



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magíster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

“Crecer con Talento: Desafíos y estrategias de la gestión de personas en una empresa de Tecnología”

Autora: Aldana Bianca Marchi

DNI: 38.167.055

Director del Trabajo: Norberto Diaz

Septiembre 2023,

Buenos Aires, Argentina

2. Resumen Ejecutivo.....	4
3. Introducción.....	5
3.1. La empresa y su contexto interno.....	10
3.2. Contexto Externo.....	17
3.3. <i>Stakeholders</i> del proyecto.....	20
4. Marco conceptual.....	23
4.1. Diseño organizacional.....	23
4.1.1. El diseño y el cambio organizacional.....	27
4.1.2. Cultura y cambio organizacional.....	31
4.2. Política de compensaciones y talento organizacional.....	32
4.2.1. Factores que impactan la Gestión del Talento.....	34
4.3. Gestión de talento.....	36
4.3.1. Guerra por el talento.....	38
5. Investigación de Campo.....	41
5.1. Metodología de relevamiento.....	41
5.2. Presentación y análisis de la información de campo.....	42
5.2.1. Diseño y estructura organizacional.....	42
5.2.2. Prácticas en materia de compensaciones y gestión del talento.....	43
5.3. Conclusiones de las buenas prácticas.....	46
6. Diagnóstico y análisis.....	47
6.1. Observaciones sobre la estructura organizacional.....	47
6.2. Análisis del sistema de promociones para mandos medios.....	48
6.3. Gestión de talento.....	50
6.4. Situación actual desde la perspectiva de los líderes.....	51
6.5. Conclusiones diagnósticas.....	52
7. Recomendaciones para la acción.....	53
7.1. Propuesta de valor.....	53
7.2. Plan de acción.....	54
7.3. Factores claves de éxito.....	60
8. Conclusiones.....	62
9. Bibliografía.....	63
10. Anexos.....	65

Índice de figuras

Figura 1. Estructura organizativa y dotación de personal en la organización.....	5
Figura 2. Dotación de personal en la empresa en contraposición al mercado.....	6
Figura 3. Líneas de negocio de la empresa.....	9
Figura 4. Equipo de liderazgo.....	10
Figura 5. Valores institucionales.....	11
Figura 6. El valor del Fu Pan.....	11
Figura 7. Desarrollo de carrera en la empresa.....	13
Figura 8. Modelo Estrella.....	23
Figura 9. Caleidoscopio del cambio.....	28
Figura 10. Modelo de aprendizaje organizacional de Crossan, Lane y White (1999).....	37
Figura 11. Pilares del proyecto.....	58

Índice de tablas

Tabla 1. Rotación durante el tercer trimestre 2022.....	13
--	----



2. Resumen Ejecutivo

En un mundo impulsado por avances tecnológicos vertiginosos, las empresas tecnológicas desempeñan un papel crucial en la redefinición de nuestras vidas y entornos laborales. Detrás de cada innovación y producto disruptivo, el factor determinante es el talento humano. En este contexto, este trabajo se enfoca en un proyecto global de transformación de una empresa de tecnología que busca remodelar su estructura organizacional. El objetivo principal es diseñar una estructura más eficiente en costos, competitiva en compensaciones y capaz de atraer y contar con el talento necesario.

Actualmente, la empresa contempla una estructura de bandas salariales basada en niveles jerárquicos que contempla la equidad salarial y refleja la experiencia y responsabilidad de cada puesto. Sin embargo, se ha identificado un desequilibrio en la distribución del talento, con un exceso de profesionales en los niveles medios y una escasez en los roles *junior*. A fin de dar respuesta a esta cuestión, el proyecto "*Band Shape Program*" propone cambiar la distribución del talento en las bandas de compensación predefinidas. Esta elección se fundamenta en análisis comparativos con empresas de referencia y su premisa subyacente es que, sin un flujo constante de talento *junior*, la empresa no podrá prosperar.

En este sentido, el proyecto tiene como objetivo implementar esta transformación organizacional evolucionando de una estructura tipo prisma a una forma de pirámide. Esto incluye la incorporación de jóvenes talentos con formación académica y a su vez, la transformación del rol de los mandos medios dentro de la organización. Si bien es un proyecto global, el enfoque de este trabajo se centra en los mercados de Argentina, Perú y Chile.

En definitiva, los interrogantes clave de este análisis incluyen la viabilidad de adaptar el proyecto a nivel local sin alterar los principios del plan global, la factibilidad de ejecutar la transición de un modelo organizativo con forma de prisma a uno de estructura piramidal, la estrategia para mantener la competitividad externa y la equidad interna en las políticas de compensación, así como la metodología para asegurar el acceso al talento requerido tanto en el presente como en el futuro del negocio.

3. Introducción

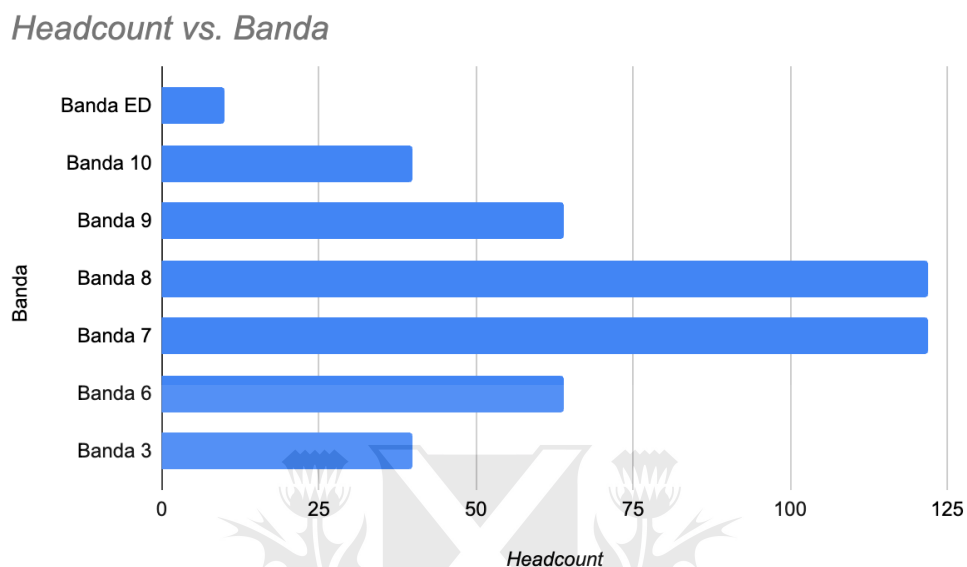
En un mundo donde la tecnología avanza a pasos agigantados y redefine la forma en que vivimos y trabajamos, las empresas tecnológicas se han convertido en una de los grandes catalizadores de esta transformación. Sin embargo, en el trasfondo de cada avance innovador y de cada producto disruptivo, yace un factor crítico que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso: la capacidad de acceder al talento necesario, es decir, a individuos dotados de las habilidades requeridas para enfrentar y superar los desafíos que la empresa encuentra en su camino hacia el logro de sus objetivos. En efecto, las organizaciones hoy se enfrentan a desafíos únicos y cambiantes en la atracción, fidelización y desarrollo de talento especializado, así como en la creación de ambientes de trabajo que fomenten la creatividad y la colaboración. Por esa razón, la gestión eficaz del talento, el desarrollo continuo y la sostenibilidad de costos son fundamentales en este escenario complejo.

En este sentido, el presente trabajo se propone abordar el desarrollo de un proyecto diseñado a nivel global en una compañía de tecnología. Dicho proyecto apunta a modificar la estructura organizacional y a consecuencia de ello, la grilla y la política de compensaciones en vistas de generar una nueva estructura de costos más eficientes con el objetivo de ser equitativa en compensaciones y consecuente con la atracción y gestión del talento necesario.

En la actualidad, la estructura organizativa y de compensaciones en la empresa se establece en función de rangos salariales (máximo y mínimo) para cada escalón jerárquico dentro de la empresa. Las bandas salariales se inician en la banda 3 y se extienden hasta los puestos ejecutivos más altos. Las Bandas 3, 4, 5 y 6 se asignan a perfiles en desarrollo o a roles desempeñados en las instalaciones de producción. Por su parte, las Bandas 7 y 8 agrupan a profesionales experimentados que suelen ocupar puestos de liderazgo y especialización. A continuación, las Bandas 9 y 10 se reservan para posiciones directivas. Por último, la Banda ED hace referencia a roles ejecutivos de dirección. En definitiva, esta estructura de bandas salariales garantiza una compensación equitativa y acorde con la experiencia y responsabilidad asociadas a cada puesto.

En cuanto a la distribución del talento dentro de la estructura actual, la siguiente Figura 1 ilustra su disposición en las distintas categorías/bandas salariales:

Figura 1. Estructura organizativa y dotación de personal en la organización



Nota: La figura muestra la forma en la cual se distribuye el talento dentro de la estructura organizacional y sus respectivas bandas salariales. Fuente: Elaboración propia.

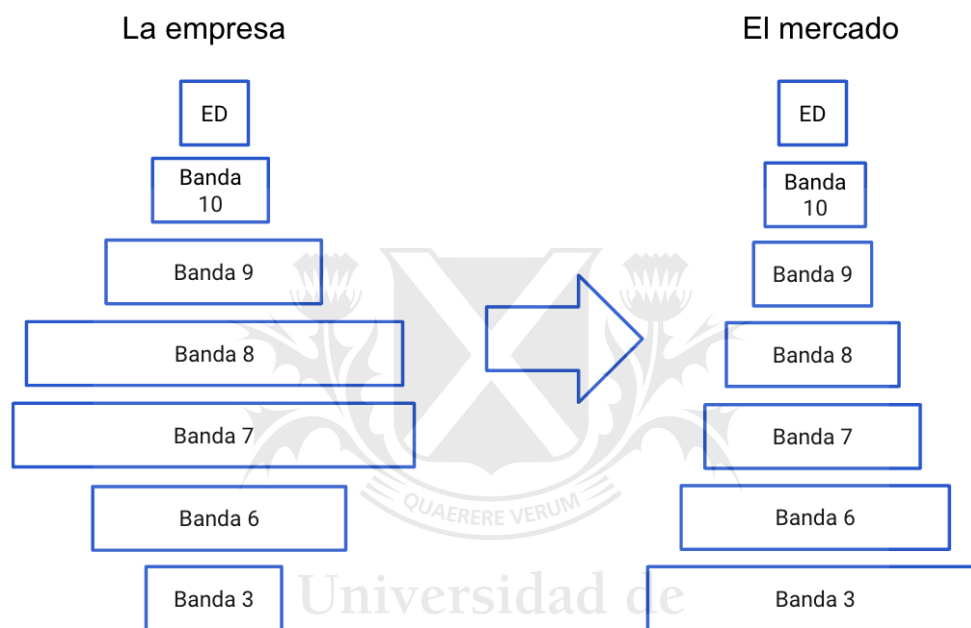
A partir de esta representación, el proyecto se propone generar un impacto en la distribución global del talento en dicha estructura. Es importante señalar que estas categorías se establecen a través de la agrupación de puestos dentro de un rango salarial, que incluye tanto un límite inferior como un límite superior de remuneración.

Por otra parte, con el propósito de establecer un punto de referencia, la empresa ha identificado un conjunto de organizaciones con las cuales se realiza una comparación externa, denominada "*Benchmark*", que sirve como base de referencia para este proyecto. En este análisis, dos hallazgos destacan: por un lado, se observa que la cantidad de colaboradores que actualmente desempeñan funciones en las Bandas 7 y 8 (cargos identificados como mandos medios y que ocupan roles de *managers* o especialistas) es superior en comparación con otras empresas del mercado. Por otro lado, el análisis revela que la dotación de colaboradores que

ocupan roles en las Bandas 3 a 6 y están en proceso de formación profesional es menor en comparación con la muestra tomada del mercado.

Con el fin de ilustrar lo antes expuesto, se adjunta la Figura 2 que muestra la distribución de la dotación de la empresa en contraposición a las organizaciones identificadas como parte de la muestra del mercado.

Figura 2. Dotación de personal en la empresa en contraposición al mercado.



Nota: La figura ilustra el número de colaboradores en cada banda salarial, y a la vez, se contrasta con la cantidad de colaboradores que ocupan roles equiparables en otras compañías del mercado. Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico previo, se puede observar que la empresa tiene una estructura organizativa compleja que difiere a la información relevada del mercado en materia de distribución de talento. Además, es importante destacar que en el gráfico anterior se han omitido deliberadamente las Bandas 4 y 5, las cuales están dedicadas a los roles relacionados con la fábrica y la producción. Estos puestos reciben un salario por hora y pertenecen a un grupo distinto de funciones que no están vinculadas a la unidad de negocio que es el foco principal de este análisis.

