokzu es encontrarse en un nivel de favorabilidad del 80%, lo que se traduce que 8 de cada 10 empleados tiene altos índices de satisfacción con la organización.

5.2.6 Resultados dimensión clima trabajadores híbridos

Al realizar la apertura de las respuestas según la modalidad de trabajo híbridos y remotos, nos encontramos que en el caso de los híbridos el índice de favorabilidad se encuentra en la escala alta con un resultado de 82,89%, mientras que en la escala media se sitúan el 4,81% de los respondientes y el restante 13,64% se ubica en la escala de baja satisfacción. Ver tabla 23.

Tabla 23: Resultado de Clima en trabajadores híbridos

	Baja	Media	Alta
Total Clima en híbridos	13,64%	4,81%	82,89%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

En relación a los resultados de las diferentes dimensiones consultadas en la sección de clima estos muestran que las tres dimensiones con mayor índice de favorabilidad son: colaboración (94,12%), aprendizaje y desarrollo (88,24%) y equilibrio trabajo vida personal (88,24%) y las tres con menor índice de favorabilidad son: compensaciones y reconocimiento (79,41%), gestión del desempeño (76,47%) y *onboarding* (70,59%). Ver tabla 24.

Tabla 24: Resultado de Clima según las dimensiones trabajadores modalidad Híbridos:

Dimensión	Total Clima Híbridos
Colaboración	94,12
Aprendizaje y desarrollo	88,24
Equilibrio trabajo / vida personal	88,24

Infraestructura de apoyo	85,29
Alta gerencia	82,35
Autonomía / elección	82,35
Superior inmediato	82,35
Marca interna	82,35
Compensaciones y reconocimiento	79,41
Gestión del desempeño	76,47
Onboarding	70,59
Total Clima híbridos	93,18%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

5.2.7 Resultados dimensión clima trabajadores remotos

Al discriminar las respuestas en trabajadores híbridos y remotos, nos encontramos con una mayor aprobación del clima en los trabajadores remotos, donde los resultados de los encuestados indican un índice de favorabilidad del 93,18% ubicándose en la escala alta de respuestas, mientras que el 4,26% se ubica en la escala media y el restante 2,65% en la escala baja de respuestas alineados con una baja satisfacción; a diferencia de los trabajadores híbridos, que sus respuestas se encuentran en un 82,89% en la escala alta, mientras que el 4,81% en la escala media y el restante 13,64% se sitúa en la escala baja. Ver tabla 25.

Tabla 25: Resultado de Clima en trabajadores remotos

	Baja	Media	Alta
Total Clima en remotos	2,65%	4,26%	93,18%

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

En relación a los resultados de las diferentes dimensiones consultadas en la sección de clima estos muestran que las tres dimensiones con mayor índice de favorabilidad son: aprendizaje y desarrollo (100%), infraestructura de apoyo (100%) y alta gerencia (100%) y las tres con menor índice de favorabilidad son: compensación y reconocimiento (87,5%), marca interna y gestión del desempeño (83,33%). Ver tabla 26.

Tabla 26: Resultado de Clima según las dimensiones trabajadores modalidad Remoto

Dimensión	Total Clima Remotos
Aprendizaje y desarrollo	100,0
Infraestructura de apoyo	100,0
Alta gerencia	100,0
Autonomía / elección	100,0
Colaboración	95,83
Equilibrio trabajo / vida personal	91,67
Superior inmediato	91,67
Onboarding	91,67
Compensaciones y reconocimiento	87,5
Marca interna	83,33
Gestión del desempeño	83,33
Total clima remotos	82,89

Fuente: elaboración propia en base a los resultados del cuestionario aplicado

En la siguiente tabla se encuentran los resultados de clima por total de híbridos + remotos y las subdivisiones de híbridos y remotos, lo que permite al lector hacer una comparación visual de los resultados con facilidad. Ver tabla 27.

Tabla 27: Resultados de clima

Dimensión	Total Clima Híbridos + Remotos	Total Clima Híbridos	Total Clima Remotos
Aprendizaje y desarrollo	93,10	88,24	100
Infraestructura de apoyo	91,38	85,29	100
Alta gerencia	89,66	82,35	100
Autonomía / elección	89,66	82,35	100
Colaboración	94,83	94,12	95,83
Equilibrio trabajo / vida personal	89,66	88,24	91,67
Superior inmediato	86,21	82,35	91,67
Onboarding	79,31	70,59	91,67
Compensaciones y reconocimiento	82,76	79,41	87,5
Marca interna	82,76	82,35	83,33
Gestión del desempeño	79,31	76,47	83,33
Total Clima	87,15	82,89	93,18

Fuente: elaboración propia

5.3 Resultados de las entrevistas

De los colaboradores que respondieron el cuestionario UWES-17 + Clima adaptado se tomó una muestra del 60% de los respondientes. Lo que nos llevó a entrevistar a 19 colaboradores divididos de la siguiente forma: 11 que realizan sus tareas de forma híbrida y 8 que lo hacen de forma remota, lo que nos da un porcentaje de 65,5%, esto nos permitió tener datos confiables para el posterior análisis de los resultados. Ver figura 30.

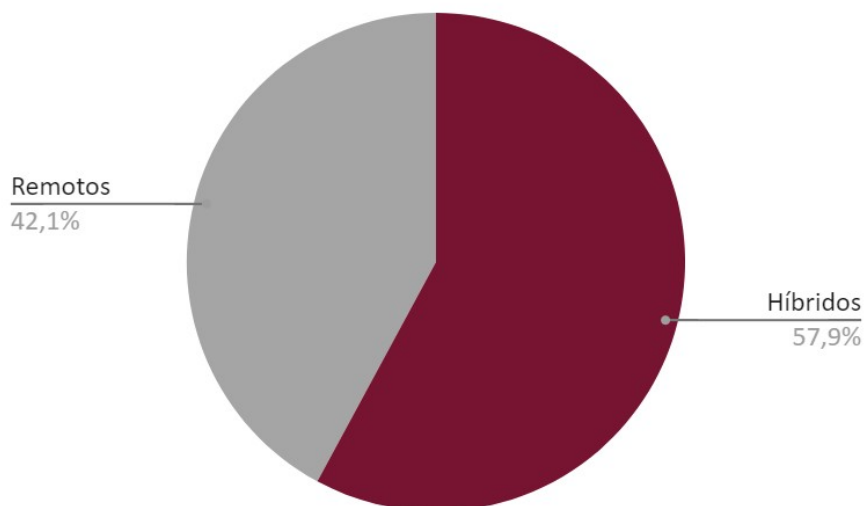


Figura 30: División por modalidad de trabajo

Fuente: elaboración propia

5.3.1 Resultados datos demográficos

En cuanto a la antigüedad de trabajo de los colaboradores el 47,4% tiene en la empresa entre 1 año y 3 años, el 26,3% tiene más de 3 años el 21,1% tiene entre tres meses y un año, el restante 5,3% tiene menos de 3 meses en la organización. Ver figura 31.

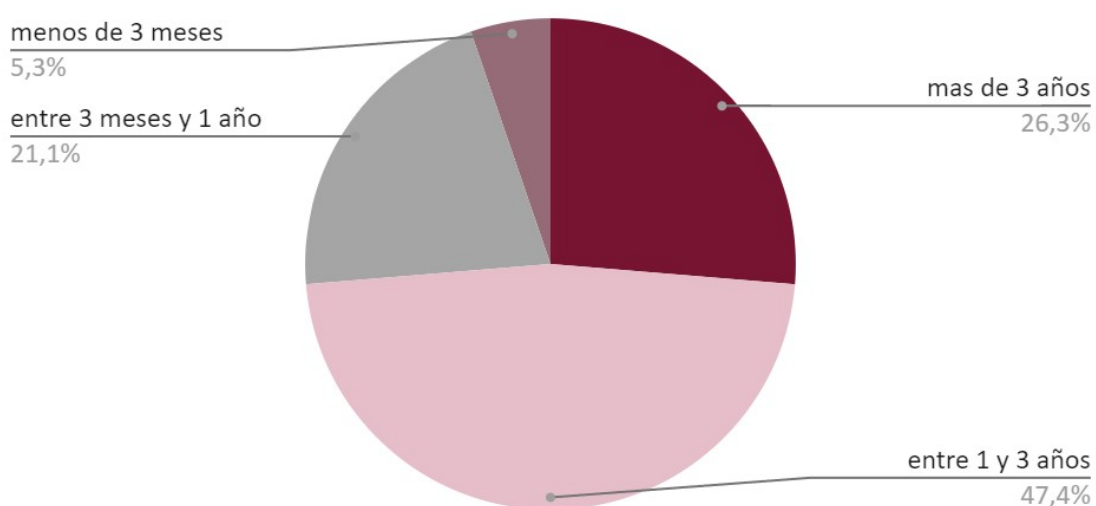


Figura 31: División por antigüedad

Fuente: elaboración propia

De las personas entrevistadas, 14 (73,7%) desempeñan sus tareas dentro del territorio de la República Oriental del Uruguay y 5 (26,3%) lo hacen desde otros países a nivel mundial. Ver figura 32.

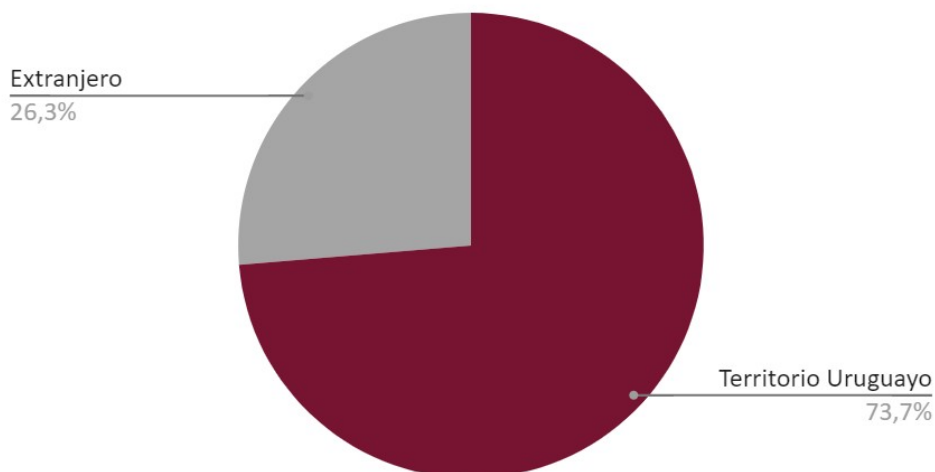


Figura 32: División por lugar de trabajo

Fuente: elaboración propia

De las 19 personas entrevistadas, 13 de ellas (68,4%) declaran sentirse identificadas con el género masculino y las otras 6 (31,6%) con el género femenino. Ver figura 33.

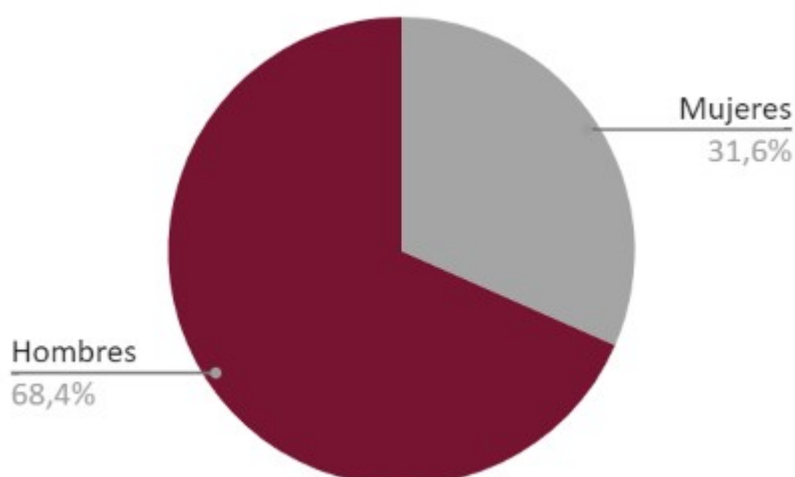


Figura 33: División por género

Fuente: elaboración propia

Dentro del grupo de entrevistados el 52,6%, se encuentra en el rango de edad de 18 a 30 años, el 36,8% se sitúa en la franja etaria de los 31 a 40 años, mientras que el restante 10,5 % tiene más de 40 años. Ver figura 34.