En vistas de este escenario, el proyecto “*Band Shape Program*” plantea como objetivo transformar la disposición del talento dentro de la estructura organizativa

para el año 2024. Por un lado, se propone la transformación de los roles de mandos medios. Simultáneamente, se busca construir un flujo constante de talento que permita a la organización contar con un "semillero" de profesionales para el futuro, revalorizar los roles en la organización y establecer un camino sólido para el desarrollo del talento. Dichas acciones impactan en la estructura organizativa, y con ello, en la grilla salarial y la política de compensaciones. De esta forma, en el marco de este proyecto, se prevén acciones hacia una propuesta integral de políticas y herramientas de gestión de talento a fin de agilizar la atracción del talento necesario e impulsar el desarrollo del negocio. El enfoque principal de este trabajo se centrará en el análisis de los mercados de Argentina, Perú y Chile, poniendo especial atención en sus características específicas.

Por todo lo expuesto, las preguntas que guiarán este análisis serán:

¿Cómo podemos adoptar el "*Band Shape Program*" diseñado globalmente a nivel local?

¿Cuáles son los fundamentos del plan que debemos mantener para no desnaturalizar el proyecto global? ¿Cuáles serán necesarias adaptar para respetar la singularidad de cada locación?

¿Es posible migrar de un modelo organizacional de *prisma* a un modelo de *pirámide*?

¿Cómo podríamos en esta transformación mantener la competitividad externa y equidad interna de la política de compensaciones?

¿Cómo podemos contribuir a contar con el talento necesario para responder adecuadamente a las necesidades actuales y futuras del negocio?

En efecto, el objetivo principal será arrojar luz sobre dichos interrogantes para develar así las respuestas que puedan, por un lado, ofrecer una comprensión más profunda de los desafíos organizacionales; por otro lado, diseñar las soluciones que puedan ser generadas desde el ámbito de recursos humanos.

3.1. La empresa y su contexto interno

La empresa se destaca como una organización global de tecnología reconocida en la lista *Fortune Global 500*. Su enfoque se centra en pensar y actuar a escala mundial, adaptándose y anticipando las tendencias emergentes para ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras. Con una presencia extendida en todo el mundo, la empresa aborda los desafíos y oportunidades a nivel global, desarrollando productos y servicios que se adaptan a diversas culturas y mercados.

En la actualidad, estamos siendo testigos de una transformación en una variedad de industrias, que abarca desde sus operaciones hasta sus prácticas comerciales. La irrupción de la atención médica virtual, la educación a distancia, el comercio electrónico y una serie de innovaciones semejantes está reconfigurando la manera en que las personas interactúan con los productos y servicios disponibles.

En este contexto desafiante, la empresa ha abrazado una perspectiva global que se refleja en su compromiso de colaborar con socios y clientes a nivel internacional, con el propósito de fomentar la innovación, aumentar la eficiencia y fortalecer los lazos empresariales. Al mismo tiempo, la organización está forjando alianzas estratégicas y capitalizando la riqueza de la diversidad propia de la organización, con el objetivo de impulsar soluciones tecnológicas líderes y mantenerse a la vanguardia de la industria.

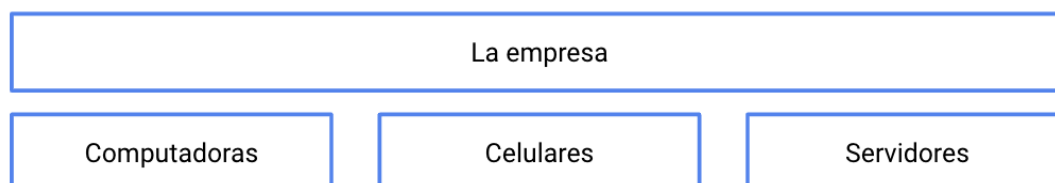
Si nos remontamos al origen de la empresa, esta nace en la sala de recepción del Instituto de tecnología y cómputo, Academia China de Ciencias. En efecto, en 1984, once ingenieros crean una Compañía de Instituto Tecnológico y Cómputo bajo el nombre de *New Tech Development*. Sus primeros pasos en el mercado fueron dados con la creación de la tarjeta de caracteres chinos. Sin embargo, no fue sino hasta 1988 cuando dio inicio a la producción de computadoras, producto principal por el cual es reconocida globalmente.

En la actualidad, la empresa se estructura internamente en base a tres grandes líneas de negocio que se diferencian según los productos y servicios que ofrecen:

1. Unidad de negocio enfocada a la comercialización de computadoras.

2. Unidad de negocio dedicada a la venta de equipos celulares.
3. Unidad de negocio centrada en la venta de servidores.

Figura 3. Líneas de negocio de la empresa



Nota: La figura muestra las tres líneas de negocio que hoy componen a la empresa.

En vista de estas divisiones internas, cada unidad de negocio opera con su propio presupuesto, lo que se traduce en variaciones en el tamaño de los equipos y en la carga de trabajo. En lo referido a la gestión de Recursos Humanos, cada unidad de negocio cuenta con al menos una persona en el rol de HRBP funcional (*HR partner*), quienes tienen la responsabilidad de brindar apoyo específico a esa línea de negocio en particular. Más aún, este rol requiere la habilidad de adentrarse en los desafíos y las dinámicas del negocio, así como colaborar activamente en la ejecución de la estrategia organizacional mediante la gestión del talento.

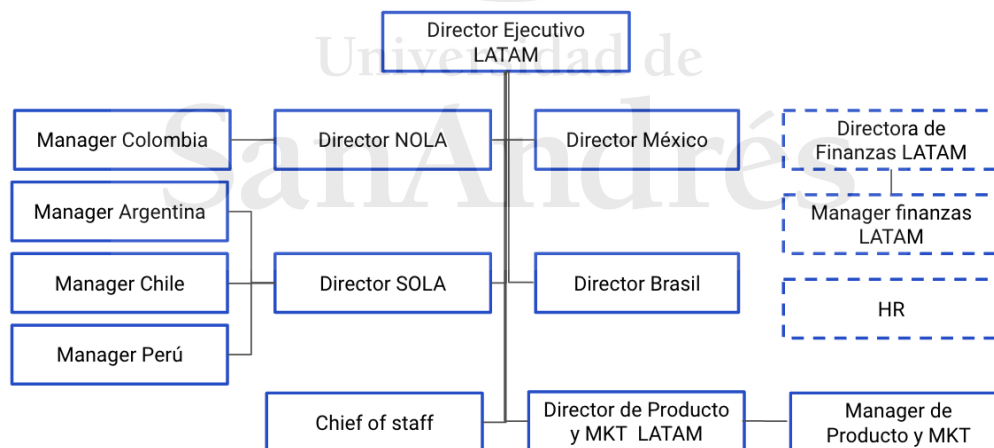
A partir de la segmentación interna de la empresa, cabe destacar que el foco de este trabajo se centrará en la unidad de negocio de servidores. Esta unidad es relativamente nueva en la compañía y surgió a raíz de la adquisición de "System X", que anteriormente formaba parte de IBM hasta 2007. En la actualidad, la unidad de servidores en América Latina cuenta con colaboradores distribuidos en Argentina, Brasil, Venezuela, Perú, México, Colombia y Chile, sumando un total de 462 individuos repartidos por toda la región.

En materia de estructura organizativa, los equipos de América Latina han adoptado una agrupación que refleja sus diferencias en términos de mercados de clientes y características locales. Estas regiones son:

- SOLA, que abarca Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Paraguay y Uruguay, cuenta con colaboradores en Argentina, Chile y Perú.
- NOLA, comprendiendo a Colombia y Ecuador, tiene presencia de colaboradores exclusivamente en Colombia.
- CAC (*Central America & Caribbean*), que incluye a Venezuela, actualmente no cuenta con colaboradores en la región.
- México. La empresa tiene colaboradores en Monterrey y Ciudad de México.
- Brasil. La mayoría de la nómina se encuentra ubicada en São Paulo.

Cada región está encabezada por un líder que coordina las operaciones en los países correspondientes, adaptándose a las necesidades y particularidades de sus respectivos mercados locales. En este sentido, a continuación se presenta el equipo de liderazgo correspondiente a esta unidad de negocio. En este se identifican los reportes directos al Director Ejecutivo de América Latina (LATAM), además de incluir al equipo de Finanzas y Recursos Humanos, que, aunque no reporta directamente, colabora estrechamente con los líderes.

Figura 4. Equipo de liderazgo



Nota: Elaboración propia. Fuente: Web interna.

Aunque existan estas divisiones internas en cuanto a las áreas de negocio, es importante destacar que los valores institucionales y la filosofía de gestión del talento atraviesan todas las unidades de la organización. De esta manera, estos valores enfatizan la importancia del cliente, la innovación, el espíritu emprendedor y la integridad en el trabajo, tal cual se expone en la siguiente Figura 5.

Figura 5. Valores institucionales

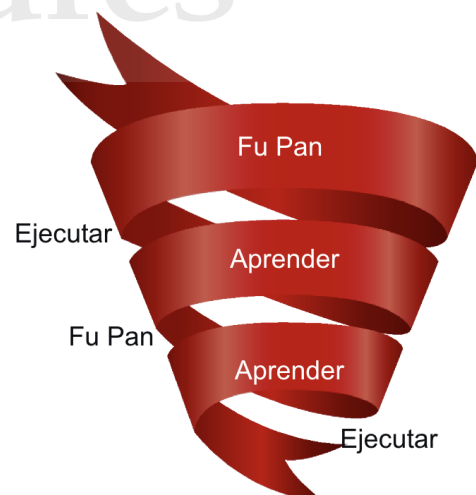


Nota: Elaboración propia. Fuente: Web interna.

A su vez, se manifiesta una filosofía interna que promueve el concepto de "Fu Pan", una expresión que se origina en el juego chino de ajedrez llamado "Go". De esta forma, la expresión "Fu Pan" se refiere al proceso en el que, después de una partida, los jugadores trabajan junto a sus entrenadores para identificar las acciones clave que llevaron al éxito o al fracaso, y exploran alternativas de juego para evitar el fracaso o garantizar el éxito.

Figura 6. El valor del Fu Pan

- Revisar y ajustar el proceso continuamente.
- Saber "por qué" así como saber el "qué"
- Evitar repetir errores.
- Aprender de la experiencia y desarrollar nuevas habilidades.
- Aprender, descubrir y resumir "la regla de oro"



Nota: Elaboración propia. Fuente: Web interna.

A partir de estos valores, se busca comunicar un mensaje sobre la interrelación entre el aprendizaje organizacional y el desarrollo individual. Esta conexión se hace evidente a través de la implementación del enfoque 70, 20, 10 en la metodología de capacitación de la empresa. Según este enfoque, el 70% del aprendizaje proviene de la acción práctica, otro 20% se obtiene a través de la experiencia de otros, y el 10% restante se adquiere a través del aprendizaje formal.

Respecto a la política de compensaciones, la organización ha optado por no competir por ofrecer los salarios más elevados en el mercado. Anualmente, el equipo de Compensaciones y Beneficios recomienda a los *HR Partners* de cada unidad de negocio que ofrezcan salarios en línea con la media del mercado o ligeramente por debajo de ella. En este contexto, el equipo de Compensaciones y Beneficios realiza anualmente un análisis del mercado laboral, con el objetivo de identificar a empresas competidoras. Este proceso permite acceder a información actualizada sobre las prácticas de compensación y beneficios que otras organizaciones están ofreciendo en el mercado laboral. Entre las empresas que se han identificado se encuentran organizaciones líderes del sector como DELL, Hewlett-Packard Enterprise, Hitachi Vantara, HP Inc., IBM, Intel, AWS, DocuSign, AMD, Huawei, Red Hat, VMWARE, entre otras.

A partir de los datos obtenidos, el equipo de Recursos Humanos en conjunto con el equipo de Compensaciones y Beneficios analiza por cada unidad de negocio y por tipo y grupo de posiciones el rango de la remuneración ofrecida. Tal así, diversos factores entran en consideración al momento de evaluar los rangos salariales para las diferentes posiciones. Entre ellos se considera el nivel de experiencia requerido, la rotación que ha tenido cada rol durante el año, responsabilidades y factores demográficos.

En cuanto al índice de rotación en el ámbito de la unidad de negocio de servidores durante el año 2022, adjunto a continuación una tabla que muestra los datos relevados. En efecto, la fluctuación de los valores de rotación a lo largo del año es un indicador clave para evaluar la salud organizacional de cada ubicación. Estos valores pueden reflejar información sobre el clima laboral, la satisfacción de los colaboradores, las oportunidades de desarrollo profesional y otros aspectos relacionados con la gestión del talento.

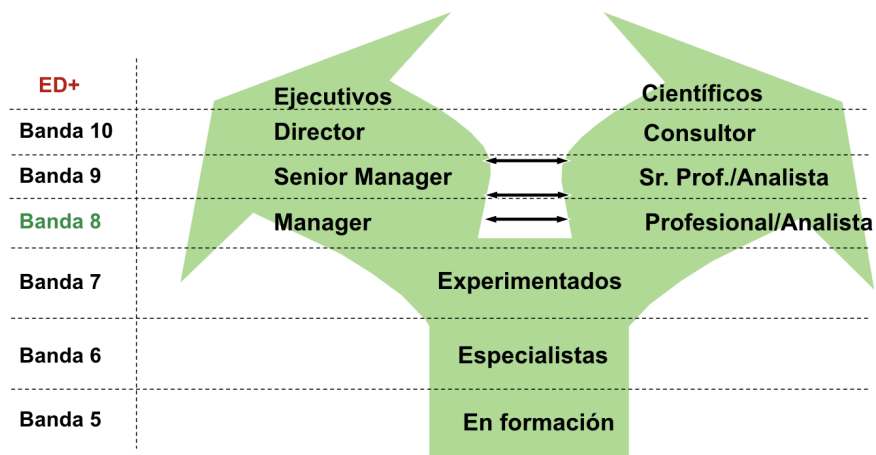
Tabla 1. Rotación de personal en el tercer trimestre de 2022

Geo	País	% de Rotación
Latino America	Brasil	27,8%
	Argentina	24,5%
	México	5,6%
	Chile	0%
	Colombia	0%
	Perú	0%

Nota: En esta tabla se presenta la distribución de la rotación del personal por país donde la empresa opera. Fuente: Elaborada a partir de datos internos recopilados a través del sistema de People Analytics.

Al examinar los datos de la tabla anterior, se observa que la organización ha enfrentado una tasa de rotación más elevada en Argentina y Brasil, seguida por México. Cabe aclarar que se ha identificado que gran parte de este porcentaje corresponde a roles de mandos medios, lo que señala un mercado regional competitivo en cuanto a la atracción de talento. Con el fin de atraer y motivar al talento, se ha diseñado un plan de desarrollo profesional para todos los miembros de la organización, el cual tiene como objetivo promover movimientos laterales y ascensos dentro de la estructura organizativa.

Figura 7. Desarrollo de carrera propuesto en la empresa



Nota: Elaboración propia. Fuente: Web interna y programa de ingreso de nuevos colaboradores.

El gráfico ilustra las múltiples trayectorias de desarrollo profesional posibles en la empresa. A su vez, destaca las oportunidades que los colaboradores tienen para progresar desde roles iniciales hasta posiciones de mayor jerarquía. Además, dentro de esta progresión, es importante destacar que los colaboradores pueden optar, en función de las necesidades del negocio y sus propias preferencias, por seguir un camino de especialización o, alternativamente, un camino de liderazgo. Estos caminos no son mutuamente excluyentes y pueden entrelazarse a lo largo del tiempo. Cabe destacar que estos movimientos se encuentran estrechamente ligados a la evaluación del desempeño, donde se consideran habilidades, logros y contribuciones individuales de cada colaborador.

En este sentido, la empresa sigue un proceso de evaluación de desempeño a nivel global de forma anual, el cual desempeña un rol crucial en la formalización de promociones y ascensos. Dicha evaluación se lleva a cabo de manera colaborativa entre los líderes y el equipo de Recursos Humanos durante el ciclo anual de revisión. Durante este proceso, se realiza un análisis de diversos aspectos, como el alcance de los objetivos establecidos, los logros obtenidos y la participación del colaborador en proyectos, entre otras variables relevantes. Esta evaluación proporciona una sólida base para tomar decisiones relacionadas con las promociones y el desarrollo de carreras dentro de la empresa.

En particular, es frecuente que los colaboradores comprendan estos cambios hacia posiciones de mayor nivel de responsabilidad como "*promociones salariales*" ya que suelen verse atadas a mejores beneficios y mayor remuneración. De esta forma, estos movimientos internos son un importante elemento en el desarrollo profesional ya que pueden implicar un cambio de puesto dentro del mismo departamento o área funcional, mientras que otras pueden implicar un cambio a otro departamento o incluso a una posición de liderazgo.

Paralelamente, el equipo de Compensaciones y Beneficios lleva a cabo un análisis anual de puestos, empleando una metodología de evaluación que abarca diversos aspectos fundamentales. Entre estos, se consideran el nivel de conocimiento

necesario, la capacidad para abordar problemas tanto simples como complejos, el grado de responsabilidad inherente al puesto y la supervisión o no de personal. La ponderación de cada uno de estos factores puede ajustarse según las circunstancias específicas. Además, se examina si el puesto requiere de procesos predefinidos para resolver problemas o si, por el contrario, requiere la generación de soluciones desde cero. También se tiene en cuenta si el rol incluye la gestión de presupuestos y se evalúa su impacto en las ventas, si corresponde. Esta metodología se aplica tanto a los puestos de trabajo existentes como a los nuevos roles que puedan surgir en la organización.

Finalmente, la empresa introduce un elemento adicional al considerar el tipo de productos que cada posición maneja. Esta variable complementaria ofrece una perspectiva integral al determinar los conocimientos requeridos para cada puesto. Por ejemplo, en lo particular a la unidad de negocio de servidores, los roles de ventas requieren personas con conocimientos en mercados B2B y productos tecnológicos, ya que frecuentemente sus clientes son instituciones, organizaciones o entidades como bancos, empresas y entidades gubernamentales.

Con el propósito de asegurar una evaluación de puestos más objetiva, la empresa ha implementado un sistema basado en puntos para cada dimensión evaluada. Por ejemplo, en el ámbito de la comunicación, se asignan puntos en función de si la comunicación es interna o externa, si existe un objetivo común con la persona con la que se comunica y si es necesario colaborar en situaciones de conflicto. El puntaje resultante determina si el puesto se clasifica como junior, semi-senior o especialista. Estos métodos de evaluación se definen de manera clara y precisa para garantizar la consistencia y la imparcialidad en todo el proceso.

En definitiva, los procesos que hemos detallado aquí ofrecen una visión integral de cómo interactúan diversas áreas dentro de la empresa, y el abordaje del equipo de recursos humanos en materia de gestión de personas. Tal así, la empresa se enfoca en la evaluación continua de sus prácticas y políticas de recursos humanos utilizando herramientas como encuestas de mercado salarial y análisis de puestos. Esto le permite mantenerse actualizada en términos de compensación, beneficios y desarrollo profesional. En síntesis, la gestión de recursos humanos en un entorno

tecnológico en constante evolución no es estática, sino un proceso en constante desarrollo.

3.2. Contexto Externo

El desarrollo de las empresas tecnológicas ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años. América Latina, en particular, ha emergido como un mercado de suma importancia para estas destacadas compañías de tecnología. Esta expansión hacia la región se ha sustentado en una serie de factores críticos, tales como la rápida adopción de Internet y dispositivos móviles, así como la creciente demanda de la población. En este contexto, la empresa es una destacada organización tecnológica a nivel global y opera en un entorno que se caracteriza por su constante cambio y evolución. La caracterización de la empresa, tanto a nivel global como regional, es esencial para comprender su presencia en el mercado y su funcionamiento en el territorio. A nivel global es una de las principales empresas tecnológicas del mundo con presencia en múltiples países y una amplia gama de productos y servicios tecnológicos. A su vez, a nivel regional cuenta con subdivisiones de la empresa que operan en regiones específicas, como América Latina.

En efecto, la empresa se desenvuelve en un entorno competitivo y diversificado, lo que hace crucial comprender cuales son los factores externos que impactan a la organización en su totalidad. Con el fin de mantener su posición como una organización líder en el mercado tecnológico global, la empresa se esfuerza por adaptarse a los cambios y tendencias, implementando estrategias para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en este entorno altamente dinámico. A nivel local, en los últimos años, la economía en Argentina, Chile y Perú ha experimentado una notable agitación, lo que ha generado tanto desafíos como oportunidades en esta región.

En lo vinculante al contexto regional, Argentina ha experimentado fluctuaciones económicas significativas, incluyendo períodos de alta inflación y devaluación de su moneda. Estos factores pueden afectar la capacidad de la empresa para ofrecer

salarios competitivos y beneficios a sus empleados. La incertidumbre económica también puede influir en la toma de decisiones de inversión de la empresa y su capacidad para retener empleados a largo plazo. A fin de resolver esta cuestión, las empresas analizan encuestas de mercado y revisan su esquema de compensaciones periódicamente. En materia salarial e inflacionaria, en Argentina, la empresa ha realizado actualizaciones salariales a lo largo del año, a diciembre de 2022 el incremento otorgado fue de 89.4% para toda la nómina. Para el año 2023, la proyección analizada en el mes de marzo en conjunto, el equipo global de compensaciones apuntaba a 100% de incremento anual en los sueldos, considerando revisiones trimestrales. Resulta frecuente que el aumento salarial brindado por las empresas no equipara/supere la inflación, por lo cual son muchas las personas que apuntan a cambiar de trabajo para obtener sueldos más competitivos y actualizados. Esta situación colabora en la rotación, particularmente en roles experimentados.

Por otra parte, Chile ha mantenido una economía más estable en comparación con Argentina, pero también ha enfrentado desafíos económicos, como protestas sociales y cambios en la política tributaria. La estabilidad económica de Chile puede atraer talento, pero la competencia en la industria tecnológica puede llevar a aumentos salariales y beneficios para mantener a los empleados. En efecto, Chile no se mantuvo ajeno a los desafíos inflacionarios. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en los últimos 12 meses del 2022 se registró un incremento de la inflación del 13,7%. Esto se encuentra significativamente por encima del rango de tolerancia establecido por el Banco Central, que oscila entre el 2,0% y el 4,0%.

En lo que respecta a Perú, se ha experimentado un crecimiento económico constante, sin embargo, se encuentra bajo un panorama inflacionario y de inestabilidad política. A pesar de las medidas tomadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), a noviembre acumula un 6,89% de inflación para el año 2022.

De esta forma, los datos anteriores ilustran que en lo que respecta a la competencia en el mercado laboral en Argentina, Chile y Perú, esta se ve intensificada por la inestabilidad económica y las variaciones que son característicos de esta región. Tal así, la inestabilidad económica puede manifestarse de diversas maneras, desde

cambios en las tasas de inflación y de cambio de moneda hasta fluctuaciones en la demanda de empleo en sectores específicos. En efecto, estos factores pueden impactar significativamente en la disponibilidad de talento y en las estrategias de retención de las empresas.

En lo referido a la industria de tecnología, la presencia de gigantes de la tecnología como Intel, HP y DELL en la región genera una competencia intensa tanto en producto como en talento. La empresa se enfrenta a la presión de ofrecer salarios competitivos y beneficios atractivos para mantener su talento y atraer nuevos colaboradores. A su vez, las startups y el fervor emprendedor son protagonistas en el escenario actual. La empresa se enfrenta a la necesidad de rivalizar no solo con las titanes tecnológicas establecidas sino también con empresas emergentes.

En este escenario, el mercado laboral en empresas de tecnología se ha mantenido dinámico a lo largo del año. A modo de ejemplo, la última Encuesta de Ocupación y Desocupación (EOD) realizada en Chile aplicada por el Centro de Microdatos (CMD) de la Universidad de Chile en el mes de abril de 2023 muestra una caída anual de la tasa de desempleo en el Gran Santiago, aunque todavía la cifra se ubica sobre el promedio de los últimos veinte años. A su vez, el Banco Central de Chile presentó en su Análisis de Flujos en el Mercado laboral diferentes aproximaciones. Por un lado, se observa que un porcentaje de trabajadores, en su mayoría jóvenes, realiza transiciones entre diferentes sectores económicos sin experimentar períodos de desempleo.

Hay que mencionar además, la pandemia de Covid-19, que comenzó en marzo de 2020, marcó un punto de inflexión a nivel global que sin duda impactó en el mercado laboral. Las medidas restrictivas, como el confinamiento y el uso obligatorio de mascarillas, tuvieron un profundo impacto en las empresas. En este entorno, las empresas se vieron forzadas a ajustarse con celeridad a las emergentes demandas de sus colaboradores, y esta capacidad de adaptación se ha manifestado en todos los estratos del mercado de talento. Inicialmente, el mercado laboral experimentó una desaceleración, pero pronto se hizo evidente una creciente demanda de habilidades específicas, con un enfoque en competencias relacionadas con la tecnología y la capacidad de adaptación al trabajo remoto. Las empresas dirigieron sus esfuerzos hacia la adquisición de candidatos con experiencia en tecnología y

habilidades digitales, lo que desencadenó mayor competencia por este tipo de talento. Además, la adopción del teletrabajo se aceleró como respuesta a la pandemia. En dicho escenario, las empresas se vieron obligadas a implementar soluciones tecnológicas para respaldar el trabajo desde casa, lo que llevó a un cambio significativo en la forma en que se realiza el trabajo.