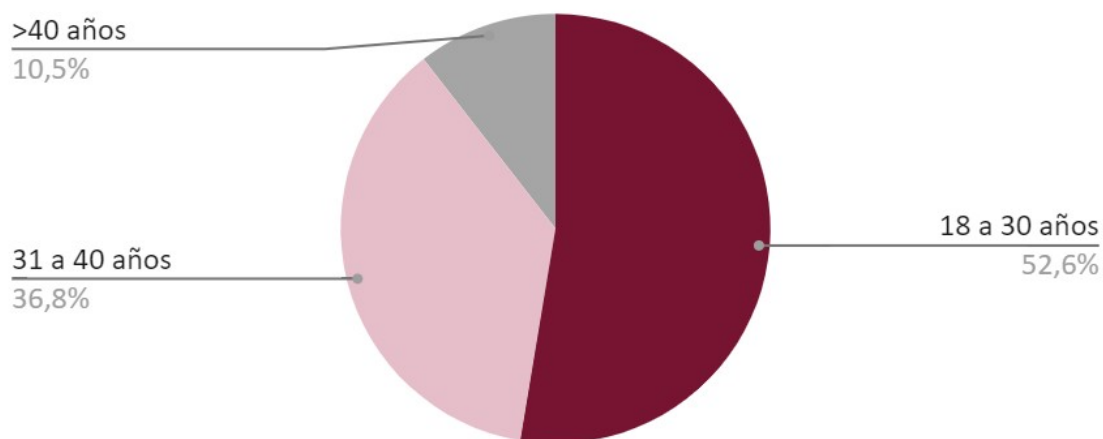


Figura 34: División por edades

Fuente: elaboración propia

En cuanto al último nivel académico alcanzado, un 52,6% de los entrevistados poseen educación universitaria terminada, un 21%, está cursando sus estudios universitarios, un 10,5% declara tener Posgrado o Maestría culminado, un 5,3% se encuentra cursando sus estudios de Posgrado o Maestría, un 5,3% estudios terciarios y un 5,3% tiene el bachillerato culminado. Ver figura 35.

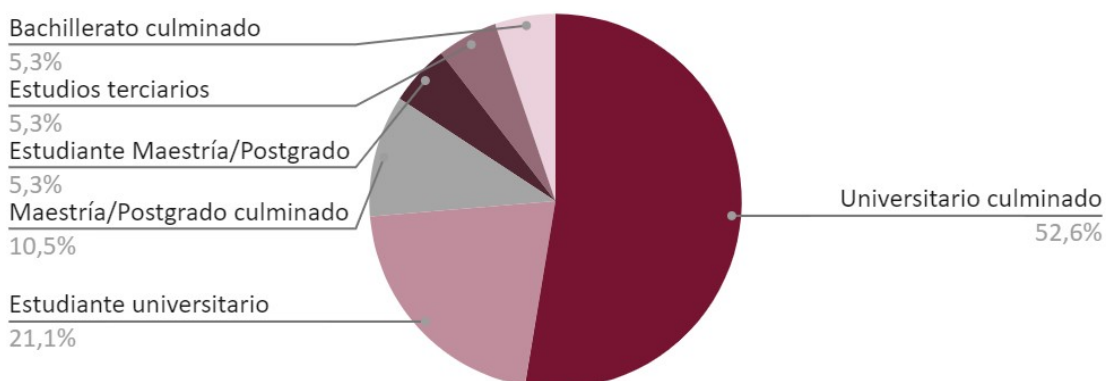


Figura 35: División por nivel máximo de escolaridad alcanzado

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se tuvo en cuenta quienes tienen o no niños a su cuidado en el hogar: un 36,8% declara no tener niños a su cuidado mientras que el 63,2% sí los tiene. Ver figura 36.

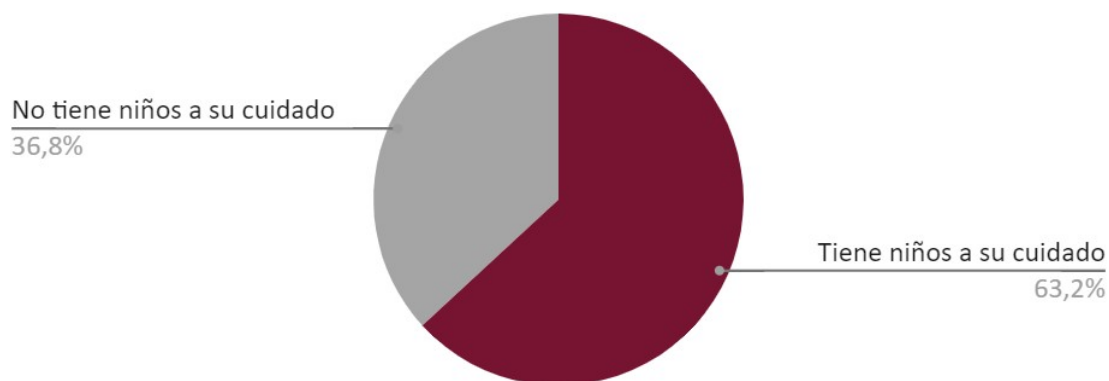


Figura 36: División por si la persona tiene niños a su cuidado en el hogar

Fuente: elaboración propia

5.3.2 Resultados entrevistas de colaboradores en modalidad híbrida + remotos

En los siguientes párrafos se encontrarán los principales resultados de las entrevistas a los colaboradores que desempeñan su trabajo de forma híbrida y remota. Los resultados los presentamos de la siguiente forma ya que las pautas de entrevistas fueron las mismas para ambas poblaciones; sólo diferenciándose para los remotos las preguntas relacionadas a Marca interna.

Los colaboradores que trabajan en formato híbrido y remoto, destacaron como positivo la flexibilidad, el no tener la necesidad de estructurar el horario de trabajo, el ahorro del tiempo para los traslados hacia la oficina, la comodidad y la concentración. El poder compatibilizar quehaceres domésticos con el trabajo, recibir paquetes, equilibrar tareas con la familia entre otras. De igual modo los que lo hacen de forma remota destacan los mismos aspectos a la vez que valoran el poder elegir de donde hacer su trabajo, alternando el hogar con otras locaciones como pueden ser cafeterías o restaurantes y de este modo tener la posibilidad de no trabajar siempre desde su hogar. Ver figura 37.



Figura 37: Ventajas del trabajo en modalidad remota e híbrida

Fuente: elaboración propia

Para el formato híbrido, los equipos han definido que el día que trabajan presencial lo hacen todos así pueden coincidir y avanzar con mayor fluidez en temas que tengan pendientes.

Para ambos formatos lo que se marca como negativo es la pérdida de los vínculos, el no compartir un espacio físico como lo es ir a la oficina hace que las interacciones sean escasas, cuando son de forma virtual, las reuniones están principalmente enfocadas en la tarea a diferencia de cuando se dan a nivel presencial donde las personas pueden interesarse en preguntar otro tipo de aspectos y mejorar el vínculo. Otra de las cuestiones negativas es que la supervisión pierde calidad cuando se trabaja desde el formato remoto ya que es difícil obtener métricas del desempeño.

A quienes se desempeñan en formato remoto encuentran dificultad en la comunicación, “no es lo mismo charlar con alguien que enviarle un chat” a esto se le agregan las diferencias culturales y la zona horaria según los entrevistados.

En relación al onboarding los diferentes entrevistados se encuentran una variedad de experiencias, los que han estado muy conformes con el proceso y los que no. Lo que más destacaron de esos primeros días de trabajo fue la cálida bienvenida, cómo el líder y el equipo los acogieron, el rol de RR.HH. acompañando y guiando este momento. La forma en que se les presenta el producto al cual van a representar luego.

Por otro lado las oportunidades de mejora que se marcaron en este proceso fue la estructuración y visualización, para algunos al momento de ingresar la empresa era pequeña y estas instancias no estaban muy estructuradas lo que llevaba a que fueran desorganizadas, el volumen de información que recibe la persona en esos primeros días, el no contar con el organigrama y saber quienes pueden resolver ciertas cuestiones. En cuanto a lo visual, algunos colaboradores sugirieron realizar una inducción con mayor soporte didáctico e interactivo.

Cuando se les consulta sobre el proceso de gestión del desempeño, ambos grupos de colaboradores coinciden en que es favorable tener estas instancias. Los colaboradores conocían el proceso establecido por la organización (evaluaciones mutuas) y la periodicidad de las mismas (6 meses). Declaran que son instancias abiertas donde se sienten cómodos y se plantea una conversación de ida y vuelta, donde tanto el líder como el colaborador pueden expresar aquellas cosas que consideran que tiene oportunidades de mejora y las que no. A su vez, destacan la posibilidad de tener una mirada integral de ellos mismos, teniendo la posibilidad de autoevaluarse y recibir una evaluación de su líder. Destacan las críticas como constructivas y nunca desde lo negativo, lo cuál es fundamental para que se de un espacio de aprendizaje y mejora.

Una de las cosas negativas que marcan de este proceso tiene que ver con la particular de algunas personas que se sienten tensas o poco a gusto con este tipo de situación “de prueba” según sus palabras. También mencionaron que este proceso puede hacer que los líderes reserven sus comentarios para estas instancias formales de *feedback* en lugar de compartirlas en el día a día.

En la mayoría de los casos, los colaboradores manifestaron tener objetivos de desempeño claros, priorizados y trazados a corto o mediano plazo (3, 6 meses o 1 año). Para estos objetivos algunos colaboradores manifestaron que son vistos y diseñados en conjunto con el líder directo, mientras que otros simplemente fueron designados únicamente por el líder.

En relación a cómo las personas perciben el *feedback* de su líder destacan que lo reciben de muy buena forma, lo visualizan como una instancia constructiva y de aprendizaje, lo sienten sincero y oportuno. En algunos casos se identifica como oportunidad de mejora la frecuencia con la que reciben *feedback* por parte del líder. Algunos de los entrevistados lo solicitan cuando lo creen necesario mientras que otros se limitan a esperar que se inicie de parte del líder.

En relación a si los entrevistados han recibido reconocimiento en el último tiempo en su mayoría declaran que si, en todos los casos los colaboradores reciben *feedback* positivo del trabajo que realizan cuando cumplen con los plazos o los estándares demandados por su líder. En cuanto a reconocimientos económicos, algunos colaboradores manifestaron haber recibido luego de la evaluación de desempeño siempre y cuando hayan cumplido con los objetivos trazados, mientras que en algunos casos donde no cumplen con las expectativas no. Destacan el reconocimiento del trabajo ya sea individual o del equipo en los canales de comunicación interna, así como el reconocimiento de logros académicos personales.

En relación a la consulta de que parte de la compensación total valoran más, los colaboradores que se desempeñan de forma remota lo que más valoran es la parte económica, manifestando que al estar lejos sobre todo los

transnacionales es lo que pueden recibir, se pierden de celebraciones o beneficios que tienen en el día a día. Un ejemplo de esto es que uno de los entrevistados transnacionales menciona “a mí me podrían sacar los beneficios ahora mismo sin problema, si gano los suficiente no necesito beneficios”.

Ante esta misma consulta los trabajadores que se desempeñan de forma híbrida se dividen en lo económico y la compensación emocional, marcando la libertad de realizar la tarea y la confianza como destacables en la organización.

En ambas modalidades de trabajo el tiempo vuela cuando las personas están realizando aquellas tareas que les gustan, que los desafían a generar soluciones a los problemas planteados, cuando tiene que investigar para luego poder hacer, en los momentos que están con varias cosas a la vez es allí donde se pasan las horas y no se dan cuenta. En el caso de los trabajadores que se desempeñan de forma remota, algunos lo ven como un problema porque no se pueden desconectar. No es como estar en la oficina donde a cierta hora tienes que terminar la tarea.

Cuando se consulta a las personas que las hace feliz de su trabajo en general coinciden con la confianza para realizar el trabajo, la libertad de poder proponer nuevas formas para hacer las cosas. La pasión con que viven en el día a día la profesión que han elegido.

El sentimiento de felicidad para algunos lo genera el lograr una nueva programación, para otros el sentirse productivo, el hacer aquello que tanto tiempo le llevo y haberlo culminado correctamente. Para otros, la felicidad está dada por los vínculos según las palabras de uno de los entrevistados “que bueno el laburo que tengo y el equipo que integró”.

Lo que menos genera felicidad en el trabajo son aquellas tareas que son repetitivas, rutinarias, donde el foco no está en la creatividad, que son pesadas y se van dejando para atrás, la presión por los objetivos de ventas. También en los casos donde surgen problemas con los clientes o en el producto y las quejas se reciben en un área donde no es posible solucionar el inconveniente.

5.3.3 Resultados entrevistas datos de colaboradores en modalidad remota

Para este análisis se incluye solamente la sentencia de “marca interna”, ya que fue la que recibió menor puntuación utilizando el criterio de favorabilidad para los trabajadores remotos. En esta sentencia se indaga a los trabajadores remotos sobre si tenían el conocimiento de acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los valores de la organización. La mayoría de las personas al responder manifestaron no tener conocimiento de acciones sociales ya que varios trabajadores se encuentran fuera de Uruguay. Para los casos que reconocieron iniciativas sociales, solamente mencionaron tres: una que recibe el nombre de “mujeres en IT” y la recolección de juguetes para niños, y la generada por el propio producto que contribuye a la disminución del uso de papel.