En el ámbito del comercio electrónico, la pandemia impulsó un crecimiento notable, lo que llevó a una mayor demanda de profesionales con experiencia en esta área. Asimismo, la educación a distancia también experimentó un auge, lo que generó una mayor necesidad de tecnología educativa y profesionales capacitados en ese campo. En efecto, la tecnología y la adaptabilidad se han convertido en habilidades clave, y la competencia por el talento se ha intensificado a nivel global.

En definitiva, el mercado laboral en Argentina, Chile y Perú se caracteriza por su dinamismo y los desafíos asociados a la inestabilidad económica y los cambios en la demanda de empleo. Así, las compañías tecnológicas, como la que estamos evaluando, se ven inmersas en una competencia a nivel mundial y enfrentan la necesidad de proporcionar paquetes salariales y beneficios atractivos. Por lo tanto, la adaptación a las tendencias tecnológicas y la capacidad de responder de manera ágil a los cambios en el mercado laboral son elementos esenciales para mantener una posición sólida en estos países.

3.3. Stakeholders del proyecto

A nivel global, son varias las personas y equipos involucrados en este proyecto. A continuación, citaré algunos de los equipos involucrados y su injerencia.

- *“Band Shape” Project team*

Se ha conformado un equipo global con miembros representantes de Recursos Humanos. Entre los miembros, se han identificado diferentes roles. Por un lado, dos analistas (una se encuentra ubicada en Argentina y otra en China) y están a cargo de presentar la información y datos relevados. A su vez, se han asignado a dos HR Managers (una ubicada en China y otra en Estados Unidos) quienes lideran la

estrategia del proyecto. A su vez, este proyecto responde al Director global de Recursos Humanos.

- Equipo de Compensaciones y Beneficios

Este es un equipo de especialistas global dedicado al respaldo en temas relacionados con compensaciones y beneficios. Su principal responsabilidad en este proyecto es ofrecer información actualizada sobre el mercado de compensaciones y, al mismo tiempo, asegurar que las acciones en esta materia estén alineadas con las políticas de compensación.

- Equipo Directivo Global

El equipo directivo, a veces denominado equipo de alta dirección o equipo ejecutivo, está conformado por líderes globales de las unidades de negocio. En este proyecto, tienen la responsabilidad de patrocinar y alinear las acciones organizativas relacionadas con el presupuesto y planificación estratégica.

- *HR Partners* Globales/Locales

Funcionan como un enlace estratégico entre los líderes del negocio y el departamento de Recursos Humanos. Su objetivo es garantizar que la gestión de personas esté alineada con los objetivos del negocio y que se brinde apoyo efectivo a los líderes y colaboradores. Además de ser el puente que conecta el proyecto con su ejecución y revisión junto a los líderes, también tienen la responsabilidad de coordinar internamente las acciones necesarias dentro del equipo de Recursos Humanos en lo que respecta a la selección de personal.

- Líderes locales

Los líderes locales desempeñan un papel crucial en este proyecto porque son responsables de una serie de tareas esenciales para el funcionamiento efectivo de los equipos. Su rol incluye la gestión de personas, que abarca desde la contratación inicial hasta la formación, el desarrollo continuo y la evaluación del desempeño de cada miembro del equipo. Debido a su influencia directa en el personal y su impacto en el éxito general del proyecto, los líderes locales son considerados stakeholders fundamentales en esta iniciativa.

En resumen, este proyecto implica una colaboración entre equipos tanto a nivel global como local. El equipo del proyecto lidera la iniciativa, contando con analistas y *HR Managers* distribuidos en distintas regiones. El equipo de Compensaciones y Beneficios se responsabiliza de asegurar que las acciones estén en consonancia con las políticas de compensación de la empresa. Por su parte, el equipo directivo actúa como patrocinador y alinea las acciones estratégicas. Los *HR Partners*, tanto a nivel global como local, ejercen un papel estratégico, garantizando que la gestión de recursos humanos se ajuste a los objetivos comerciales. Finalmente, los líderes locales desempeñan una función fundamental en la gestión de personas, contribuyendo de manera significativa al éxito del proyecto.



Universidad de
San Andrés

4. Marco conceptual

4.1. Diseño organizacional

El diseño organizacional se define como un proceso estratégico que tiene como finalidad la creación de una estructura que habilite a la organización a lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Puede incluir la creación de departamentos, así como la implementación de sistemas y procesos. Igualmente, puede involucrar la evaluación y el ajuste de la estructura de la organización en respuesta a los cambios en el entorno corporativo o a los objetivos estratégicos de la organización. De esta forma, a medida que las estrategias organizacionales se vuelven más complejas, el diseño de la estructura organizacional se vuelve cada vez más necesario. Algunos de los factores que complejizan este análisis son los cambios en los modelos de negocio, la innovación en los procesos y productos, la globalización y la búsqueda por eficientizar los resultados. (Kesler y Kates, 2010).

En este sentido, el autor Jay Galbraith plantea el *Modelo Estrella*, ilustrado en la Figura 7, como una herramienta de gran potencia. Este modelo guía a los líderes en la sincronización de estructuras, procesos, métricas y talento para respaldar las estrategias de negocio. En esencia, la idea central es que no hay una única configuración de recursos que sea óptima. En consecuencia, distintas estrategias pueden requerir diferentes formas de organización. Incluso empresas con productos y clientes similares pueden necesitar estructuras diversas.

Figura 8. *Modelo Estrella*



Nota: El modelo expuesto en la figura es una guía que busca optimizar la organización al alinear sus elementos clave, como estructura, procesos, recompensas y personas, para respaldar las estrategias y objetivos de la empresa..

Fuente: Modelo de Estrella (Kesler y Kates, 2010).

De esta forma, el diseño organizacional implica decisiones difíciles sobre cómo asignar, controlar y coordinar tareas organizacionales, generando las condiciones para qué las realizan, para maximizar su capacidad de crear valor. La estructura organizacional se basa en un sistema de roles entrelazados y la relación de un rol a otro se define por comportamientos relacionados a la tarea. (Jones, 1995). Tal así, cuando hablamos de diseño organizacional hablamos de estructura. A su vez, entran en juego más factores a tener en cuenta en la difícil tarea de ajustar las organizaciones para maximizar su capacidad de generar valor.

Por consiguiente, a medida que las organizaciones evolucionan, tienden a experimentar un aumento significativo en su complejidad y diversidad. (Galbraith, 2014). Este crecimiento se manifiesta en diversas dimensiones, tales como un mayor número de empleados, una ampliación en la gama de productos y servicios ofrecidos, así como la incorporación de procesos adicionales. Con esta expansión, surgen desafíos adicionales, lo que nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de abordar la organización de manera integral.

En definitiva, el diseño organizacional se revela como una herramienta crucial en este contexto, permitiéndonos analizar la organización en su totalidad. A través de este enfoque, podemos identificar la "variable sistémica a optimizar" en función de los objetivos y las necesidades específicas de la organización. Al mismo tiempo, la gestión del cambio surge como un componente esencial en este proceso, ya que la adaptación y la transformación son elementos fundamentales en esta búsqueda.

Sin embargo, es importante destacar que estos principios no son exclusivos de organizaciones grandes, sino que también aplican a empresas más pequeñas, así como a organizaciones tradicionales y ágiles. Tal así, la capacidad de adaptación, la agilidad y la innovación se han convertido en imperativos en un mundo caracterizado por su creciente complejidad y dinamismo. Por lo tanto, un diseño

organizacional efectivo se posiciona como una respuesta viable y necesaria para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

En efecto, el tamaño de la organización y, por consiguiente, el papel de los líderes desempeñan un papel fundamental. Según Hidalgo (2011) “La dimensión determina la mayor o menor visibilidad que tienen las personas en general y los líderes en particular sobre el desempeño de sus procesos.” (p.48). En otras palabras, cuando una persona tiene la capacidad de responsabilizar a otra por su desempeño, se convierte en una figura de autoridad. La autoridad implica liderar, rendir cuentas y tomar decisiones sobre cómo se utilizan los recursos de la organización. De esta forma, delegar no implica desentenderse. Ser líder requiere encomendar responsabilidades y mantenerse al tanto de las acciones de los demás.

De esta forma, cuando un individuo posee una comprensión clara de las responsabilidades inherentes a su rol y comprende las tareas que su superior puede delegar, el impacto en la organización es palpable. Este entendimiento conlleva la habilidad de coordinar eficazmente a las personas y de motivarlas a trabajar en sintonía con la misión y visión de la organización.

Por lo general, a nivel organizacional aquellas personas con roles similares y/o relacionados se agrupan en departamentos, funciones o divisiones. Estas agrupaciones están compuestas por un grupo de personas que trabajan juntas y que poseen habilidades similares o utilizan el mismo tipo de conocimiento, herramientas o técnicas para realizar las tareas asignadas. La cantidad de grupos o departamentos diferentes dentro de la misma organización indicará su grado de diferenciación y complejidad. Cuantas más funciones y divisiones, aumentará la capacidad de control sobre las actividades.

La estructura y el diseño organizacional funciona como el esqueleto vertebrador de toda institución. El proceso de toma de decisiones y cómo éstas se alinean a la estrategia de la organización, son la prueba de la efectividad de la estructura organizacional. De esta forma, el talento puede ser impulsado u obstaculizado por la organización en la que se desempeña. Tarde o temprano, las personas encontrarán la forma de trabajar alrededor de estas barreras. (Kesler y Kates, 2010).

A medida que las organizaciones crecen en tamaño, se diferencian en cinco tipos diferentes de funciones.

- Las funciones de “staff” o soporte facilitan el control de una organización a nivel relaciones con su medio ambiente y sus grupos de interés. Dichas funciones pueden dirigirse a la gestión de compras de insumos; ventas y marketing, para gestionar la disposición de los productos. A su vez, suelen incorporar relaciones públicas y asuntos legales, para responder a las necesidades de las partes interesadas externas.
- Por otro lado, las organizaciones suelen contar con funciones destinadas a la producción de operaciones, control de producción y control de calidad. Estas funciones se relacionan directamente con el producto o servicio ofrecido.
- Complementariamente, existen funciones de mantenimiento las cuales permiten a una organización mantener sus departamentos en funcionamiento. Entre sus responsabilidades suelen identificarse acciones de reclutar y capacitar empleados, mejorar habilidades; soporte a nivel ingeniería, para reparar herramientas de producción; y servicios de conserjería, para mantener el trabajo ambiente, seguro y saludable.
- A fin de mantenerse alineado con los cambios del contexto en el que se encuentra la organización, se suelen desarrollar funciones enfocadas en investigar el mercado. Las funciones adaptativas incluyen exploración y desarrollo que deriva en planificación a fin de aprender de su entorno e intentar gestionarlo.
- Finalmente, la mayoría de las organizaciones cuentan con funciones gerenciales que facilitan el control y la coordinación de actividades dentro y entre departamentos. Los gerentes en diferentes niveles organizacionales dirigen la adquisición de inversión y control de los recursos para mejorar la capacidad de la organización y crear valor.

Así, la alta dirección asume la responsabilidad de elaborar la estrategia y definir las políticas que la organización emplea para gestionar su entorno. Los líderes de nivel medio se encargan de la gestión de los recursos de la organización con el objetivo

de alcanzar sus metas establecidas. En paralelo, los gerentes de nivel inferior tienen la responsabilidad de supervisar y orientar las actividades de la fuerza laboral.

Al determinar estos segmentos, es posible vislumbrar un organigrama que diferencia verticalmente los roles organizacionales en términos de cantidad de autoridad asignada a cada rol. Funciona como una clasificación de las personas según su autoridad relativa y el rango se llama jerarquía. Aquellos roles en la parte superior de una organización poseen mayor autoridad y responsabilidad que los roles más abajo en la jerarquía. Cada rol inferior está bajo el control o supervisión de uno superior.

Por todo lo expuesto, el diseño organizacional y la estructura organizativa son elementos cruciales que influyen en la efectividad y la capacidad de una organización para adaptarse a su entorno cambiante. La toma de decisiones, la coordinación de tareas y la delegación de responsabilidades son factores clave que deben gestionarse para optimizar la capacidad de la organización para crear valor y enfrentar los desafíos actuales y futuros.

4.1.1. El diseño y el cambio organizacional

Cada desafío de diseño tiene implicancias en cuanto a cómo funciona una organización en su conjunto y cómo las personas en la organización se comportan y actúan. Esta estructura no solo distribuirá roles y responsabilidades, sino que serán los caminos por los cuales se planteen los cambios organizacionales.

A su vez, el cambio organizacional sucede cuando una empresa cambia su forma de trabajar para adaptarse a los cambios del entorno. Estos cambios suelen dirigirse a mejorar la competitividad, la eficiencia, invenciones tecnológicas, leyes, entre otros. A fin de ser exitoso, este cambio necesita una hoja de ruta, un plan detallado que involucre a todos los miembros de la organización. Las consecuencias de este probablemente afectarán a la cultura, estructura, procesos, tecnología, personal y sistemas de información de la empresa.