En cuanto a los valores de la organización, los colaboradores tienen dos valores completamente internalizados “hagámoslo bien” y “hagámoslo una vez bien”. Todos los colaboradores entrevistados reconocieron esos valores, haciendo hincapié en la eficacia y la eficiencia; mientras que fueron pocos los colaboradores que reconocieron otros valores de la organización: orientación al cliente, aprendizaje continuo y trabajo en equipo, y sentido de comunidad.

5.4 Resultados de las evaluaciones de desempeño

Se tuvo acceso a las últimas evaluaciones de desempeño de la organización y se analizaron los resultados.

Las posibles calificaciones de las evaluaciones son las que se muestran en la Tabla 28, para determinar la calificación de la globalidad de la evaluación se toma en cuenta la suma de los objetivos y el resultado de las competencias.

Tabla 28: Escala de calificaciones evaluaciones mutuas

Calificación numérica	Calificación descriptiva
1	Deficiente
2	Mejorable
3	Bueno
4	Muy bueno
5	Excelente

Fuente: elaboración propia

Con estos datos pasamos a agrupar los resultados de la evaluaciones de las personas que trabajan de forma remota y los que lo hacen de forma híbrida (ver Tabla 28) se podrá observar que los colaboradores que trabajan de modo híbrido tienen un promedio de evaluación final de 4,04 ubicándose en la escala de resultados de Muy bueno, mientras que los colaboradores que trabajan de forma remota tienen un promedio de 3,82 estando dentro del rango de calificación bueno. El promedio de los resultados de las evaluaciones de trabajadores híbridos y remotos es de 3,93 ubicándose en el rango de calificación bueno.

En total se analizaron 45 evaluaciones mutuas de desempeño siendo 29 de personas que trabajan de forma híbrida y 16 de personas que trabajan en modalidad remota. Ver tabla 29.

Tabla 29: Resultado de evaluaciones mutuas por modalidad de trabajo

	Híbridos (promedio)	Remotos (promedio)	Total promedio híbridos + remotos
Resultado Evaluación mutua	4,04	3,82	3,93

Fuente: elaboración propia

5.5 Análisis de los resultados

Al analizar los resultados arrojados por el cuestionario UWES-17 + clima adaptado nos encontramos con que el resultado general de *engagement* es de 79,47%; esto nos dice que casi 8 de cada 10 de los respondientes tiene un nivel alto de *engagement*. Si comparamos con lo que la organización espera tener como resultado global de su encuesta de clima que tiene como objetivo encontrarse dentro del rango de 78 a 85% de favorabilidad, donde el *engagement* es una de las dimensiones consultadas dentro de la encuesta de clima realizada por la organización; entonces podríamos decir que esta dimensión está dentro de los márgenes esperados para la empresa.

En lo que es clima en específico la medición arrojó un índice de favorabilidad de 87,15% estando 9,15% por encima de lo esperado. Esto nos llevó a analizar cómo se comportan los diferentes grupos de colaboradores según la modalidad de trabajo.

Previo a la aplicación de los instrumentos, el equipo tenía la hipótesis de que los trabajadores híbridos calificarían con mayor nivel de *engagement* y clima que los que lo hacen de forma remota. Esto no es lo que se comprobó según los resultados. Donde los colaboradores que se desempeñan de forma remota tienen un índice de *engagement* de 85,09% y clima de 93,19%; siendo este último 6 puntos mayor que el resultado de la globalidad y casi 11 puntos más que el mismo indicador en los trabajadores híbridos.

Algo a destacar es que si bien existen estas diferencias nos encontramos frente a resultados muy buenos tanto en clima como *en gestión*, donde los resultados generales de clima en cada grupo de empleados consultados, está dentro de los objetivos planteados por la organización estando 2,15 puntos porcentuales por encima del objetivo. Revisando las modalidades de trabajo encontramos que los trabajadores remotos se encuentran 6,04% por encima del resultado general y se diferencian de los híbridos en 10,5 puntos

porcentuales lo que sería un dato relevante a tener en cuenta para diseñar los planes de acción.

Una constante en los resultados de *engagement* tanto de la medición global como por las modalidades de trabajo, es que el ítem de Absorción es el que puntúa con menores niveles para todas las formas de trabajo consultadas. Este es el ítem que indaga sobre sentencias relacionadas a “mi tiempo vuela cuando estoy trabajando”, entre otras.

Los trabajadores puntúan con menores niveles el ítem de Absorción siendo el general un 72,97%. Para los trabajadores de modalidad remota la puntuación es del 75% (donde da mejor resultado) solo un 2,03% por encima del general; mientras que para los trabajadores híbridos la puntuación fue de un 71,57% estando solamente un 1,04% por debajo del general. Dentro de estos resultados del ítem de Absorción no hay diferencias que estadísticamente sean significativas ya que no superan los 10 puntos porcentuales.

Dentro de la encuesta general de clima (con la que ya cuenta la organización), el *engagement* es uno de los factores consultados, si agregáramos los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la medición de clima, no sería una dimensión a la que se le prestará especial atención por no encontrarse dentro de las que tienen menor índice de favorabilidad.

En la tabla 30 se puede ver un resumen de los datos presentados en las líneas anteriores.

Tabla 30: Comparativa de resultados de evaluación mutua, engagement y clima por modalidad de trabajo

	Híbridos (promedio)	Remotos (promedio)	Total promedio híbridos + remotos
Resultado Evaluación mutua	4,04	3,82	3,93
Resultado de <i>Engagement</i>	75,49%	85,09%	79,46%
Resultado Clima	82,89	93,19	87,15

Fuente: elaboración propia

Luego de analizar ambos resultados, detectamos que no son necesariamente de esta manera, entendemos que algunos de los datos recabados a través del cuestionario de UWES 17 + clima adaptado, pueden estar influenciado por las variables culturales de los colaboradores que han respondido. Sobre todo aquellos trabajadores transnacionales donde el contexto laboral y económico difiere del local y la posibilidad de tener un trabajo estable con buena remuneración (moneda mejor valorada que la local) es altamente valorado lo que genera mayor agradecimiento en estas personas influenciando en sus respuestas.

El nivel de *engagement* general es de un 79,46%, al dividirlo en las modalidades de trabajo nos arroja que los trabajadores híbridos tienen un 75,49%, estando por debajo del rango objetivo que tiene la empresa (del 78% al 85%); mientras que los trabajadores remotos obtuvieron un 85,09% encontrándose un 5,09% dentro del rango esperado por la organización. Los datos de las evaluaciones de desempeño a nivel general, evidencian un desempeño de un 3,93, lo que significa dentro de la escala utilizada (del 1 al 5) “bueno” y estando a un 0,7 del “muy bueno”. Para los trabajadores en formato

híbrido los resultados de desempeño puntuaron 4,04 (muy buenos) mientras que para los trabajadores remotos 3,82 (bueno).

Es clave destacar que todos los trabajadores se encuentran performando en la escala de bueno y muy bueno, donde la diferencia de los que se desempeñan en el formato híbrido está solamente un 0,11% por encima del nivel general del desempeño que obtuvimos en la muestra (3,93). Para el caso de los trabajadores remotos encontramos que se sitúan un 0,4% por encima del resultado general obtenido en el desempeño de los trabajadores. Estos resultados se pueden visualizar en la tabla 31.

Tabla 31: Resultado vinculando engagement y desempeño

	Híbridos	Remotos	Resultado esperado
<i>Engagement</i>	75,49%	85,09%	78% a 85%
Desempeño	4,04	3,82	3,5

Fuente: elaboración propia

Los trabajadores híbridos están por debajo de lo que se espera en cuanto a nivel de *engagement* por parte de la empresa, será necesario generar planes de acción que nivelen estos resultados a los esperados por la organización. Es clave volver a destacar que el nivel de *engagement* de los trabajadores remotos puede estar influenciado por la variable de los trabajadores transnacionales que se explicó anteriormente.

Para realizar el análisis extrajimos los promedios de los trabajadores híbridos y remotos en cuanto a su desempeño y de esta forma procedimos a compararlos y entender cómo se pueden relacionar estos datos al cruzarlos con otras variables como por ej. *engagement*, cultura, etc. Este análisis de desempeño fue realizado por personas y no por equipos. Las personas que trabajan en el formato híbrido obtuvieron un promedio de 4,16 puntos (muy bueno) mientras que los trabajadores remotos obtuvieron un promedio de 3,53 (bueno). El análisis de estos datos demuestran que los trabajadores remotos tienen un

desempeño más bajo que los trabajadores híbridos. En términos numéricos, los trabajadores remotos se encuentran 0,63 puntos por debajo de los híbridos.

Cabe destacar que estos resultados podrían estar influenciados por los modelos de liderazgo que operan en la compañía; donde aún se continúa percibiendo la dificultad de los líderes para evaluar y estar en el día a día de las personas que se desempeñan en formato remoto, acrecentado aún más por las diferencias horario con las personas que trabajando fuera del territorio nacional. Ver tabla 32.

Tabla 32: Resultados de evaluaciones de equipos modalidad híbrida y remoto

Equipos de trabajo	Resultados Híbridos	Resultados remotos
A	4,05 (8)	3,59 (6)
B	3,74 (7)	3,78 (5)
C	-	-
D	3,11 (1)	-
E	4,01 (7)	3,73 (4)
Promedio total	4,16	3,53

Fuente: elaboración propia en base a resultados de encuestas de la organización

Las letras A, B, C, D y E hacen referencia a los equipos de trabajo que existen en la organización, mientras que los números colocados entre paréntesis señalan la cantidad de personas que componen cada equipo, diferenciando de esta forma cuántas personas trabajan en formato híbrido y cuántas en remoto. Por ejemplo, el equipo A tiene un total de 14 personas, de las cuáles 8 trabajan en formato híbrido y 6 en formato remoto. Los equipos de la tabla que figuran con un guión, como el caso del equipo C, significa que no cuentan con trabajadores en ese formato de trabajo y que mantiene a todo su equipo trabajando de forma presencial, los cuáles no serán tomados en cuenta para el análisis. El equipo D, cuenta con un trabajador en formato híbrido mientras que no cuenta con trabajadores que se desempeñen en el formato remoto.

De los resultados cualitativos de las entrevistas es una constante en los colaboradores que se desempeñan de forma híbrida, que los vínculos es de las cosas que más resaltan de la organización, la relación que van creando con los compañeros de trabajo que se transforman en amigos y esto de cierto modo los hace permanecer en la organización. Esto se relaciona con el modelo de *engagement* de intercambio social, ya que este modelo hace referencia a que las interacciones sociales son claves para que las personas se mantengan motivadas y dedicadas al trabajo.

En los trabajadores que se desempeñan de forma remota un punto a tener en cuenta es la “sobrecarga de trabajo” que tiene en algunos momentos, según sus palabras “no porque la empresa lo pida, pero sí inducido por la modalidad de trabajo”, el estar en la casa dificulta el poder cortar cuando se está en medio de una tarea que es complicada. Esto podría llevar al desgaste del trabajador y generar *burnout*.

En relación a los valores que tiene la organización la mayoría de los colaboradores no son capaces de expresar cuales son estos. Identifican sólo el de eficacia, y eficiencia algunos de ellos bromean en que lo “tienen grabado a fuego”. Lo que sí sucede es que luego cuando te cuentan el día a día cómo se relacionan con los demás miembros destacan el trabajo en equipo, el aprendizaje continuo y la orientación al cliente. Será tarea del área de RR.HH. poder identificar si estos son los valores que representan a la organización si estos están alineados con el propósito y lograr que todos los conozcan y sobre todo los vivan.

Capítulo 6: Planificación estratégica de RR.HH.

6.1. Introducción

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos del área de Recursos Humanos para Flokzu. Estos se desprenden del trabajo de campo que consistió en la aplicación del cuestionario UWES-17 + Clima adaptado, la realización de entrevistas semidirigidas y el análisis de las evaluaciones de desempeño de la organización. Tomando como punto de partida el diagnóstico del área realizado por el equipo haciendo especial énfasis en el análisis de la matriz FODA de donde se desprenden las oportunidades de mejora, integrando estos datos con los resultados recabados del estudio de campo y lo presentado de forma teórica en los capítulos anteriores.

La planificación apoya el principal objetivo del trabajo que es identificar los principales factores de clima organizacional que potencian el *engagement* en los trabajadores híbridos y remotos y está diseñada para implementarse durante el segundo semestre del año 2023 y todo el año 2024.

Consideramos oportuno poder medir los resultados de las acciones propuestas y así dar seguimiento o realizar las correcciones necesarias. Por este motivo, se presentará por cada acción los objetivos específicos que se pretenden alcanzar, la fecha de inicio, cual es el factor crítico para lograr que la acción se implemente con éxito 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.