En este contexto, el liderazgo ha asumido un papel central en la gestión y promoción del cambio como motor impulsor. Esto incluye el desarrollo y la

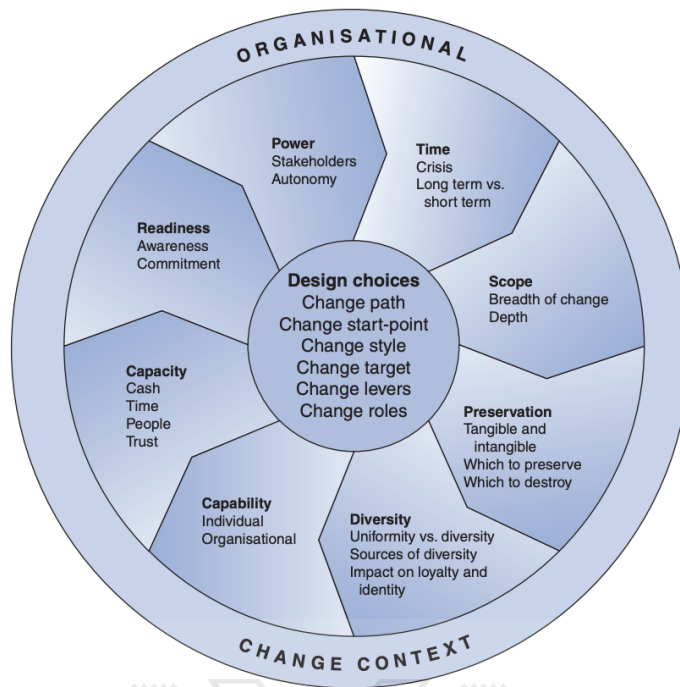
comunicación de visiones convincentes, la definición de pasos para alcanzar los objetivos, el seguimiento de los resultados durante el proceso de cambio y la implementación de mecanismos que faciliten dicho proceso.

En materia de cambio organizacional, generalmente las organizaciones evolucionan a través de períodos relativamente largos de estabilidad (períodos de evolución y cambio convergente incremental) que luego se intercalan por períodos más cortos de un cambio revolucionario más fundamental. De esta forma, el cambio convergente es la adaptación dentro de la manera existente de hacer las cosas. Tal así, esto conduce a la extensión y continuidad del pasado. Por otro lado, el cambio revolucionario es un tipo de cambio radical que implica transformar la forma en que una organización opera, por lo que convoca a una serie de cambios simultáneos en la estrategia, estructura, sistemas y cultura de la organización. Este tipo de cambio busca lograr un cambio significativo y puede requerir una reorganización de la empresa en su totalidad. (Balogun, Hailey y Gustafsson, 2016)

A lo largo de la historia de todas las organizaciones, se producen estos tipos de cambios, y los autores introducen un concepto fundamental que se relaciona con estas fluctuaciones: la "deriva estratégica". Este término abarca la idea de que, incluso cuando los altos directivos continúan aprovechando las capacidades y fuentes de rendimiento y ventaja que han conducido al éxito de su organización en el pasado, están involucrados en algún grado de cambio.

A su vez, los autores presentan en la figura siguiente el "caleidoscopio del cambio" como una herramienta para identificar los "enfoques sensibles al contexto para el cambio". Esta herramienta, parte integral del proceso de diagnóstico, se erige como un recurso para la incorporación efectiva de la sensibilidad al contexto en la planificación del cambio.

Figura 9. *Caleidoscopio del cambio*



Nota: (Balogun, Hailey y Gustafsson, 2016) La figura muestra el "caleidoscopio del cambio" planteado por los autores para identificar los "enfoques sensibles al contexto para el cambio".

En esta representación visual, el caleidoscopio busca ilustrar los "enfoques sensibles al contexto para el cambio" propuestos por los autores. El caleidoscopio se compone de una serie de segmentos, cada uno de los cuales representa un aspecto clave del proceso de cambio organizacional. Estos segmentos incluyen:

- **Tiempo:** ¿Con qué rapidez se plantea el cambio? ¿Se encuentra la organización en crisis hoy o se preocupa por el desarrollo estratégico a largo plazo?
- **Alcance:** ¿Qué grado de cambio se requiere? ¿Reajuste o transformación? ¿Afecta el cambio a toda la organización o solo a una parte de ella?
- **Preservación:** ¿Qué activos, características y prácticas organizacionales deben mantenerse y protegerse durante el cambio porque contribuyen de alguna manera a la ventaja competitiva?
- **Diversidad:** ¿Son homogéneos o diversos en términos de valores, normas y actitudes los diferentes equipos internos dentro de la organización? ¿Existen múltiples culturas dentro de la organización o principalmente una?

- Conocimientos y habilidades: ¿Cuál es el nivel de capacidad organizativa, gerencial y personal para implementar el cambio? ¿Cuánta experiencia tienen las personas en el manejo de un cambio comparable?
- Capacidad: ¿Cuántos recursos puede invertir la organización en el cambio propuesto en términos de efectivo, personal y tiempo?
- Preparación para el cambio: ¿Hasta qué punto están preparados los colaboradores dentro de la organización para el cambio? ¿Son conscientes de la necesidad de cambio y están motivados para llevar a cabo las modificaciones?
- Poder: ¿Dónde se encuentra el poder dentro de la organización? ¿Cuánta discreción tiene la unidad que necesita cambiar y el líder del cambio? ¿O están limitados en sus acciones por otros grupos de partes interesadas poderosas, como sindicatos o accionistas?

En vistas de estas preguntas, nos encontramos ante un proceso complejo que requiere de una gestión cuidadosa y planificada por parte de los líderes. Es esencial que se identifiquen claramente los objetivos y el alcance del cambio, y se comuniquen de manera efectiva las bondades y las implicaciones del mismo a todos los miembros de la organización.

En definitiva, estamos inmersos en un mundo cada vez más desafiante, competitivo y cambiante. Las organizaciones, en la búsqueda de soluciones, inician procesos adaptativos como incorporación de nuevas tecnologías, fusiones y adquisiciones, revisión de procesos y prácticas, nuevas metodologías ágiles, entre otras acciones. Todos estos procesos buscan transformar la mentalidad organizacional y, con ella, los comportamientos y las formas de trabajar de las personas para alinearlas a un nuevo entorno competitivo. Así, gran parte de las problemáticas que atraviesan las organizaciones contemporáneas son definidas como “problemas culturales” y de gestión de las personas. (Steizel, Karpf y Maffeo, 2019).

De esta forma, la gestión del talento se entrelaza con la cultura, ya que se trata de cómo la organización se adapta a los cambios y su capacidad para transformar la mentalidad y los comportamientos de las personas con el fin de abordar los desafíos culturales y de gestión de recursos humanos.

4.1.2. Cultura y cambio organizacional

La cultura es el orden social tácito de una organización: moldea actitudes y comportamientos de manera amplia y duradera. Las normas culturales definen lo que se fomenta, desalienta, acepta o rechaza dentro de un grupo. Cuando está adecuadamente alineada con los valores personales, impulsos y necesidades, la cultura dirige una tremenda cantidad de energía hacia un propósito compartido y fomenta la capacidad de una organización para prosperar. (Groysberg, Lee, Price y Cheng, 2018).

En el contexto del cambio organizacional, resulta de vital importancia no subestimar la importancia de los rasgos culturales que se encuentran arraigados en la organización y que, en muchas ocasiones, no se alinean con las necesidades actuales de la empresa. Es por ello por lo que se hace necesario emprender un proceso de evolución y transformación que permita una adecuación de la cultura organizacional a los objetivos estratégicos de la empresa.

Cabe destacar que el cambio organizacional no se limita a la mera imposición de una decisión por parte del equipo directivo, sino que es un proceso complejo que implica una profunda reflexión sobre las ideas y el sentido de la organización en su conjunto. Por tanto, se trata de una transformación que debe involucrar a un amplio grupo de personas y que debe ser gestionada con la máxima cautela y planificación por parte de los líderes de recursos humanos.

Diversos autores han planteado modelos secuenciales para gestionar un cambio organizacional. Entre ellos, Kotter (1996), Dawson (2003) y Ulrich (1997). Aunque presentan algunas diferencias, en términos generales, comparten los siguientes aspectos: crear una necesidad para el cambio, formar una coalición de apoyo al cambio, establecer la dirección del cambio, desarrollar políticas de intervención, diseñar estrategias de comunicación, superar la resistencia al cambio y consolidar el nuevo modelo.

En este punto, tanto la cultura organizacional como el papel y el compromiso de los líderes en la promoción del cambio son factores críticos. Por consiguiente, la cultura

organizacional debe estar arraigada de manera firme con los objetivos organizacionales. En este escenario de continuo cambio, esto implica fomentar una cultura que abrace el aprendizaje, la innovación y la adaptabilidad.

4.2. Política de compensaciones y talento organizacional

La política de compensaciones comprende un conjunto de decisiones y prácticas que determinan cómo se remunera a los integrantes de una organización por su trabajo. La compensación no se limita al salario, puede incluir herramientas como beneficios, incentivos, recompensas y políticas de promoción y ascenso. Comprende un rol crucial, ya que, al establecer una política clara y justa, la organización puede atraer a los mejores talentos, motivar a sus miembros y favorecer a que se sientan comprometidos, valorados y recompensados por su trabajo.

En un mundo globalizado, la competencia por los mejores talentos se ha intensificado. Las empresas de todo el mundo buscan atraer a los trabajadores más calificados y talentosos. Según Hidalgo (2011), “Las organizaciones pagan por conocimiento, desempeño y resultados. Con este concepto en mente, los especialistas en Recursos Humanos deben proveer a los líderes con herramientas de uso sencillo para atraer y retener al talento necesario, es decir, al que demanda la estrategia del negocio.”(p.73). En definitiva, la estrategia de compensaciones desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos de la organización.

A su vez, el autor señala que la globalización del mercado laboral ha llevado a una mayor complejidad y dinamismo en la estructura de compensaciones de la empresa. En este contexto, las organizaciones han tenido que adaptarse a las diferencias en los costos de vida y los requisitos legales de los distintos países y regiones donde operan. Además, deben considerar la demanda de talentos en distintas partes del mundo y diseñar un paquete de compensación atractivo y competitivo en función de la oferta y la demanda global. De esta forma, el talento se ha convertido en un capital expandido en el mundo. A fin de atraer y mantener el talento en las organizaciones, resulta indispensable que la estrategia de compensaciones se

alinee no sólo a la estrategia del negocio, sino que también puedan adaptarse a los cambios constantes.

Al respecto, se pueden distinguir dos escenarios que requieren atención: por un lado, la equidad interna, que se refiere a la justicia en la remuneración de los integrantes de la organización; por otro lado, la competitividad externa, que se enfoca en la capacidad que tenemos como organización de ofrecer un paquete de compensaciones que sea atractivo y competitivo en el mercado laboral. El presente análisis se posiciona como un asunto de suma relevancia en la agenda empresarial, ya que invita a meditar profundamente sobre la concepción que se tiene acerca del talento. El talento es un recurso humano, dinámico y escaso, que marca la diferencia, gracias a su capacidad para lograr grandes cosas, sus habilidades, conocimientos y actitudes que se aplican con maestría en el momento más oportuno y en el lugar adecuado para la empresa (Hidalgo, 2011).

En efecto, el proceso de globalización ha generado una creciente demanda por una estructura de compensación empresarial más transparente y equitativa, debido a la necesidad de responder a las exigencias de una economía globalizada y altamente competitiva. Los trabajadores pueden comparar fácilmente sus salarios y beneficios con los de sus colegas en otras empresas y países, lo que ha llevado a una mayor demanda de equidad en los sistemas de compensación. De esta forma, ante un mercado laboral globalizado y altamente competitivo, las empresas buscan diseñar un paquete de compensación atractivo que se adapte a las diferentes necesidades y requisitos de los trabajadores en todo el mundo, y al mismo tiempo, que garantice la transparencia y la equidad en su estructura de compensación.

¿Cómo puede una organización ser competitiva? Tenemos variabilidad de dimensiones que abordar, sin embargo, podríamos resumir que el atractivo central de una compañía se reduce a su imagen y la composición de los elementos que la constituyen. Algunos de estos elementos pueden ser: el proyecto, el renombre de la marca y el paquete de retribución (salario, compensación efectiva o sueldo neto y beneficios). Por consiguiente, la gestión de las compensaciones es sin duda un desafío estratégico que va más allá del área de recursos humanos, dado que puede ejercer una influencia significativa en la competitividad global de las organizaciones.

El reconocimiento del diseño organizacional constituye una condición importante para abordar el tema de las compensaciones. (Hidalgo, 2011).

Asimismo, la interacción entre las distintas áreas de la organización, junto con la participación de Recursos Humanos en el proceso de toma de decisiones, desempeña un rol clave para la toma de decisiones integrales. En efecto, si el negocio tuviera la capacidad de transferir cualquier incremento de costos directamente al precio de venta, el análisis sería menos complejo. No obstante, los recursos de la organización son limitados, y su gestión depende de cuán sostenibles sean y del valor que generen a lo largo del tiempo. Así, se hace imprescindible implementar una gestión del talento que armonice las necesidades a nivel global con las particularidades regionales y la estrategia corporativa, garantizando así un entorno propicio para el desarrollo integral de cada colaborador.

En línea con lo anterior, ¿Es preciso atraer y retener a todos los miembros de la organización? No, únicamente al talento necesario, el cual será definido a través de la estrategia del negocio. En definitiva, la misión de Recursos Humanos es identificar las necesidades de talento de la compañía, atraerlo y retribuir de manera adecuada los recursos generados a todos los miembros de la organización. De esta forma, en lo que respecta a la toma de decisiones organizacionales, convergen múltiples variables: factores externos como el contexto y el mercado, factores internos y las personas dentro de la empresa. Para lograr los objetivos corporativos, todas las acciones, desde la estrategia empresarial hasta la estructura organizativa y las políticas de compensación, deben reflejar la estrategia global y adaptarse al entorno (Hidalgo, 2011).

En efecto, en el ámbito de factores externos, las políticas locales y la dinámica sindical desempeñan un papel esencial. Las regulaciones locales definen el margen de maniobra, influenciado por la intervención estatal, la seguridad legal y las limitaciones gubernamentales. Los sindicatos, a su vez, definen las relaciones de poder entre empleados y empleadores. En este contexto, la globalización de la organización juega un papel fundamental en el análisis. Tal así, los cambios constantes en la oferta y demanda de los mercados impactan en las decisiones. Por consiguiente, la velocidad de los procesos y los plazos exigen adaptación continua, desafiando la gestión de recursos humanos y las decisiones estratégicas. De esta

forma, contar con herramientas de administración salarial que respondan a las políticas y que estas estén a su vez alineadas con la estrategia de retribución, generan confianza y transparencia en los procesos internos de la compañía. En otras palabras, los miembros de la organización pueden comprender que las decisiones están basadas en un análisis, y que no suceden de forma caprichosa.

A su vez, las variables antes mencionadas comprenderán otro condicionante que es el factor tiempo como parte del análisis. ¿Cuál es la etapa por la cual está pasando la organización? ¿En qué instancia de la carrera profesional se encuentran las personas que hoy son parte? Esto resultará un factor decisivo a la hora de formular acuerdos. En otras palabras, en el comienzo de la relación laboral, la compañía y el candidato establecen acuerdos en las condiciones formales acerca de la retribución. Los resultados finales dependen, en buena medida, de la capacidad de negociación de las partes según la oferta y la demanda de talento y trabajo. Sin embargo, una vez que la persona ingresa, suceden eventos que pueden cambiar las condiciones iniciales del acuerdo. Por ejemplo, incremento en el costo de vida, del aumento o disminución de las responsabilidades asignadas que a su vez acompañan las etapas vitales que atraviesan las personas.

En vistas de este escenario, podemos realizar las siguientes preguntas. ¿Cuáles son las expectativas por sus esfuerzos de un joven profesional? ¿Son las mismas que las de un profesional con más de veinte años de experiencia? La pregunta clave es si la compañía ha podido satisfacer las expectativas individuales. Con frecuencia, las organizaciones no lo logran y se produce la ruptura del vínculo laboral. Por consiguiente, esta ruptura muchas veces deviene de un acuerdo tácito entre empleados y organización llamado contrato psicológico. Según Mcfarlane Shore (2003), "El contrato psicológico se refiere a la percepción que el empleado tiene acerca de las obligaciones mutuas entre él y su empleador. En este sentido, el empleado sostiene convicciones sobre las responsabilidades que la organización tiene hacia él, así como sobre sus propias responsabilidades hacia la organización"(p.92). De esta forma, este concepto provee un marco conceptual útil para comprender la relación entre el empleado y la organización ya que, de forma implícita, establece las expectativas y responsabilidades mutuas en el lugar de trabajo. Dicho de otro modo, este acuerdo no está documentado de manera formal y

se fundamenta en las percepciones individuales del empleado y la organización respecto a las responsabilidades que ambas partes tienen entre sí.

Tal así, su rol resulta fundamental ya que afecta directamente la satisfacción laboral, el compromiso y la lealtad de los colaboradores hacia la organización. Es decir, la capacidad de la organización para asegurarse de que las expectativas y responsabilidades mutuas sean claras y realistas colaboran a su vez en la gestación de organizaciones transparentes y coherentes en su comunicación. Esta capacidad posibilitará tender vínculos de confianza y respeto mutuo, fomentando el contrato psicológico.

En conclusión, hemos resumido algunos de los principios clave que afectan la relación entre la gestión de talento y la organización. Estas herramientas son fundamentales para comprender el contexto en el que se definirá la estructura de compensaciones. En última instancia, esta estructura servirá como el marco a través del cual evaluaremos las decisiones que debemos tomar en este ámbito.

4.3. Gestión de talento

Hasta aquí hemos postulado que el talento de una organización será uno de los principales factores determinantes para la sostenibilidad y éxito organizacional a largo plazo. En efecto, es fundamental orientar las acciones organizacionales hacia la mejora en la identificación, gestión, ubicación y retención efectiva del talento en los roles apropiados. (McDonnell, 2011).

En primer lugar, es crucial que la estrategia empresarial sirva como punto de partida, asegurando que la organización cuente con el talento necesario para su ejecución. Esto demanda una alineación precisa entre la estrategia empresarial y la estrategia de talento. En segundo lugar, es esencial identificar las funciones y roles que ejercen un impacto estratégico en la organización. No obstante, resulta desafiante proporcionar pautas concretas sobre cómo identificar exitosamente estos roles fundamentales y comprender cómo los cambios en el talento pueden tener un impacto significativo. En tercer lugar, tras identificar los roles estratégicos, las organizaciones deben seleccionar a las personas adecuadas para ocuparlos y

desarrollarlos. Dichos roles desempeñan un papel fundamental al facilitar procesos de aprendizaje tanto a nivel individual como organizacional.

Por consiguiente, resulta necesario comprender cómo los individuos adquieren conocimientos y habilidades dentro de una organización, reconociendo que el aprendizaje va más allá de la intuición y abarca múltiples dimensiones. Según Gore (2019) “Gran parte del valor de una organización tiene que ver con sus conocimientos, lo que es capaz de hacer y más aún lo que se supone que será capaz de aprender.” De esta forma, el aprendizaje organizacional, un campo en constante evolución tanto en la investigación académica como en la práctica, ha generado diversos modelos teóricos para abordar su complejidad.

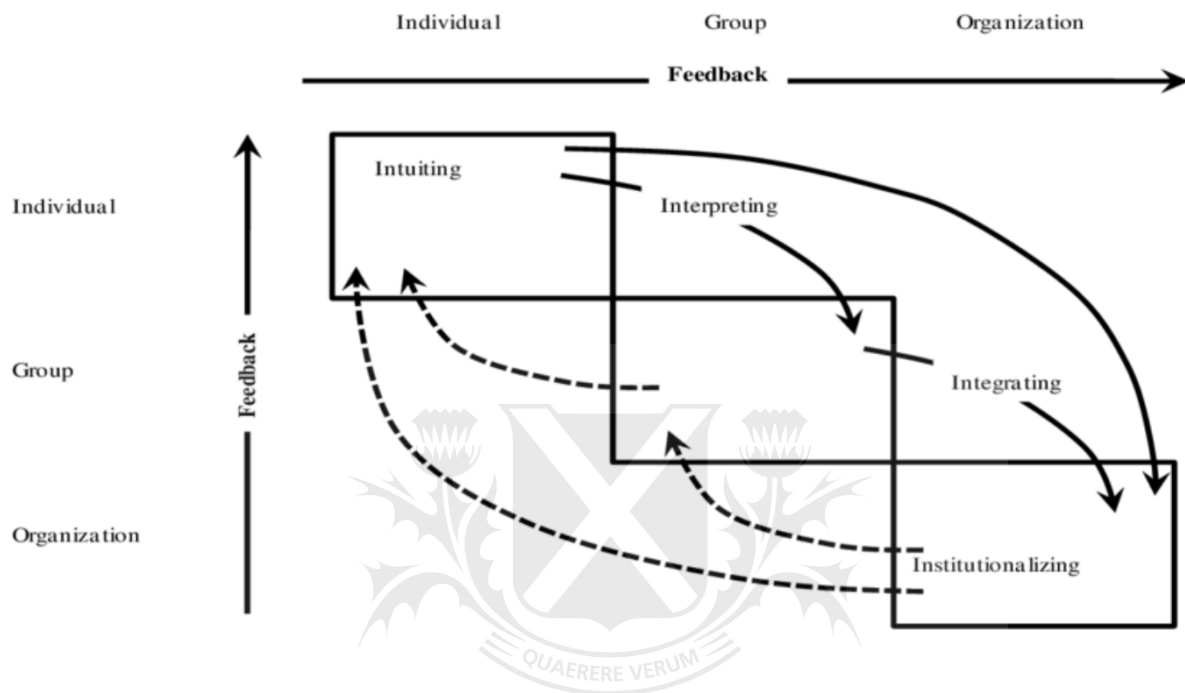
El modelo de Crossan, Lane y White (1999) sobre el aprendizaje organizacional es una valiosa herramienta para comprender y mejorar el desarrollo profesional del talento en las organizaciones. Este modelo está representado en la figura 7. Se enfoca en tres niveles de análisis: el individuo, el grupo y la organización, y destaca dos rutas de aprendizaje: el "feed forward" (de individuo a organización) y el "feedback" (de organización a individuo).

La ruta "feed forward" permite que los aprendizajes individuales se conviertan en parte de la cultura organizacional, mientras que la ruta "feedback" asegura que el conocimiento organizacional se retroalimenta hacia los individuos para su aplicación. En definitiva, estas rutas representan la exploración y explotación, respectivamente, en un entorno empresarial en constante cambio.

A su vez, en este modelo se identifican cuatro procesos de aprendizaje: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. El primero, intuir, se refiere al reconocimiento preconscious de patrones y posibilidades en la experiencia personal de un individuo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la intuición influye principalmente en el comportamiento individual y solo tiene un impacto significativo en otros cuando hay interacciones. Cabe aclarar que una de las limitaciones del modelo es su suposición de que la intuición es un proceso único que explica el aprendizaje. Sin embargo, el modelo proporciona un marco sólido para abordar la complejidad del aprendizaje organizacional y la gestión del talento en un mundo en constante evolución. Para enfrentar el desafío de equilibrar la explotación de

conocimiento existente con la exploración de nuevo conocimiento, las organizaciones deben utilizar estrategias que aprovechen al máximo estos procesos de aprendizaje.

Figura 10. Modelo de aprendizaje organizacional de Crossan, Lane y White (1999).



Nota: Castañeda y Pérez-Acosta (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. Cincel Ltda.

Por todo lo expuesto, el talento organizacional y el aprendizaje son fundamentales para el crecimiento, la innovación y la supervivencia a largo plazo de cualquier organización. La inversión en el desarrollo del talento y la promoción de una cultura de aprendizaje constante son estrategias esenciales para prosperar en un mundo empresarial en constante cambio y evolución.

4.3.1. Guerra por el talento

En el entorno cada vez más globalizado en el que vivimos, las transformaciones en la forma de trabajar son constantes. De esta forma, la interrelación económica entre países y empresas ha instigado cambios significativos en la estructura y

administración de los negocios, así como en las perspectivas y oportunidades de los trabajadores.

En definitiva, la expansión internacional empresarial en busca de oportunidades ha enredado las cadenas de suministro globales, dando lugar a la externalización en naciones de menores costos laborales. Este panorama impulsa una competencia intensiva por puestos, elevando la incertidumbre y la complejidad en el mercado laboral. Tal así, la globalización ha intensificado la necesidad de capacidades específicas, como operar en entornos internacionales y comunicarse en variados idiomas y culturas. Por consiguiente, este cambio eleva la complejidad y dinamismo en la búsqueda de habilidades, impulsando una mayor focalización en educación y capacitación.

En este sentido, la optimización de la gestión del talento y el liderazgo ha emergido como prioridad para organizaciones que aspiran a mantener competitividad en este mundo globalizado. El análisis de la compensación total se ve influenciado por el contexto, el mercado, la dinámica empresarial y las características individuales.

Si bien la globalización ha eliminado barreras entre naciones, ha intensificado las oportunidades y amenazas en el mercado laboral. Atraer, retener y motivar talento se ha vuelto crucial en el análisis de remuneraciones. A su vez, este desafío se ha complejizado por la economía globalizada actual, donde las empresas pueden buscar talento en todo el mundo con barreras geográficas y culturales en declive. La escasez de habilidades y experiencia en profesionales altamente calificados también agudiza la competencia por el talento.