6.2 Mapa estratégico de RR.HH

A continuación, presentamos el cuadro de mando de RR.HH. (ver figura 38) como una herramienta de gestión estratégica que permite medir y monitorear el desempeño de los procesos y actividades relacionados con el capital humano

de Flokzu. Se compone de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

En la perspectiva financiera, se busca medir el retorno de inversión en eficiencia y maximizar la rentabilidad de la inversión en personas en la visión de efectividad de la empresa.

En la perspectiva del cliente, se enfoca en ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, capacitaciones y un ambiente positivo de trabajo para los empleados, así como rediseñar los valores organizacionales para mejorar la relación con los socios de negocio.

En la perspectiva de procesos internos, se busca lograr la excelencia operacional de recursos humanos, continuando con la mejora y la automatización de procesos clave y tercerizando procesos no críticos, así como comprender las necesidades del cliente interno y fomentar el desarrollo de liderazgo en equipos remotos e híbridos.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se busca disponer de un grupo de profesionales en RR.HH. con las competencias y conocimientos necesarios para el éxito del negocio, establecer un modelo de compensación total, centralizar la información de RR.HH. incorporando métricas y seguimiento, y desarrollar una cultura de servicios de RR.HH. que permita mejorar la visión del negocio en el equipo y una comunicación interna y externa efectiva.

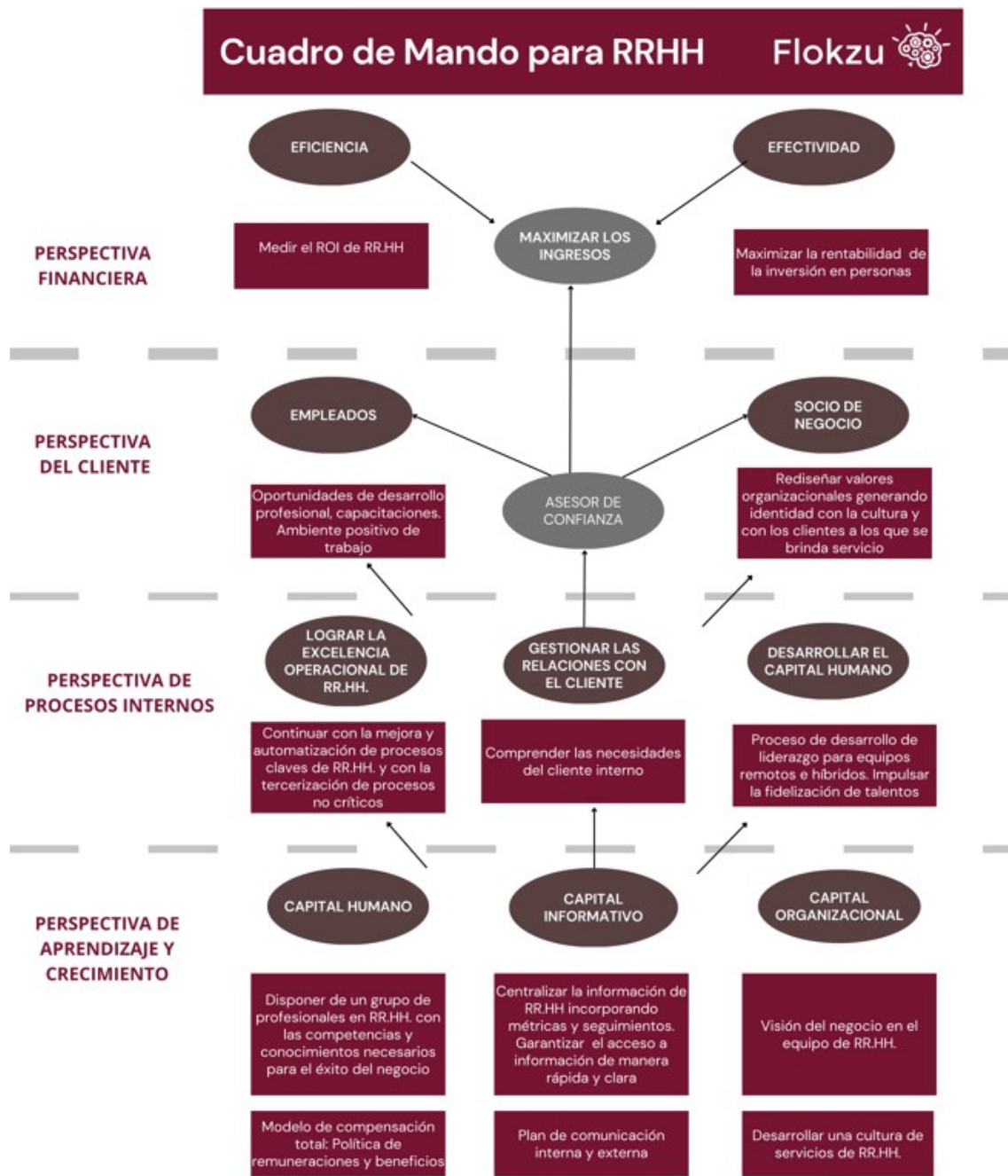


Figura 38: Cuadro de Mando para RR.HH. de Flokzu

Fuente: elaboración propia, adaptado de Kaplan y Norton (2004b)

6.3. Objetivos estratégicos

Se identificaron tres objetivos estratégicos claves para el área de Recursos Humanos:

- Rediseñar la comunicación interna y externa al alinear el área de Recursos Humanos con el departamento de Comunicación y Marketing.
- Fortalecer el liderazgo para equipos remotos e híbridos
- Mejorar la propuesta de valor para los empleados

6.3.1 Rediseñar la comunicación interna y externa

La comunicación es clave para el éxito de la organización, entendiendo que ésta impacta en distintas áreas de la empresa es que proponemos rediseñar el plan de comunicación de Flokzu, tanto lo que se refiere a comunicación interna como externa. Hoy en día la organización tiene una nómina que permite que la comunicación en algunas oportunidades sea de forma directa.

Al tener en cuenta las características (trabajadores nacionales y trasnacionales) y expectativas de crecimiento a las que se proyecta es necesario formalizar los canales para que la información relevante le llegue a todos los colaboradores en tiempo y forma.

Por otro lado la necesidad de rediseñar las estrategias de comunicación del área de Recursos Humanos quedaron reflejadas en la información proporcionada al analizar los resultados del Cuestionario de UWES-17 + Clima adaptado donde las dimensiones con menor índice de favorabilidad son Marca interna y Compensación y reconocimiento; estas impactadas directamente por la forma en la que se comunican. En las entrevistas se amplía esta información quedando evidenciado que varios de los colaboradores no conocen los valores de la compañía, como tampoco si la empresa hace acciones de responsabilidad social y se les dificulta identificar y describir todos los beneficios que se les otorga.

Si bien la organización cuenta con un área de Comunicación y Marketing vemos la necesidad de alinear esta con el área de Recursos Humanos para diseñar un único plan de comunicación que se llevará a la práctica por ambas

áreas y así lograr una comunicación focalizada según la estrategia planteada por el equipo de liderazgo.

Se sugiere la implementación de una intraweb como pueden ser los servicios ofrecidos en el mercado por GOIntegro donde se utilice como canal para centralizar la información relevante para todos los colaboradores. Esta web tiene la lógica de las redes sociales y se puede potenciar su utilización a través de la cuenta de Instagram de Flokzu.

6.3.2 Fortalecer el liderazgo para equipos remotos e híbridos

Uno de los tres principales objetivos del área de Recursos Humanos será fortalecer el liderazgo para las modalidades de trabajo existentes en la organización. Las acciones diseñadas buscarán tener un impacto en:

- Los líderes - brindándoles mayores herramientas y conocimiento para gestionar a sus equipos a distancia -
- Los equipos de trabajo - aumento de productividad, proyectos más desafiantes, nuevas métricas para medir desempeño, etc -.

Todas las acciones de este objetivo se enfocan en capacitar a los líderes y que estos puedan permear sus conocimientos a los equipos de trabajo. Dentro del análisis FODA de Recursos Humanos se encuentra como una fortaleza el enamoramiento del producto y la lealtad de los colaboradores, con este objetivo se hará hincapié en mantener estas fortalezas detectadas y atacar la debilidad del conocimiento centralizado en pocas personas, dando a los líderes y equipos mayor facilidad para resolver problemas tomar decisiones. Dentro de las amenazas detectadas en el FODA de Recursos Humanos está la gran competencia en el mercado de las empresas IT por los talentos.

Con líderes fortalecidos, centrados en generar planes de carrera y formación constante a sus equipos, la rotación podrá verse disminuida y los equipos

aumentarán su productividad y motivación en Flokzu. La comunicación, el feedback y el saber delegar, es otro de los aspectos que mejorarán mediante las capacitaciones brindadas a los líderes; así como también la posibilidad de generar objetivos medibles, alcanzables y acercar nuevos proyectos a los equipos de trabajo. Otro de los aspectos clave de las capacitaciones será el conocer casos de éxito y fracaso en empresas del mismo rubro.

6.3.3 Rediseñar la propuesta de valor para los empleados

La propuesta de valor de una empresa es el conjunto de beneficios y valores que ofrece a sus empleados y que la diferencian de otras empresas. Una propuesta de valor diferenciadora y competitiva puede tener un impacto positivo en la atracción, selección, retención y fidelización de empleados. De esta manera, es importante analizar la compensación total (material y emocional) para trabajadores en modalidad híbrida o remota, para asegurarse de que se sientan valorados y motivados.

La compensación emocional se refiere a los aspectos no financieros de la compensación. Esto incluye factores que pueden mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, como el reconocimiento, el desarrollo personal y profesional, la cultura organizacional, el ambiente laboral, la participación en la toma de decisiones, la retroalimentación, el apoyo emocional, entre otros. Estos factores pueden influir en el *engagement* de los empleados y en la percepción de la empresa como un buen lugar para trabajar. En lo que respecta a la compensación emocional, los datos obtenidos en el trabajo de campo para colaboradores híbridos y remotos en Flokzu mostraron que las dimensiones con puntuaciones más bajas fueron onboarding, gestión del desempeño, compensación y reconocimiento, y en el caso de los remotos se suma marca interna. De esta manera, se sugieren esfuerzos para mejorar la dimensión de la marca interna para fortalecer la percepción de los trabajadores remotos sobre la empresa y fomentar su compromiso y lealtad. Por otro lado, se observó que dimensiones como Alta gerencia, Autonomía y elección, y

Colaboración presentan puntuaciones altas, lo que sugiere que esta es una ventaja competitiva de la empresa que no requiere mayores acciones.

Por otro lado, la compensación material se refiere a la remuneración financiera que recibe el empleado, que puede incluir salarios, bonificaciones, beneficios y otras formas de compensación financiera. Al analizar la equidad interna y la competitividad externa de la compensación material, se podrán tomar acciones para que los empleados perciban que son justamente remunerados en comparación con sus colegas y la industria en general. Estos estudios no se han realizado en Flokzu.

En síntesis, la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva que incluya una compensación total adecuada para los trabajadores híbridos y remotos puede tener un impacto positivo en la atracción, selección, retención y fidelización de empleados. Esto implica involucrar a todos los departamentos y funciones de la organización, y centrarse en mejorar tanto la compensación emocional como la material.

6.4 Plan de Acción

6.4.1 Objetivos y acciones estratégicas

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. Algunas de las acciones impactan en más de uno de los objetivos establecidos por esto se presenta la tabla 33.

Tabla 33: Objetivos estratégicos y acciones

ACCIONES	Objetivos Estratégicos de Recursos Humanos		
	Rediseñar la comunicación interna y externa al alinear el área de RR.HH. con Comunicación y Marketing	Fortalecer el liderazgo para equipos remotos e híbridos	Mejorar la propuesta de valor para los empleados
Generar un calendario mensualmente donde se detallen las principales acciones o eventos a desarrollarse durante el mes	X		X
Implementar la utilización de un intra web para la comunicación interna	X	X	X
Implementar la participación del ranking Great Place to Work	X		X
Generar un ciclo de entrevistas a colaboradores que sean representantes de la cultura de la organización.	X		X
Implementar un webinar para comunicación de resultados trimestrales.	X	X	X
Generar capacitaciones para que los líderes puedan obtener herramientas y habilidades de liderazgo para equipos remotos e híbridos		X	X

Detección y fidelización del talento		X	X
Desarrollar a los miembros del equipo		X	X
Análisis de casos de éxitos y fracasos en liderazgo remoto e híbrido		X	
Asignación de proceso de <i>coaching</i> a líderes que lo requieran		X	
Redefinir valores organizacionales en conjunto con los gerentes y líderes de equipos.	X	X	X
Realizar un análisis de equidad interna			X
Realizar un análisis de competitividad externa			X
Realizar y difundir acciones hacia la comunidad	X		X

Fuente: elaboración propia

6.4.2 Acciones estratégicas

En los siguientes párrafos se encontrarán las principales acciones propuestas para el desarrollo del plan estratégico, donde se da cuenta de los motivos por los que se eligió cada acción. Luego en las tablas que componen este apartado se muestra el objetivo de cada acción, los resultados esperados, las fechas de inicio y finalización de cada una, el factor crítico de éxito para que funcionen, el presupuesto estimado, los indicadores con los que se dará seguimiento a cada acción y para finalizar las actividades que es necesario realizar para implementar cada una de las acciones.

- 1) Generar un calendario mensualmente donde se detallen las principales acciones o eventos a desarrollarse durante el mes. Para que la comunicación dentro de una organización sea exitosa una de las primeras acciones a realizar es contar con un calendario de este modo las acciones que realizará la organización se pueden coordinar con otras áreas lo que se va a comunicar y dar relevancia a los temas uno a la vez.
- 2) Implementar la utilización de un intra web para la comunicación interna, En los tiempos que corren la comunicación se caracteriza por ser instantánea, en pocos segundos las persona acceden a un mundo de información a través de los teléfonos inteligentes y la conexión a internet a esto se le suma la utilización de redes sociales donde se comparte por allí, por esto es de relevancia tener en las organizaciones un canal de comunicación que sea atractivo y que vaya en línea con la lógica de las redes sociales a la vez que promueva la desconexión de las personas. En esta web en general los colaboradores ingresan en horario de trabajo.
- 3) Implementar la participación del ranking Great Place to Work: Si bien la organización cuenta con una encuesta de Clima interna que le proporciona información sobre diferentes dimensiones del clima laboral, consideramos pertinente que participe de esta medición ya que le

permitirá compararse con las distintas empresas del medio y sobre todo con las del mismo rubro a la vez que recibir la consultoría sobre aquellas áreas en las que performe por debajo de lo esperado.

- 4) Generar un ciclo de entrevistas a colaboradores que sean representantes de la cultura de la organización. Con este ciclo de entrevistas lo que se espera es que integrantes del equipo puedan contar sobre su experiencia, dar testimonio de porque Flokzu es un gran lugar par trabajar, a la vez que les dará la oportunidad de compartir en qué proyectos se están desempeñando y poder contar algunas cosas que sus compañeros no conocen de ellos. Con esto se atiende a dos necesidades; por un lado que las personas que trabajan en formato remoto puedan conocer en que se desempeñan el resto de sus compañeros más allá del equipo reducido, como también generar vínculos que acerquen a las personas.

- 5) Implementar un webinar para comunicación de resultados trimestrales. Hoy en día las personas quieren estar informadas sobre las cosas que suceden en la organización para la cual trabajan, cuales están siendo los éxitos alcanzados y cuáles son las oportunidades de mejora. Más aún, si atendemos al tipo de generación que mayoritariamente conforma la nómina de Flokzu, personas que eligen las organizaciones por el propósito que las mismas tienen. Por esto es crucial tener un canal formal de comunicación de resultados de forma trimestral, donde se haga una pequeña introducción contando los principales lineamientos macroeconómicos del país y de la región (teniendo trabajadores transnacionales es importante que conozcan qué cosas suceden en el país) para luego, mostrar los resultados del trimestre que se deja atrás y los principales lineamientos. Para que se logre la atención y se dé lugar a la participación este formato contará con la posibilidad de enviar preguntas que se responderán durante la trasmisión.

- 6) Generar capacitaciones para que los líderes puedan obtener herramientas y habilidades de liderazgo para equipos remotos e

híbridos:

Con las capacitaciones específicas los líderes podrán obtener más herramientas de gestión de sus equipos en los formatos de trabajo existentes en la organización (híbrido y remoto). Estas sesiones que recibirán los líderes tendrán como fin mejorar el feedback, la optimización del tiempo, fijación de objetivos grupales e individuales para sus equipos, etc.

7) Detección y fidelización del talento:

La detección y fidelización del talento es clave para que Flokzu pueda retener las piezas claves en los equipos; para esto, se trabajará en elaborar planes de desarrollo para las personas con potencial y se ayudará por parte de Recursos Humanos a detectar los futuros talentos para desarrollarlos internamente. La retroalimentación constructiva, los reconocimientos - ya sean económicos o no económicos - serán herramientas claves para retener a las personas.

8) Desarrollar a los miembros del equipo:

Para fidelizar el talento será necesario desarrollar a los miembros de los equipos; para esto se deberá hacer hincapié en generar capacitaciones constantes y detectar las necesidades de la organización y de los colaboradores. De este modo se mantendrán a las personas motivadas y en formación continua.

9) Análisis de casos de éxitos y fracasos en liderazgo remoto e híbrido

Mediante el análisis de los casos de éxito y fracaso en algunas de las empresas del mismo rubro los líderes podrán ver un panorama real de situaciones que existen día a día en las organizaciones. Esto permitirá a los líderes ser capaces de tener una perspectiva externa de los problemas que surgen en otras organizaciones similares y entender cuál fue la resolución de cada uno y su desencadenante. En otras palabras, se nutrirán de ejemplos prácticos de otros líderes en empresas similares.

10) Asignación de proceso de coaching a líderes que lo requieran. Recursos Humanos y las Gerencias de las áreas deberán ser capaces de detectar a los líderes que requieran sesiones de *coaching*, orientadas a influenciar positivamente en sus equipos de trabajo híbridos y remotos para lograr entregar mejores resultados tanto en lo que refiere a gestión como en rendimiento.

11) Redefinir valores organizacionales en conjunto con los gerentes y líderes de equipos:

Teniendo en cuenta que en las entrevistas realizadas los colaboradores híbridos y remotos no conocen la totalidad de los valores organizacionales ni los comparten o viven, se propone actualizarlos y redefinirlos en conjunto con los líderes de la empresa, asegurándose de que sean representativos de la misión y visión de la compañía.

12) Realizar un análisis de equidad interna:

Flokzu no cuenta con criterios definidos para la justa retribución basada en equidad interna, por lo que los empleados pueden sentir que su remuneración no es justa en comparación con la de sus colegas. Además, dado que en tecnología el mercado laboral es altamente competitivo en términos de remuneración, la empresa puede ofrecer una remuneración más alta a un nuevo colaborador, en comparación con los más antiguos que realizan tareas similares, lo que puede generar una percepción de inequidad entre los empleados y por ende de insatisfacción.

13) Analizar la competitividad externa frente a empresas del mismo rubro y con el mismo número de empleados

Hasta el momento, Flokzu no ha participado ni llevado a cabo encuestas salariales para obtener una referencia del mercado y conocer lo que otras organizaciones pagan por puestos o categorías específicas. En el mercado laboral actual, las empresas deben consultar estudios de remuneración para tomar decisiones

adecuadas, ya que los empleados comparan no solo con sus compañeros, sino también con personas que ocupan puestos similares en otras compañías.

14) Realizar y difundir acciones hacia la comunidad

La realización y difusión de acciones hacia la comunidad que acompañen los nuevos valores organizacionales propuestos, tendrá múltiples resultados positivos. Primero, a nivel de atracción y retención de talento ya que cada vez más los colaboradores buscan empresas que sean socialmente responsables y que tengan un impacto positivo en la comunidad. Al comunicar y demostrar el compromiso de la empresa, se puede atraer y fidelizar a los empleados que valoran este tipo de actividades. De la misma manera, estas acciones potencian el sentido de pertenencia: los empleados se sienten más identificados y comprometidos con la empresa cuando ven que esta se preocupa por la comunidad y el entorno en el que opera. Además, impacta en el desarrollo de habilidades y competencias: las actividades hacia la comunidad pueden proporcionar oportunidades de desarrollo, de habilidades y competencias valiosas a nivel personal y profesional de los colaboradores. Por último, también tendrá impacto en nuestro primer objetivo, por influir en el fortalecimiento de la marca interna y la marca empleadora: las acciones hacia la comunidad suelen hacer la empresa más atractiva para los empleados y para futuros postulantes.

Tabla 34: Acción 1- Generar un calendario mensualmente donde se detallen las principales acciones o eventos a desarrollarse durante el mes

Acción 1: Generar un calendario mensualmente donde se detallen las principales acciones o eventos a desarrollarse durante el mes.			
Resultado Esperado:	Visibilidad por parte de todo el equipo de las acciones de comunicación		
Fecha inicio	Agosto 2023	Fecha fin	Agosto 2023
Factor crítico de éxito	Tener la información de las áreas en tiempo para poder consolidar el calendario.	Tiempo estimado	1 meses
Presupuesto	No requiere presupuesto extra	Indicadores de monitoreo	Número de comunicaciones internas mensuales enviadas.
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitar a cada referente de área los eventos relevantes de su área para el mes - Consolidar la información en un único calendario - Compartir vía mail a todo el equipo dentro de los últimos 5 días del mes 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 35: Acción 2- Implementar la utilización de un intra web para la comunicación interna

Acción 2: Implementar la utilización de un intra web para la comunicación interna			
Resultado Esperado	Centralizar la información y que sea un canal de comunicación interna relevante		
Fecha inicio	Enero 2024	Fecha fin	Marzo 2024
Factor crítico de éxito	Lograr que los colaboradores la utilicen	Tiempo estimado	3 meses para implementación
Presupuesto	USD 2400 (anual) + USD 200 desarrollo	Indicadores de monitoreo	Cantidad mensual de visitas a la intraweb (métricas de uso de la plataforma). Evolución en % de los

			<p>resultados de la dimensión Marca Interna y Compensación y reconocimientos en la encuesta de Clima semestral.</p> <p>Cantidad mensual de cupones de descuento utilizados en plataforma Go Integro</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar el servicio que propone GOIntegro - Definir con el equipo los espacios a utilizar dentro de la plataforma - Utilizar la parte de reconocimientos y beneficios - Dar forma a los contenidos de los espacios las personas deben de encontrar todo lo que necesitan las personas para acceder a recibos de sueldo, poder solicitar las licencias desde este sitio etc. 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 36: Acción 3- Implementar la participación del ranking Great Place to Work

Acción 3: Implementar la participación del ranking Great Place to Work			
Resultado esperado	Lograr la certificación de la empresa y posicionarse en los 10 puestos del ranking de empresas con menos de 50 empleados		
Fecha inicio	Octubre 2024	Fecha fin	Noviembre 2024
Factor crítico de éxito	Participación de los colaboradores para obtener resultados confiables	Tiempo estimado	2 meses
Presupuesto	USD 950 + IVA	Indicadores de monitoreo	Número de posición en el ranking GPTW Posición Ranking GPTW de Flokzu vs otras empresas del rubro IT

<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar el contacto con la empresa para iniciar el proceso de certificación - Presentar la propuesta al equipo de liderazgo - Comunicar a todo el equipo la participación de dicha encuesta - Lanzamiento y seguimiento a que los colaboradores respondan

Fuente: elaboración propia

Tabla 37: Acción 4- Generar un ciclo de entrevistas a colaboradores que sean representantes de la cultura de la organización

Acción 4: Generar un ciclo de entrevistas a colaboradores que sean representantes de la cultura de la organización			
Resultado esperado	Lograr que el equipo conozca las buenas experiencias y en que se desempeñan sus compañeros		
Fecha inicio	Mayo 2024	Fecha fin	Junio 2024
Factor crítico de éxito	Elección apropiada de los representantes de la cultura y su adherencia a la propuesta.	Tiempo estimado	2 meses
Presupuesto	USD 800 + 2Hs por colaborador que participe.	Indicadores de monitoreo	Número de visualizaciones mensuales del video Ciclo de entrevistas % de favorabilidad en la encuesta de Clima semestral en la dimensión de colaboración
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar con el equipo que es lo que se quiere resaltar en esta ocasión - Elección de los participantes - Diagrama del guión de la entrevistas - Elección y cotización del profesional que de apoyo tecnológico a esta iniciativa 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 38: Acción 5-Implementar un webinar para comunicación de resultados trimestrales

Acción 5 :Implementar un webinar para comunicación de resultados trimestrales			
Resultado esperado	Lograr que todo el equipo tenga conocimiento de los principales resultados financieros y los próximos pasos a seguir a través de una comunicación formal		
Fecha inicio	Octubre 2023	Fecha fin	Diciembre 2024
Factor crítico de éxito	Utilización correcta de la webinar por parte del área de comunicación	Tiempo estimado	5 meses
Presupuesto	Hs destinadas del responsable de comunicación y el líder que participe aproximado 5 Hs por cada webinar	Indicadores de monitoreo	Número de visualizaciones de Webinar trimestral de resultados del Negocio Evolución % en la encuesta de Clima semestral en la dimensión de Alta Gerencia y Marca interna
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación con el equipo de dirección lo que se quiere comunicar - Coordinación del webinar- contenidos- estética - Dentro del webinar tiene que existir un pequeña introducción de los principales indicadores económicos del país y la región - Dar la posibilidad a que los miembros de la organización realicen preguntas que luego se contestan dentro de la transmisión. 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 39: Acción 6: Generar capacitaciones para que los líderes puedan obtener herramientas y habilidades de liderazgo para equipos remotos e híbridos.