Este panorama lleva a cuestionamientos fundamentales. ¿Cómo gestionar efectivamente el ciclo de vida del talento? ¿Qué rol tienen los líderes en este proceso? ¿Cómo se involucra el empleado en estos programas? (Moreno, 2011). En efecto, el ciclo de vida de gestión del talento marca la diferencia entre empresas buenas y exitosas. Si imaginamos a Steve Jobs como un nuevo colaborador, ¿Cómo identificarías sus habilidades comerciales? ¿Cómo lo desarrollaremos para alcanzar su máximo potencial? ¿Cómo estaría el liderazgo involucrado en su crecimiento?

Tal así, el ciclo de vida de gestión del talento abarca varias etapas: adquisición, incorporación, incubación, identificación, evaluación, promoción, fidelización, sucesión y pronóstico. Estas fases engloban la contratación, el desarrollo, la promoción y la fidelización de colaboradores con alto desempeño. La empresa busca detectar y nutrir el potencial de sus empleados, garantizando transiciones fluidas en roles de liderazgo y alineando estrategia y programas de gestión del talento.

Por consiguiente, este proceso implica identificar el tipo de talento necesario en función de los objetivos estratégicos de la empresa. Resulta fundamental la coherencia interna en las prácticas de gestión del talento, donde las empresas exitosas incorporan sus valores y principios en procesos como la selección de personal, el desarrollo de liderazgo, la gestión del rendimiento y los programas de compensación y beneficios. (Stahl *et al*, 2012).

En síntesis, la demanda de talento en América Latina tiene un impacto significativo en la forma en que las organizaciones diseñan sus estructuras y organigramas. Además, una estructura y un diseño organizacional adecuados desempeñan un papel esencial no solo en la atracción y fidelización de talento, sino también en la optimización de la eficiencia operativa, el estímulo de la innovación y la capacidad de adaptación a los desafíos de un entorno empresarial en constante evolución.

Universidad de
San Andrés

5. Investigación de Campo

5.1. Metodología de relevamiento

Este proyecto surge de un análisis colaborativo entre el equipo de Recursos Humanos y el equipo de Compensaciones y Beneficios, de la compañía que hemos indagado. Su meta es evaluar la situación actual de la empresa y reevaluar la estrategia de talento para asegurar que sea efectiva y atractiva. Para lograrlo, se emprendió un proceso de recopilación de datos enfocado en los niveles salariales y en la distribución de los colaboradores dentro de la estructura organizacional actual, todo ello en comparación con otras empresas destacadas en el mercado. Para este proceso, se seleccionaron compañías similares en términos de tamaño, industria y ubicación geográfica a fin de obtener una perspectiva sobre la cual tomar decisiones estratégicas sólidas.

Para obtener esta información, reconocidas consultoras del mercado proporcionaron datos relevados mediante encuestas sobre organizaciones competidoras, en lo referido a sus estructuras salariales y distribución del talento. A partir de los resultados obtenidos y en consideración de la estructura organizacional actual, el equipo de Compensaciones y Beneficios representó visualmente los resultados (ver Anexo E). Entre los hallazgos, los datos revelaron que la estructura organizacional actual adopta una forma de prisma, mientras que las organizaciones competidoras del mercado tienden a seguir una estructura en forma de pirámide. A continuación, esta información fue compartida con *HR Partners* de la unidad de negocio para su revisión.

Basándonos en lo mencionado previamente y con el objetivo de ampliar este análisis para lograr una visión más integral, se realizaron entrevistas cualitativas tanto dentro como fuera de la organización. Asimismo se mantuvieron diálogos con líderes internos de la empresa y con expertos en Recursos Humanos que en su mayoría trabajan en empresas de tecnología. En lo que respecta a las entrevistas llevadas a cabo con fuentes externas, se buscó enriquecer los datos recopilados al explorar una variedad de experiencias. Esto ha permitido obtener una perspectiva sobre las prácticas empleadas por otras organizaciones, incluyendo algunas que

son competidoras en el mercado. Tal así, las preguntas planteadas se centraron en el campo de Recursos Humanos y las herramientas utilizadas para respaldar al negocio (ver Anexo A). A su vez, con el fin de recopilar información sobre la perspectiva interna, se llevaron a cabo cuatro entrevistas con los líderes clave de la unidad de negocio. Estas entrevistas incluyeron al Director Ejecutivo de Latinoamérica, al Director de SOLA (Argentina, Chile y Perú), al Director de Producto de Latinoamérica y a la Directora de Finanzas (ver Anexo F).

Una vez finalizadas estas entrevistas, y tomando como base la bibliografía utilizada, se llevó a cabo un análisis de las definiciones y los temas recurrentes. En última instancia, estas interacciones contribuyen a obtener una visión holística de la empresa, a modo de que los datos recabados abarquen tanto de la dinámica interna como de la posición de la empresa en el mercado.

5.2. Presentación y análisis de entrevistas externas

Cómo se ha señalado, en el contexto de la investigación de campo, se llevaron a cabo diversas conversaciones con profesionales destacados del ámbito de Recursos Humanos. En un primer acercamiento, se mantuvo una conversación con Agustina, la Directora de Recursos Humanos en Making Sense, una empresa tecnológica con sede en Mar del Plata (Argentina). A continuación, se estableció una entrevista con Melina, quien ejerce como Directora de Recursos Humanos en Lexmark. Posteriormente, se sostuvo una conversación con Evelyn, quien desempeña el rol de HRBP en Atentus, una compañía de tecnología con base en Chile y Argentina. A su vez, se llevó a cabo una entrevista con Elisabeth, HRBP que opera en un *hub* global vinculado al banco HSBC en México, dedicado a proporcionar apoyo en materia de servicios operativos para el banco. Por último, pero no menos importante, se entrevistó a Martín, el Director de Recursos Humanos en DELL, una empresa de alcance mundial que también cuenta con colaboradores en América Latina.

En efecto, las entrevistas se llevaron a cabo empleando la plataforma *Zoom* como herramienta principal, en un lapso cercano a la hora de intercambio. Las preguntas

realizadas en cada entrevista se encuentran detalladas en el Anexo A. Con el propósito de ofrecer una visión concisa de cada conversación, se ha organizado la información obtenida en base a los elementos clave de este proyecto, que incluyen el diseño, la estructura organizativa, las prácticas de compensación y la gestión del talento.

5.2.1. Diseño y estructura organizacional

En lo que respecta a la estructura y diseño organizacional, las conversaciones sostenidas arrojan una diversidad de situaciones. Por un lado, Elisabeth aportó una visión interesante al describir la estructura del banco a nivel global como un sistema jerárquico que se despliega en múltiples niveles internos. Esta estructura se asemeja a una pirámide que abarca desde el nivel 0 hasta el nivel 8. En este esquema, los niveles 8 al 7 albergan en su mayoría a roles operativos y sindicalizados, mientras que los niveles 6 al 4 engloban roles de mandos medios. Finalmente, los niveles 0 al 3 se reservan para los roles directivos. En esta estructura, se distinguen tres categorías principales: directivos, no directivos y sindicalizados, lo que agrega una capa adicional de complejidad y diferenciación.

En la misma línea de análisis, a partir de los datos recopilados durante la entrevista con Melina, quien ocupa el cargo de Directora de Recursos Humanos en Lexmark, se pudo esbozar el perfil de la estructura organizativa de la empresa. Su arquitectura adopta un enfoque jerárquico y se distingue por la implementación de bandas salariales. En este contexto, se distingue una concentración de colaboradores en niveles iniciales, mientras que, en contraste, se observa una representación relativamente menor de perfiles profesionales. Esta particular configuración se asemeja a la disposición de una pirámide. Cabe destacar que esta estructura abarca una plantilla global que acoge a aproximadamente 11.000 empleados a nivel mundial, cuyos roles se encuentran organizados en familias de puestos. Estas agrupaciones son una forma de organizar y categorizar empleos similares dentro de una organización para simplificar la gestión de recursos humanos y la estructura organizativa.

En este sentido, Martín, el Director de DELL compartió una estructura semejante, la cual también se basa en una familia de roles. Con más de 55.000 empleados en todo el mundo, la empresa llega a tener hasta nueve niveles jerárquicos cuya distribución tiende a la de una forma de pirámide. A su vez, dicha estructura se caracteriza por tener amplias bandas salariales y por mantener una disciplina constante de comparación de sus cargos y salarios con respecto al mercado. Esta comparación se lleva a cabo considerando una variedad de empresas, algunas de las cuales son competidoras directas en la búsqueda de talento, mientras que otras se utilizan como puntos de referencia para mantener la competitividad en términos de productos y servicios.

Por otro lado, Evelyn y Agustina se hallan en un proceso de análisis de la estructura actual de sus respectivas empresas, así como en la definición del diseño deseado basado en esta comprensión. Siguiendo la conversación sostenida con Agustina, Directora de Recursos Humanos en Making Sense, compartió que al unirse a la empresa, encontró una estructura con muchos colaboradores ocupando cargos de mandos medios y pocos perfiles *juniors*. En efecto, los roles de mandos medios representaban un gasto significativo para la organización. Además, el rápido crecimiento de la empresa había dado lugar a una estructura que, aunque reflejaba su éxito, también había generado cierto desorden en su funcionamiento interno.

En definitiva, las conversaciones con diversos líderes en recursos humanos revelan una amplia gama de estructuras y diseños organizacionales. Estas múltiples perspectivas resaltan la capacidad de adaptar la estructura y el diseño organizativo de acuerdo a las necesidades y circunstancias particulares de cada empresa.

5.2.2. Prácticas externas en materia de compensaciones y gestión del talento

A partir de lo relevado en las entrevistas, las experiencias en esta materia resultan particulares y dependen tanto del tamaño de la organización como de la naturaleza del negocio. Cabe destacar que la gestión de talento y las decisiones relacionadas con compensaciones están estrechamente interconectadas. Al respecto, Agustina compartió que, debido al rápido crecimiento de la empresa, se había generado cierto desorden interno, especialmente en términos de inequidad salarial. En vistas

de este escenario, se puso en marcha un programa interno de normalización que tenía como objetivo la armonización de la estructura de compensación interna de la organización, alineándose con los estándares competitivos del mercado laboral.

En esta línea, se iniciaron diversas acciones en materia de gestión del talento. Por un lado, se cambió el nombre del departamento de selección de personal, que pasó de llamarse "Reclutamiento" a "Atracción de talento". Este cambio no fue meramente nominal, sino que reflejaba un enfoque más meticuloso en la identificación y atracción de individuos calificados que se alineen tanto a las necesidades inmediatas como a la cultura y valores de la organización. En el pasado, las ofertas se extendían teniendo en cuenta las demandas individuales de los candidatos, lo que en ocasiones resultaba en costos mayores a las posibilidades financieras de la organización. Como respuesta a esta situación, se establecieron filtros más estrictos en el proceso de selección. Además, se puso un mayor énfasis en evaluar valores y actitudes al contratar, buscando identificar el potencial de desarrollo en los candidatos, considerando que el conocimiento podía adquirirse trabajando. En congruencia a esta perspectiva, se pusieron en marcha programas de capacitación para líderes con el propósito de proporcionarles herramientas que faciliten la retroalimentación constante y, de esta manera, contribuyan al desarrollo de perfiles *junior*.

En el contexto de Atentus, la experiencia compartida por Evelyn, quien desempeña el rol de HRBP, presenta similitudes al momento de su incorporación a la organización. En ese momento, la empresa aún no había establecido un departamento de Recursos Humanos de manera formal. A su vez, la empresa había experimentado un rápido crecimiento en Argentina y Chile en los últimos años, lo que había llevado a una estructura organizativa con numerosos perfiles de mandos medios para hacer frente a las crecientes demandas del mercado. Esta expansión había resultado en disparidades salariales internas. Además, en lo que respecta a la distribución del talento, existía una carencia de perfiles iniciales.

En respuesta a lo anterior, Evelyn realizó un diagnóstico para comprender la situación actual de la empresa en cuanto a compensaciones, equidad interna y competitividad externa. Como resultado de este análisis, implementó una política que asigna rangos de presupuesto predefinidos a las vacantes abiertas, con el

objetivo de mantener la equidad interna y al mismo tiempo ser competitivos en el mercado laboral. Esta estrategia se comunicó a todos los gerentes, haciendo énfasis en aquellos que tenían posiciones vacantes en ese momento.

De este modo, Evelyn implementó medidas en respuesta a un mercado competitivo. En consonancia con estos cambios, Elizabeth, quien se desempeña como HRBP en el banco HSBC, compartió algunas acciones relevantes en este ámbito. Al momento, la organización cuenta con un *hub* en México que requirió adoptar políticas de compensación acorde para atraer a jóvenes talentos. En el ámbito de compensaciones y atracción de talento, su estrategia se centra en ofrecer paquetes salariales agresivos para captar a los talentos más destacados. Dado que su objetivo es atraer talento en formación, también se enfoca en ofrecer beneficios relacionados con la flexibilidad y desarrollo profesional. A su vez, cuentan con políticas de desarrollo de carrera, evaluaciones de desempeño regulares y un sistema de compensaciones basado en el mérito. También cuentan con acciones que fomentan la diversidad e inclusión para atraer y retener talento diverso.