Acción 6: Generar capacitaciones para que los líderes puedan obtener herramientas y habilidades de liderazgo para equipos remotos e híbridos.			
Resultado esperado	Que los líderes obtengan habilidades y herramientas para mejorar la gestión del desempeño de sus equipos. (Feedbacks, objetivos, métricas, liderazgo a distancia, etc)		
Fecha inicio	Julio 2023	Fecha fin	Diciembre 2023
Factor crítico de éxito	Elegir las capacitaciones más adecuadas para el estilo de liderazgo a distancia	Tiempo estimado	6 meses
Presupuesto Anual	USD 4750 15 horas de trabajo de la responsable de RR.HH. 42 horas de trabajo por líder	Indicadores de monitoreo	% de Líderes y Gerentes capacitados en liderazgo híbrido y remoto Evolución en calificación de dimensión de liderazgo de cada uno de los capacitados de forma semestral Evolución del % de favorabilidad de los resultados en la dimensión de liderazgo en la encuesta de clima semestral
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar las capacitaciones que existen en el mercado - Contratar la más adecuada para el rubro de la organización y los líderes - Monitorear información de las capacitaciones para conocer las impresiones de los líderes e implementaciones realizadas pos capacitación (encuesta de satisfacción) 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 40: Acción 7- Detección y fidelización del talento

Acción 7: Detección y fidelización del talento			
Resultado esperado	Talentos claves identificados, fidelizados y con plan de desarrollo dentro de Flokzu.		
Fecha inicio	Diciembre 2023	Fecha fin	Febrero 2024
Factor crítico de éxito	Identificar correctamente y de forma temprana los talentos claves	Tiempo estimado	3 meses
Presupuesto	No aplica	Indicadores de monitoreo	Índice de rotación semestral en equipo de trabajo % de favorabilidad de la dimensión de <i>engagement</i> en la encuesta de clima semestral
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación las necesidades de la organización (habilidades y competencias) - Generar planes de desarrollo personalizados para los talentos claves (capacitaciones, desarrollo profesional, asignación de proyectos nuevos) - Brindar retroalimentación constructiva con reconocimientos, bonificaciones, etc - Fomentar la cultura, los valores y los objetivos de la organización 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 41: Acción 8- Desarrollar a los miembros del equipo

Acción 8: Desarrollar a los miembros del equipo			
Resultado esperado	Contar con colaboradores en capacitación continua		
Fecha inicio	Junio 2024	Fecha fin	Agosto 2024
Factor crítico de éxito	Elegir correctamente las capacitaciones necesarias para sus colaboradores	Tiempo estimado	3 meses
Presupuesto	A definir según las	Indicadores de	% de asistencia de

	capacitaciones elegidas por la organización.	monitoreo	colaboradores a capacitaciones definidas en plan de desarrollo. Cantidad de nuevos proyectos de innovación propuestos por los equipos en los siguientes tres meses de la capacitación Evolución de % en la de la dimensión de Aprendizaje y Desarrollo en próxima encuesta de clima semestral
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades de formación de los colaboradores - Proporcionar capacitaciones o formación para los equipos - Impulsar un ambiente de seguridad psicológica y aprendizaje continuo - Diagramar planes de carrera 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 42: Acción 9- Análisis de casos de éxitos y fracasos en liderazgo remoto e híbrido

Acción 9: Análisis de casos de éxitos y fracasos en liderazgo remoto e híbrido			
Resultado esperado	Conocer casos de fracaso y éxito en empresas del mismo rubro		
Fecha inicio	Marzo 2024	Fecha fin	Mayo 2024
Factor crítico de éxito	Intercambiar con empresas del mismo rubro casos de éxito y fracaso en liderazgo	Tiempo estimado	3 meses
Presupuesto	6 Hs trimestrales de los líderes	Indicadores de monitoreo	% de asistencia a las instancias de análisis de casos de éxito y fracaso de liderazgo

<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar empresas del mismo rubro y con similar o parecida dotación de personal - Hacer alianzas con empresas del mismo rubro para compartir experiencias de éxito y fracaso en cuanto al liderazgo - Apoyar a los líderes para recabar y exponer casos de éxito y fracaso - Fijar fechas con las empresas para exponer casos de éxito y fracaso en cuanto al liderazgo 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 43: Acción 10- Asignación de proceso de *coaching* a líderes que lo requieran

Acción 10: Asignación de proceso de <i>coaching</i> a líderes que lo requieran			
Resultado esperado	Lograr líderes que puedan influenciar positivamente a su equipo y entregar mejores resultados		
Fecha inicio	Febrero 2024	Fecha fin	Agosto 2024
Factor crítico de éxito	Ser capaz de identificar los líderes que requieran sesiones de <i>coaching</i>	Tiempo estimado	6 meses
Presupuesto	Un estimado de 24 sesiones de <i>coaching</i> por líder que requiera, 150 USD por sesión	Indicadores de monitoreo	% de asistencia mensual de Líderes y Gerentes a sesiones de <i>coaching</i>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detectar a los líderes que requieran sesiones de <i>coaching</i> - Analizar dentro del mercado las mejores sesiones de <i>coaching</i> para los líderes - Realizar reuniones trimestrales de los líderes para obtener un feedback acerca de las sesiones de <i>coaching</i> 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 44: Acción 11- Redefinir valores organizacionales en conjunto con los gerentes y líderes de equipos.

Acción 11: Redefinir valores organizacionales en conjunto con los gerentes y líderes de equipos.			
Resultado esperado	Los colaboradores conocen los valores de Flokzu, realmente los viven y promueven. La métrica de marca interna en la encuesta de clima mejora notablemente, así como el aumento en el nivel de <i>engagement</i> .		
Fecha inicio	Julio 2023	Fecha fin	Setiembre 2023
Factor crítico de éxito	Correcta elección y comunicación de los valores	Tiempo estimado	6 meses
Presupuesto Anual	No aplica	Indicadores de monitoreo	Evolución en % de la dimensión de Marca Interna en encuesta de clima semestral
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunión de gerentes y líderes para realizar actividades que trabajen valores organizacionales para alinearnos con la realidad actual y deseada. - Difundir los valores - Sumar esta información en GoIntegro y/o redes sociales o página web - Ploteo de paredes en oficina con valores 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 45: Acción 12- Realizar un análisis de equidad interna

Acción 12: Realizar un análisis de equidad interna			
Resultado esperado	Lograr establecer una estructura salarial justa y equitativa, aspecto que aumenta la motivación y la satisfacción de los empleados, e impacta en la retención del talento y la mejora del desempeño de la organización en general.		
Fecha inicio	Noviembre 2023	Fecha fin	Diciembre 2023
Factor crítico de éxito	Contar con el involucramiento de Recursos Humanos, la Gerencia General y las Gerencias de áreas.	Tiempo estimado	6 meses
Presupuesto	A definir. En caso de realizarse con consultor externo el costo es de entre USD 4000 y USD 8000 según el porte de la consultora.	Indicadores de monitoreo	% de descripciones de cargo realizadas vs cargos existentes en Flokzu % de personal con remuneración dentro de la banda según análisis de equidad interna anual
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear descripciones de cargo y analizar las existentes - Realizar ponderación de cargos asignándoles valores a cada uno valoración de cargos y descripciones de posiciones - Establecer la estructura salarial basándose en los puntos asignados en la evaluación de cargos, junto con un análisis comparativo de los salarios del mercado, para establecer las escalas salariales correspondientes. - Identificar y corregir cualquier discrepancia salarial injusta entre los diferentes puestos dentro de la organización, garantizando que los salarios sean coherentes con la jerarquía y la complejidad de los puestos y que se compensen adecuadamente las habilidades, la experiencia y los niveles de responsabilidad requeridos para cada puesto. 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 46: Acción 13- Analizar la competitividad externa frente a empresas del mismo rubro y con el mismo número de empleados

Acción 13: Analizar la competitividad externa frente a empresas del mismo rubro y con el mismo número de empleados.			
Resultado esperado	Ser competitivo con el mercado, evitando la fuga de talentos		
Fecha inicio	Diciembre 2023	Fecha fin	Enero 2024
Factor crítico de éxito	Contar con una consultora y encuesta con experiencia en el sector que proporcione información nacional e internacional	Tiempo estimado	2 meses
Presupuesto	USD 1500	Indicadores de monitoreo	Evolución anual del percentil en la encuesta de remuneraciones del año actual vs anterior % anual de personal con remuneración por debajo del mercado.
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formar parte de una encuesta de remuneraciones y beneficios para determinar la competitividad de las compensaciones que ofrece la empresa en comparación con el mercado. - Llevar a cabo el análisis de competitividad externa - Definir las estrategias más adecuadas para las políticas salariales en el futuro, considerando el análisis previo de equidad interna realizado. 			

Fuente: elaboración propia

Tabla 47: Acción 14- Realizar y difundir acciones hacia la comunidad

Acción 14: Realizar y difundir acciones hacia la comunidad			
Resultado esperado	Los colaboradores mejoran la imagen que tienen de la empresa y su reputación, se aumenta lealtad al sentir que trabajan con una misión y valores sólidos.		
Fecha inicio	Agosto 2024	Fecha fin	Octubre 2024
Factor crítico de éxito	Realizar acciones que estén alineadas con los valores y la misión de la empresa, y que no sean simplemente una estrategia de marketing.	Tiempo estimado	3 meses
Presupuesto	A definir según acciones a implementar	Indicadores de monitoreo	<p>Evolución de % de favorabilidad de dimensión "Marca Interna" en encuesta de clima semestral y concretamente en el ítem: "La empresa tiene un impacto positivo en la comunidad"</p> <p>Número de personas beneficiadas anualmente con las acciones hacia comunidad</p>
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar una reunión con el equipo de liderazgo para definir las acciones a realizar - Elaborar desde el área de RR.HH. y Comunicación las posibles intervenciones - Contacto con las instituciones a las que se quiera apoyar - Implementar las acciones y comunicar a todo el equipo - Evaluar la posibilidad de participación de los miembros del equipo (voluntariado) 			

Fuente: Tabla de elaboración propia

6.4.3 Cronograma de implementación

Dentro del proceso de planificación estratégica, una vez definidos los objetivos estratégicos, acciones y proyectos que se llevarán a cabo para alcanzarlos, es fundamental contar con un diseño preliminar para la implementación de las acciones definidas que establezca una secuencia lógica y factible para las sugerencias realizadas para Flokzu.

El plan de acción propuesto por Flokzu implica cambios significativos que buscan impactar en la organización para lograr la transformación deseada. Por esta razón, es necesario concientizar a la organización acerca de la necesidad de cambio y el plan de trabajo previsto para garantizar el convencimiento y respaldo de la gerencia y así facilitar y acompañar el proceso.

En este sentido, presentamos en la figura 39 un cronograma tentativo que proporciona una visión general de los plazos y la relación entre ellos. En el diseño de este cuadro, se tuvo en cuenta las particularidades de la organización en cuanto a meses claves con intensidad de trabajo, momentos de evaluaciones de desempeño, de encuestas de clima. También se tuvo en cuenta para calendarizar que las acciones que requieren de una mayor inversión están planteadas para el año 2024 así la empresa las puede proyectar en el plan de ese año.

Figura 39: Cronograma de implementación

ACCIONES	AÑO 2023						AÑO 2024											
	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Acción 1																		
Acción 2																		
Acción 3																		
Acción 4																		
Acción 5																		
Acción 6																		
Acción 7																		
Acción 8																		
Acción 9																		
Acción 10																		
Acción 11																		
Acción 12																		
Acción 13																		
Acción 14																		

Fuente: elaboración propia

6.4.4 Monitoreo del plan estratégico

En el marco de la planificación estratégica de Flokzu, el monitoreo del Plan Estratégico es fundamental para la recopilación y uso de información relevante en la toma de decisiones. Este proceso permitirá que los actores involucrados obtengan información valiosa para el diseño, implementación y evaluación de las actividades definidas para alcanzar los objetivos establecidos en el área de Recursos Humanos de la empresa.

En este sentido, se definieron indicadores de efecto para cada uno de los objetivos y acciones planteadas, con el fin de establecer un seguimiento eficiente de los mismos. De esta forma, se podrá recopilar y utilizar información valiosa que permita tomar decisiones informadas y lograr el éxito en la implementación del Plan Estratégico. Ver Figura 48.

Tabla 48: Monitoreo del plan estratégico

OBJETIVOS	INDICADORES
Rediseñar la comunicación interna y externa al alinear el área de Recursos Humanos con el departamento de Comunicación y Marketing.	<ol style="list-style-type: none">1. Número de comunicaciones internas mensuales enviadas.2. Cantidad mensual de visitas a la intraweb (métricas de uso de la plataforma).3. Evolución en % de los resultados de la dimensión “Marca Interna” y “Compensación y reconocimientos” en encuesta de clima semestral.4. Cantidad mensual de cupones de descuento utilizados por colaboradores en plataforma GoIntegro.5. Número de posición en el ranking de Great Place to Work6. Posición en ranking GPTW de Flokzu VS. otras empresas del rubro IT7. Número de visualizaciones mensuales de los videos de ciclo de entrevistas8. % de favorabilidad en la encuesta de clima semestral en la dimensión “Colaboración”

	<ol style="list-style-type: none"> 9. Número visualizaciones del Webinar trimestral de resultados del negocio 10. Evolución de % en la encuesta de Clima semestral en la dimensiones de “Alta Gerencia” y “Marca interna”
<p>Fortalecer el liderazgo para equipos remotos e híbridos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. % de líderes y gerentes capacitados en liderazgo híbrido y remoto 2. Evolución de calificación de dimensión Liderazgo en las evaluaciones de desempeño semestrales a cada uno de los capacitados 3. Evolución de % de favorabilidad de los resultados en la dimensión de Liderazgo en la encuesta de clima semestral 4. Índice de rotación semestral 5. % de favorabilidad de la dimensión de <i>engagement</i> en la encuesta de clima semestral 6. % de asistencia de colaboradores a capacitaciones definidas en plan de desarrollo 7. Cantidad de nuevos proyectos de innovación propuestos por los equipos en los siguientes tres meses de la capacitación 8. Evolución en % de la dimensión de Aprendizaje y Desarrollo en la próxima encuesta de clima semestral. 9. % de asistencias a instancias de análisis de casos de éxito y fracaso de liderazgo 10. % de asistencia mensual de líderes y gerentes a sesiones de coaching
<p>Mejorar la propuesta de valor para los empleados</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolución en % de la dimensión de Marca Interna en encuesta de clima semestral 2. % de descripciones de cargo realizadas, revisadas y actualizadas VS cargos existentes en Flokzu 3. % de personal con remuneración dentro de banda salarial según análisis de equidad interna anual 4. % de personal con remuneración por debajo del

	<p>mercado, por encima y dentro de banda salarial según análisis de encuestas de remuneraciones (competitividad externa)</p> <ol style="list-style-type: none">5. Evolución de % de favorabilidad de dimensión “Marca Interna” en encuesta de clima semestral y concretamente en el ítem: “La empresa tiene un impacto positivo en la comunidad”6. Número de personas beneficiadas anualmente con acciones a la comunidad
--	--

Fuente: elaboración propia

Capítulo 7: Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo identificar los principales factores del clima organizacional que potencian el *engagement* en los trabajadores remotos e híbridos de Flokzu. En este sentido nos planteamos tres objetivos específicos que fueron: Conocer el nivel de *engagement* laboral de los trabajadores remotos e híbridos, Analizar la influencia de los niveles de *engagement* en el desempeño de los trabajadores remotos e híbridos y proponer acciones estratégicas de mejora de *engagement* de los trabajadores remotos e híbridos. Todos ellos se cumplieron a lo largo del desarrollo del trabajo académico.

En primer lugar, se realizó un recorrido teórico de los conceptos más importantes utilizados a lo largo de la tesis, que ofrecen sostén y fundamento al análisis y a la investigación realizada. En este sentido se definió el *engagement* laboral como un estado generalmente estable que depende de la interacción de las expectativas y las condiciones laborales. Por eso, su nivel puede determinarse y luego formarse con actividades específicamente elegidas. Consideramos relevante prestar especial atención a los resultados del trabajo de campo en las entrevistas semidirigidas donde la mayoría de los colaboradores, tanto los que se desempeñan de forma híbrida como remota, destacan la importancia de los vínculos con sus colegas, lo que permite sentirse cerca aunque la distancia en kilómetros sea extensa. Esto se relaciona íntimamente con la teoría del intercambio social, donde el principio básico es que las relaciones evolucionan en el tiempo hacia compromisos mutuos. En dicha teoría las partes cumplen con ciertas reglas de intercambio, y en este intercambio si los trabajadores perciben que tienen los recursos para hacer el trabajo y son reconocidos responderán con mayores niveles de *engagement* con la organización.

A continuación, se abordó la organización en su conjunto, destacando las características más importantes, el contexto en el que está inmersa, su modelo de negocio y su cultura laboral, para posteriormente adentrarse en el área de Recursos Humanos que ha tenido una evolución hasta convertirse en socio

estratégico como lo es hoy en día. Al analizar cada práctica de gestión de Recursos Humanos, se identificaron fortalezas y oportunidades de mejora de cada una de ellas y se acompañaron de recomendaciones a implementar para potenciar su desarrollo. Dichas sugerencias pretenden estar alineadas a la cultura de la organización, de manera tal que estén en sintonía con lo que se espera y es valorado dentro de la empresa.

En el trabajo de campo realizado en Flokzu, se logró conocer el nivel de *engagement* laboral de los trabajadores remotos e híbridos, donde se visualizó su influencia en el desempeño. Los datos obtenidos en el cuestionario UWES-17 + Clima adaptado indican que los trabajadores remotos tienen un mayor nivel de *engagement* que los híbridos, se analizaron posibles causas (diferencias culturales, moneda, entre otras) y se considera importante continuar investigando sobre esto. Por otro lado, al analizar las evaluaciones de desempeño de la organización nos encontramos con que las personas con mejor calificación son las que trabajan en el formato híbrido. Esto puede estar influenciado por el tipo de liderazgo predominante y porque actualmente los líderes y gerentes tienen escasas herramientas e indicadores que les permiten evaluar el desempeño y la productividad de quienes trabajan totalmente de forma remota. Por otro lado, las entrevistas realizadas mostraron que los empleados que trabajan de forma remota están centrados en la compensación material. La mayoría de los colaboradores transnacionales consideran que esta es la más importante por percibir que los beneficios y las actividades que proporciona la empresa son de difícil acceso fuera de Uruguay. Esto es un riesgo ya que la compensación material es la que se puede imitar con mayor facilidad, presentándose previamente como una amenaza en el análisis FODA, donde se puntualizó que los colaboradores suelen recibir propuestas laborales atractivas por parte de empresas multinacionales con presupuestos mayores. En este sentido, cobra especial relevancia trabajar en los demás factores que potencian el *engagement* para evitar la fuga de talentos.

Luego del análisis realizado, se entiende que el *engagement* de los colaboradores de Flokzu se basa en varios aspectos del ambiente laboral, por lo que se requiere trabajar en diferentes áreas. Se propone un plan de acción

que implica rediseñar la comunicación interna y externa, fortalecer el liderazgo para equipos remotos e híbridos y rediseñar la propuesta de valor para los empleados.

Al finalizar el presente trabajo tenemos la firme convicción de que si se lleva a la práctica el plan planteado se logrará mantener y potenciar los factores que impulsan el *engagement* posibilitando tener el talento necesario para el crecimiento esperado.

Referencias Bibliográficas

Acosta, H., Salanova, M., Llorens, S. (2011). *¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el Engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional*. Ciencia y Trabajo, 13 (41), 125-134.

ADECCO. (2013). *IV Encuesta ADECCO La felicidad en el Trabajo*. España: ADECCO

Almeida, M y Fierro. I. (2015). *Comportamiento organizacional positivo: Las implicaciones del engagement en el entorno laboral*. Ecuador. Universidad de Especialidades Espíritu Santo Guayaquil

Anne Mäkikangas, Soile Juutinen, Jaana-Piia Mäkineniemi, Kirsi Sjöblom y Atte Oksanen (2022) *Compromiso laboral y sus antecedentes en el trabajo remoto: una visión centrada en la persona, Trabajo y estrés*

Balducci, C., Fraccaroli, F. y Schaufeli, WB (2010). *Propiedades psicométricas de la versión italiana de la Escala de compromiso laboral de Utrecht (UWES-9): un análisis transcultural*. Revista Europea de Evaluación Psicológica

Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Esic Editorial.

Becker, B. E., M. A. Huselid y D. Ulrich (2001), *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Benevides, A. y Pereira, D. (2009). *Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout introducción a la primera versión al español: Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*

Bustamante, P., Kato, C., Marroquín, P y Yánac, S. (2019). *Las emociones como predictoras del engagement laboral en docentes de una institución educativa privada del Perú*. Perú. Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrados

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: Basado en el marco de valores en competencia*. Ediciones Granica SA.

Castaño, R. (2005). *Gestión integral de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill.

Dávila, A. (1999). *El cuadro de mando integral*. Revista de antiguos alumnos IESE, 31-42.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

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 Romá, V., Schaufeli, WB, Bakker, AB, & Lloret, S. (2006). *Burnout y engagement en el trabajo: ¿factores independientes o polos opuestos?* Revista de comportamiento vocacional, 68 (1), 165-174.

Grueso-Hinestroza, M., Rey-Sarmiento, C., González-Rodríguez, J., Ardila-Becerra, A., y Pineda-Castro, C. (2013). *Acciones de promoción de la salud organizacional y su relación con variables estructurales y el bienestar de los trabajadores: Análisis desde un modelo de organizaciones saludables*. *Informes Psicológicos*, 13 (2), 59-78

Haider, Sajid, y Ahmad, Jamil, y Jabeen, Shaista (2018). *Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of*

Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 34 (1), 29-37.

Huselid, M. A., S. E. Jackson y R. S. Schuler (1997), *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*, Academy of Management Journal, 40 (1), págs. 171-188.

Kahn, WA (1990), *Condiciones psicológicas de compromiso personal y desvinculación en el trabajo*, Academy of Management Journal, vol. 33, págs. 692-724.

Kaplan, RS, Robert, NPKS, Kaplan, RS y Norton, DP (2001). *La organización centrada en la estrategia: cómo las empresas de cuadro de mando integral prosperan en el nuevo entorno empresarial*. Prensa empresarial de Harvard.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created —social climates*. The Journal of Social Psychology, vol. 10, no 2, 269-299.

Ley N° 19.978 Normas para la promoción y regulación del Teletrabajo
20/08/2021

Maslach, C., Schaufelli, WB y Leiter, MP (2001), *Desgaste laboral*, Revisión anual de psicología, vol. 52, págs. 397-422.

Maella, P. (2010). *¿Cómo establecer una estrategia de Recursos Humanos eficaz?*. IESE Occasional Papers.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Pattnaik, L. y Jena, LK (2021), *Atención plena, participación remota y moral de los empleados: análisis conceptual para abordar la "nueva normalidad"*, International Journal of Organizational Analysis , vol. 29 núm. 4, págs. 873-890

Pérez del Castillo & Asociados . *Reglamentación de la ley del teletrabajo* (2022)

Pin, J. R. (2007), *Consistencia: la estrategia de la empresa es la estrategia sobre sus personas*, Prentice Hall, Madrid.

Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.

Robinson, D., Perryman, S. y Hayday, S. (2004), *Los impulsores del compromiso de los empleados*, Instituto de Estudios Laborales, Brighton.

Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Cuicuilco, 18 (52), 39-49

Rothbard, NP (2001), *¿Enriquecimiento o agotamiento? La dinámica del compromiso en el trabajo y la familia*, Administration Science Quarterly, vol. 46, págs. 655-84.

Rotich, KJ (2015). *Historia, evolución y desarrollo de la gestión de Recursos Humanos: una perspectiva contemporánea*. Revista Global de Gestión de Recursos Humanos , 3 (3), 58-73.

Ruizalba Robledo, J. L., Navarro Luce, F., & Jiménez Arenas, S. (2013). *Gamificación como estrategia de marketing interno*. Intangible Capital, 1113-1144.

Salanova, M., Grau, R., y Schaufeli, S. L. W. B. (2001). *Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement*: el. Revista de Psicología Social Aplicada, 11(1), 2001.

Salanova, M., Martínez, I., & Lorens, S. (2004). *Psicología Organizacional Positiva*. Madrid: Pearson Educación.

Schaufeli, W. B. (2013). *What is engagement?*. In Employee engagement in theory and practice (pp. 29-49). Routledge.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica SA.

Ulrich, D. (1997), *Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results*, Human Resource Management, 36(3), págs. 303-320.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para medir la variable de *engagement* UWES-17

Versión en español

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días


1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

* Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

Anexo 2. Cuestionario adaptado UWES-17 + clima

Flokzu



Sección 1 de 2

Cuestionario Adaptado UWES-17+Clima

Descripción del formulario

Escala de respuestas

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste 0 (cero) y en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuestas de (1 a 6)

Título de la imagen

Nunca 0 Ninguna vez	Casi nunca 1 Pocas veces al año	Algunas veces 2 Una vez al mes o menos	Regularmente 3 Pocas veces Al mes	Bastantes veces 4 Una vez por semana	Casi siempre 5 Pocas veces por semana	Siempre 6 Todos los días
---------------------------	--	---	--	---	--	-----------------------------------

En mi trabajo me siento lleno de energía *

0 1 2 3 4 5 6

Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Mi trabajo está lleno de significado y propósito *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

El tiempo vuela cuando estoy trabajando *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Soy fuerte y energico en mi trabajo *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Estoy entusiasmado con mi trabajo *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Cuando estoy trabajando olivdo todo lo que pasa alrededor de mí *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Mi trabajo me inspira *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Quando me levanto por las mañanas tenga ganas de ir a trabajar *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

...
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Estoy orgulloso del trabajo que hago *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Estoy inmerso en mi trabajo *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

...
Mi trabajo es retador *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Me "dejo llevar" por mi trabajo *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Soy muy persistente en mi trabajo *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Me es difícil "desconectarme de mi trabajo" *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

¿Cuando ingresé a trabajar la empresa me recibieron y acompañaron en mi proceso de ingreso (inducción) y me indicaron claramente mis responsabilidades? *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

¿La empresa tiene un impacto positivo en la comunidad? *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

¿La empresa promueve el equilibrio entre la vida personal y laboral ? *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

¿Trabajo en una empresa que considero flexible y empática? *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Tuve instancia de evaluación mutua en el último año, en donde tuve un diálogo útil con mi supervisor directo con respecto a mi desempeño y se me indicaron objetivos claros, fortalezas, debilidades y acciones a futuro - pregunta no obligatoria, responder sólo si ingresaste hace más de 3 meses - *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

El ambiente de trabajo se da en un marco de cooperación y compañerismo *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Me siento integrado/a con mis compañeros/as de trabajo *

0 1 2 3 4 5 6
Nunca /alguna vez Siempre /todos los días

Siento que la empresa valora y reconoce mi trabajo *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca /alguna vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre /todos los días

Considero que recibo una remuneración económica acorde al trabajo que realizo *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca /alguna vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre /todos los días

Mi supervisor/a directo/a promueve acciones que refuerzan el trabajo en equipo y lidera con el ejemplo, viviendo y transmitiendo los valores de la empresa *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca /alguna vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre /todos los días

Trabajo en una empresa que se preocupa por contemplar a los trabajadores *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca /alguna vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre /todos los días

La empresa me brinda el equipo, materiales y herramientas suficientes y adecuados para realizar mi trabajo *

	0	1	2	3	4	5	6	
Nunca /alguna vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre /todos los días

⋮

Trabajo en una empresa que se preocupa y prioriza el desarrollo personal y profesional de los/as trabajadores/as, fomentando las oportunidades de formación (por ejemplo capacitaciones) y/o dando el espacio para que los trabajadores/as lo realicen por su cuenta *

Nunca /alguna vez 0 1 2 3 4 5 6 Siempre /todos los días

Confío en el Directorio y la Gerencia de Integrador/Flokzu *

Nunca /alguna vez 0 1 2 3 4 5 6 Siempre /todos los días

Sección 2 de 2

Datos demográficos

✕ ⋮

Descripción (opcional)

¿Hace cuánto tiempo trabajas en la empresa? *

- Menos de 3 meses
- Entre 3 meses y 1 año
- Entre 1 año y 3 años
- Más de 3 años

¿Con que género te identificas? *

- Femenino
- Masculino
- Otro no mencionado anteriormente

...

¿En que rango de edad te encuentras? *

- 20 a 30 años
- 31 a 40 años
- Más de 40 años

¿Cuál es tu nivel máximo de estudios alcanzados? *

- Bachillerato completo
- Técnico/ terciario en curso
- Técnico/ terciario culminado
- Universitario en curso
- Universitario culminado
- Posgrado/Maestría en curso
- Posgrado/ Maestría culminado

¿En cuál de estas modalidades de trabajado dedicas más tiempo actualmente? *

- Híbrido / Mixto (combinó lo presencial y lo virtual con una dedicación similar)
- Mayormente remoto (100% o casi 100%)

¿Tienes niños a tus cuidados dentro del hogar? *

- Sí
- No

¿Tu lugar de trabajo es dentro del territorio de la Republica Oriental del Uruguay? *

- SI
- NO

¿En que sección o departamento trabajas?

Texto de respuesta corta

Anexo 3: Evaluación de desempeño

Evaluación mutua: diálogo de desempeño

Datos generales

Nombre del/a colaborador/a:

Cargo:

Nombre del/la evaluador/a:

Fecha:

Link a la evaluación anterior

[Link a la evaluación anterior](#)

Link de la evaluación

[Link de la evaluación](#)

Fecha de la reunión para la evaluación mutua

Fecha

Hora

Áreas de evaluación:

Evalúa las siguientes áreas en: 1: Deficiente 2: Mejorable 3: Bueno 4: Muy bueno 5: Excelente

Evaluador y evaluado evalúan a ambos el evaluado (evaluado a su persona en una autoevaluación y evaluador en su calidad de supervisor directo)

Área	Descripción	Evaluador/a	Autoevaluación
Compromiso	¿Cómo evaluarías el compromiso y la responsabilidad con que se asumió el cargo?	1. Evaluador/a <input type="text"/>	1. Evaluado/a <input type="text"/>
Desempeño y calidad del trabajo	¿Cómo definirías el desempeño y la calidad del trabajo?	2. Evaluador/a <input type="text"/>	2. Evaluado/a <input type="text"/>
Motivación	¿Cuál es el nivel de motivación con el trabajo?	3. Evaluador/a <input type="text"/>	3. Evaluado/a <input type="text"/>
Relacionamiento: aporte al ambiente y trabajo en equipo	¿Cómo consideras que es la relación con los compañeros? ¿Cómo consideras que se trabaja en equipo?	4. Evaluador/a <input type="text"/>	4. Evaluado/a <input type="text"/>

Valores y principios clave

Evalúa las siguientes áreas en: 1: Deficiente 2: Mejorable 3: Bueno 4: Muy bueno 5: Excelente:

Evaluador y evaluado evalúan a ambos el evaluado (evaluado a su persona en una autoevaluación y evaluador en su calidad de supervisor directo)

Competencia:	Descripción:	Evaluador/a:	Evaluado/a:
Eficacia: Hagámoslo bien	Ante toda tarea a ser realizada, se intenta realizarla de la mejor forma, de manera de cumplir con los objetivos deseados.	1. Evaluador/a: <input type="text"/>	1. Evaluado/a: <input type="text"/>
Eficiencia: Hagámoslo una vez bien	Se identifica y prioriza las tareas. Se dedica el tiempo necesario a cada una de ellas. Se terminan de acuerdo a los plazos establecidos y con el cuidado de la calidad que corresponde.	2. Evaluador/a: <input type="text"/>	2. Evaluado/a: <input type="text"/>
Orientación al cliente	Esfuerzo por conocer, comprender y resolver los problemas del cliente, satisfaciendo sus necesidades	3. Evaluador/a: <input type="text"/>	3. Evaluado/a: <input type="text"/>
Aprendizaje continuo y trabajo en equipo	Se apoya, ayuda y orienta manteniendo compromiso y respeto en el aprendizaje continuo con el equipo de trabajo	4. Evaluador/a: <input type="text"/>	4. Evaluado/a: <input type="text"/>
Sentido de comunidad	Existe un gran compromiso con el cuidado del ambiente físico y humano de la empresa	5. Evaluador/a: <input type="text"/>	5. Evaluado/a: <input type="text"/>
Suma total del evaluador/a		Suma total del evaluado/a	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Promedio total del evaluador/a		Promedio total del evaluado/a	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	

Evaluado: ¿Modificarías algo para que tu desempeño mejore? ¿Cuáles considera que son aspectos de mejora y/o monitoreo?

Responde tanto colaborador como supervisor directo

Evaluador: ¿Modificarías algo para que el desempeño mejore? ¿Cuáles considera que son aspectos de mejora y/o monitoreo?

Desarrolle aspectos fuertes y de mejora de tu supervisor directo en temas de comunicación, supervisión, apoyo, retroalimentación y compromiso; así como de aspectos generales de la empresa

Objetivos semestrales

En conjunto se plantean objetivos semestrales: mínimo 2, máximo 5

1.

2.

3.

4.

5.

Espacio para comentarios generales y/o específicos del desempeño semestral del colaborador:

Comentarios del evaluador

Desglosa los puntos cuantitativos, comenta sobre aspectos de compromiso a largo plazo, cómo lo vemos en la tarea propiamente dicha, preguntas que quieras hacerle

Comentarios del evaluado

Desglosa los puntos numéricos, comenta cómo te sientes con las tareas y el equipo, cuál es tu compromiso a largo plazo, hacia dónde quieres desarrollarte.

¿Cobra Bono en este periodo?

Valor del Bono

Notas Internas (esto nunca lo visualiza el colaborador)

Anexo 4: Encuesta de clima organizacional

¿En cuál de estas modalidades de trabajado dedicas más tiempo actualmente? *

- Mayormente remoto (100% o casi 100%)
- Mayormente presencial (100% o casi 100%)
- Híbrido / Mixto (combino lo presencial y lo virtual con una dedicación similar)
- Presencial pero no en Soca 1531 (ejemplo en cliente)
- Otro

¿Hace cuánto tiempo trabajas en la empresa? *

- Menos de 3 meses
- Entre 3 meses y 2 años
- Más de 2 años

Indica qué tan de acuerdo o en desacuerdo estás con las siguientes afirmaciones

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Algo de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

Cuando ingresé a trabajar la empresa me recibieron y acompañaron en mi proceso de ingreso *
(inducción) y me indicaron claramente mis responsabilidades

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se me comunica adecuadamente la información relevante de lo que esta pasando en la empresa *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Los objetivos de la empresa reflejan mis intereses y conozco y comparto la visión y misión de *
Flokzu/Integradoc

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trabajo en una empresa que considero flexible y empática *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La empresa tiene un impacto positivo en la comunidad *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La empresa invierte tiempo y recursos en acciones de motivación *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Confío en el Directorio y la Gerencia de Integradoc/Flokzu *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considero que Integradoc/Flokzu son herramientas útiles e innovadoras y recomendaría a familiares y/o amigos empresarios el producto y servicio de Flokzu/Integradoc *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trabajo en una empresa que se preocupa y prioriza el desarrollo personal y profesional de los/as trabajadores/as, fomentando las oportunidades de formación (por ejemplo capacitaciones) y/o dando el espacio para que los trabajadores/as lo realicen por su cuenta *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

La empresa genera posibilidades de crecimiento y fomenta las promociones internas *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Querés dejarnos algún breve comentario ampliatorio sobre estos temas?

Texto de respuesta larga

Mi supervisor/a directo/a promueve acciones que refuerzan el trabajo en equipo y lidera con el ejemplo, viviendo y transmitiendo los valores de la empresa *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mi supervisor/a directo/a valora y reconoce mi trabajo *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mi supervisor/a directo/a es una persona empática, que logra ponerse en mi lugar porque comprende y conoce mis necesidades *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El ambiente de trabajo se da en un marco de cooperación y compañerismo *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Me siento integrado/a con mis compañeros/as de trabajo *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En mi equipo de trabajo existe libertad para expresar ideas, opiniones y desacuerdos *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Dentro de mi equipo, el trabajo esta bien distribuido y balanceado para no generar sobrecargas *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Querés dejarnos algún comentario ampliatorio sobre estos temas?

Texto de respuesta larga

Me siento orgulloso/a de trabajar en Integradoc/Flokzu *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disfruto el trabajo que realizo en Integradoc/Flokzu *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No dudaría en recomendar esta empresa a un amigo que esté buscando empleo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si surge la ocasión, le comento a otros las ventajas de trabajar aquí. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rara vez pienso en dejar mi trabajo *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta organización me inspira a dar el máximo en mi trabajo todos los días. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La carga horaria que tengo me permite cumplir con mis responsabilidades en la empresa *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La empresa promueve el equilibrio entre la vida personal y laboral *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La exigencia laboral me ha generado problemas en el ámbito personal y/o familiar *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué acciones te gustaría que implemente la empresa para sentirte más motivado/a? *

Texto de respuesta larga

La empresa me brinda el equipo, materiales y herramientas suficientes y adecuados para realizar mi trabajo *

1 2 3 4 5

Menciona lo que más te gusta de trabajar en Integradoc/Flokzu *

Texto de respuesta larga

.....

Menciona lo que menos disfrutas de trabajar en Integradoc/Flokzu o bien qué cambiarías *

Texto de respuesta larga

.....

Si te quedó algo para agregar te agradecemos que lo hagas acá, queremos escucharte!!

Texto de respuesta larga

.....