En lo referido a los sistemas de reconocimiento y de recompensa, Martín, Director de Recursos Humanos en DELL, nos comparte la siguiente experiencia. En primera instancia, destaca que la estrategia de Recursos Humanos es diferente para cada línea de negocio, alineándose con los objetivos anuales establecidos respectivamente. De esta forma, todas las políticas de talento están interconectadas con las políticas de compensación, buscando equilibrar la competitividad en el mercado con el desarrollo y fidelización del talento. En lo referido a *performance*, prácticamente todos los empleados, es decir, casi el 100% de la plantilla, son elegibles para recibir un bono basado en su desempeño. Además, cuentan con un proceso estándar de desarrollo del talento para todos los empleados, que incluye planes de desarrollo individualizados. Estos planes se apoyan en un sistema de gestión de Recursos Humanos, que facilita el registro, seguimiento y ejecución de los planes de desarrollo de cada colaborador.

En definitiva, en el ámbito de la gestión del talento, todos los entrevistados compartieron sus programas, experiencias y acciones en este sentido. Explorando más allá de sus particularidades, estos programas abordan la identificación del talento a través de diversos enfoques, que comprenden evaluaciones de

performance, la identificación de individuos de alto desempeño, el análisis de competencias clave y la implementación de programas de capacitación, entre otras estrategias. Asimismo, se enfoca en promover el crecimiento interno y la movilidad de los colaboradores dentro de la organización mediante la divulgación de oportunidades de empleo interno en la plataforma web de la empresa.

En síntesis, las estrategias relacionadas con compensaciones y gestión del talento están experimentando una evolución constante en respuesta a las transformaciones del mercado laboral. La búsqueda de equidad interna y competitividad externa se erige como un pilar fundamental, y las empresas están dedicando esfuerzos para identificar, atraer y potenciar el desarrollo del talento con el fin de mantenerse competitivas en el mercado.

5.3 Presentación y análisis de entrevistas internas.

Con el fin de obtener una visión integral desde la perspectiva de los líderes en este análisis, se realizaron cuatro entrevistas con los principales gerentes de la unidad de negocio. Esto incluyó al Director Ejecutivo de Latinoamérica, al Director de SOLA (Argentina, Chile y Perú), al Director de Producto de Latinoamérica y a la Directora de Finanzas (ver Anexo F). Siguiendo la estrategia que hemos venido enunciando, se empleó la plataforma *Zoom* para llevar a cabo estas entrevistas, en las cuales se comunicó que el equipo de Recursos Humanos estaba recopilando información del mercado acerca de las tendencias en compensación, desarrollo de talento e identificación de habilidades. Por lo cual, la intención de las entrevistas era obtener la perspectiva interna de los entrevistados sobre estos asuntos.

Es esencial enfatizar que, durante las conversaciones, no se hizo hincapié en el formato y diseño de la estructura organizativa. En este sentido, el enfoque primordial se centró en la gestión del talento, el desarrollo, la evaluación del desempeño, las compensaciones y la atracción de talento.

5.3.1 Prácticas internas de gestión del talento

Las respuestas proporcionadas en las entrevistas con los líderes de la organización revelan desafíos y prácticas comunes en la gestión del talento y el desarrollo organizacional. Se destaca la importancia de la compensación competitiva para atraer y retener talento, especialmente en roles de mandos medios, donde las expectativas salariales de candidatos externos pueden ser un obstáculo.

En cuanto a la capacitación y el desarrollo, la empresa cuenta con una plataforma interna disponible, aunque algunos sugieren la necesidad de programas específicos para cada posición. Se reconoce que la capacitación a veces se descuida debido a limitaciones de tiempo, pero se alienta la búsqueda de mentores internos y la documentación del conocimiento como un medio clave para el desarrollo profesional.

En el ámbito de la evaluación del desempeño y las promociones, se valora el logro de objetivos y la contribución al éxito del equipo, junto con la actitud y el compromiso general. A pesar de que la antigüedad en el rol es un factor importante para la promoción, algunos de los entrevistados destacan la necesidad de considerar la capacidad de aprendizaje y adaptación a nuevas responsabilidades, así como la habilidad para liderar y motivar a otros. En relación con la atracción de talento inicial, se reconoce la ventaja de tener miembros *junior* en los equipos, aunque no todos los equipos cuentan con ellos actualmente. En efecto, no todos los equipos cuentan con pasantes, becarios o recién graduados. Sin embargo, cuando estos perfiles están presentes, suele surgir un desafío relacionado con la ausencia de líderes designados para guiar su desarrollo, lo que a menudo da lugar a procesos informales de liderazgo. La disposición a considerar la incorporación de talento *junior* es evidente, especialmente si se identifica a candidatos con el potencial adecuado.

Al mismo tiempo, aunque se anuncian oportunidades laborales dentro de la empresa, los líderes compartieron no recibir un número significativo de candidatos internos, incluso candidatos en roles de menor jerarquía que podrían ser considerados para ascensos. Esta situación ha generado la necesidad de buscar talento externo para cubrir las vacantes disponibles. No obstante, los líderes han

subrayado los desafíos que han enfrentado al tratar de atraer talento externo, especialmente para cubrir puestos de mandos medios que quedan vacantes. Esto se debe a que, en repetidas ocasiones, las expectativas salariales de estos candidatos superan el presupuesto disponible.

5.4. Conclusiones generales de las entrevistas.

En materia externa, las entrevistas revelaron desafíos comunes en la gestión del talento, la estructura de compensación y las políticas internas, independientemente del sector o el tamaño de la organización. Estos desafíos abarcan temas recurrentes como la equidad interna, la competitividad externa y la atracción de talento. A su vez, se destaca la importancia de incorporar talento con una actitud de aprendizaje y líderes que puedan impulsar y facilitar este proceso en toda la organización. En este contexto, se enfatizó la relevancia de contar con un liderazgo organizacional flexible, que se adapte a las cambiantes demandas del mercado. En otras palabras, los líderes no necesariamente tendrán todas las respuestas, pero es crucial que sean capaces de formular las preguntas pertinentes que impulsen el avance de la organización.

En cuanto a la estructura organizativa, las entrevistas externas sugieren tres de las organizaciones tienen hoy una configuración similar a una pirámide, aunque con variaciones en la cantidad de niveles internos. No obstante, lo que es especialmente notable es la convergencia en las prácticas relacionadas con la integración de talento *junior*. A pesar de las diferencias entre estas organizaciones, existe un claro interés común en la formación de un *pool* de talento. En resumen, comparten la importancia de contar con una base sólida de talento y líderes capacitados para impulsar su desarrollo.

Siguiendo esta línea de análisis, con base en la información recopilada en nuestras entrevistas internas, se evidencia que la atracción de talento *junior* es importante aunque no se concreta en todos los equipos de la organización. A su vez, las entrevistas con los líderes de la organización revelaron desafíos relacionados con la gestión de talento y las políticas de promoción. Estos desafíos incluyen la dificultad

para atraer talento externo con la experiencia requerida para roles de mandos medios, la escasez de candidatos internos para ocupar roles internos vacantes, la falta de liderazgo dedicado para guiar a los colaboradores *juniors* y la percepción de que los ascensos se basan principalmente en la antigüedad y el cumplimiento de objetivos, en lugar de estar centrados en el seguimiento de un plan de sucesión de ese puesto, o bien, el potencial de crecimiento y desarrollo del colaborador, su actitud hacia la cultura organizacional y la disposición para adquirir nuevas habilidades.

En conclusión, el panorama que emerge es la necesidad de una gestión de talento más estratégica y una estructura organizativa que respalde la evolución constante de la organización en un entorno empresarial cambiante y competitivo.



6. Diagnóstico y análisis

El presente diagnóstico se propone explicar las brechas existentes entre los objetivos trazados por la empresa en vistas del proyecto “*Band Shape Program*” y la situación actual en que se encuentra en la región SOLA (Argentina, Perú y Chile). Para lograr esto, se procede a la identificación de un perfil de la empresa en su estado actual, lo que posteriormente facilitará la comparación con otras organizaciones que compiten en el mismo mercado. La ejecución de este proyecto tiene como objetivo principal llevar a cabo cambios en la estructura organizativa, lo que conlleva a la revisión de la distribución del talento y las políticas de compensación.

En definitiva, estas acciones se erigen con la finalidad de crear una estructura de costos más eficiente que garantice equidad en las compensaciones y, al mismo tiempo, sea coherente con la atracción y gestión del talento necesario para la organización. De esta forma, nos encontramos ante un proceso complejo que conlleva una revisión interna de las políticas y estrategias de compensación, la estructura organizacional y gestión del talento. Este análisis pone foco en ciertas áreas de oportunidad que requieren atención.

6.1. Diseño y estructura organizativa.

Se ha constatado que la configuración actual de la estructura organizacional se asemeja a un diseño tipo "prisma". En otras palabras, la jerarquía organizacional de la empresa adopta una forma similar a la de un rombo, lo que conlleva a una mayor concentración de perfiles ocupando posiciones de mandos medios en comparación con otras partes de la estructura. Como resultado, la mayoría de la fuerza laboral está compuesta por roles de mandos medios.

En esta coyuntura, esta misma disposición ha destacado dos problemáticas paralelas. Por un lado, se observa un "span of control" con un exceso de mandos medios, muchos de los cuales ocupan roles de liderazgo, en contraste con un número limitado de subordinados. Esta situación puede dar lugar a un sistema de

costos ineficiente y una estructura organizativa rígida. Además, puede resultar en dificultades para desarrollar planes de sucesión efectivos para roles clave, lo que, en última instancia, podría poner en peligro el crecimiento sostenible de la organización. Por otro lado, se observa una base de talento interno limitada, lo que plantea desafíos en la capacidad de la organización para cumplir con las futuras necesidades del negocio. Esta limitación en la base de talento también podría contribuir a la falta de diversidad generacional, lo que, a su vez, podría resultar en la ausencia de diversas perspectivas y falta de flexibilidad en la organización. En definitiva, este escenario plantea desafíos en términos de sucesión y desarrollo de liderazgo dentro de la organización.

Por consiguiente, la actual distribución poblacional muy posiblemente responda a decisiones de retención de talento, especialmente en un mercado altamente competitivo, donde mantener personas con las capacidades necesarias para la organización se ha vuelto cada vez más desafiante. En otras palabras, observando el mapa actual de la organización con formato de prisma, podríamos inferir que el mismo se ha ido configurando con el tiempo como consecuencia de otorgar ascensos con el objetivo de retener talento, sin observar la armonía de un diseño organizacional alineado con la naturaleza del negocio. Esto fue generando como resultado el incremento de costos y la desatención de acciones para nutrir de nuevos talentos a la base operativa de la organización.

Esta situación plantea un dilema de difícil abordaje, dado que el formato de prisma de la organización actual parecería responder a una necesidad de retención del talento para el negocio, pero a la vez, plantea la duda de si realmente las jerarquizaciones, que con el tiempo se fueron generando a fin de no perder talento, son la causa de una deformación organizacional que desnaturaliza la estructura requerida por el negocio.

Como resultado, se fue generando una cultura de puja por lograr ascensos y mejoras salariales, situación esta, que ante el temor de perder talento generó en la organización una confusión acerca de qué criterio debería adoptarse en cada caso. Ante esta situación, el área de Recursos Humanos se encontró en una situación compleja. Por un lado, se enfrentaba al desafío de efectuar promociones para asegurar la retención de talento en un mercado competitivo. Por otro lado, esta

concesión planteaba el riesgo de descuidar la armonía interna de la organización y de no mantener su competitividad externa en la constante lucha por atraer el talento necesario.

6.2. Estrategias de compensación

La tendencia de alta rotación en roles especializados, que actualmente conforman la mayor parte de la estructura organizacional, ha ido constituyendo con el tiempo una concentración de personas en los mandos medios. Muchos de estos colaboradores fueron promocionados a roles de mayor jerarquía sin previa evaluación de la complejidad del puesto que ocupan y en lo que internamente se dio en llamar “promociones salariales”. Es decir, estos roles, situados en la categoría de *middle management*, no son objeto de revisión en cuanto a su cantidad y las responsabilidades asociadas a los mismos, si no son un producto de una decisión de retención más que de un diseño organizacional armonioso y necesario.

No obstante, hay puestos que desempeñan un papel fundamental debido a la naturaleza crítica de los productos y servicios ofrecidos del negocio. En este sentido, dichos roles requieren la comprensión profunda de las necesidades del cliente para brindar soluciones precisas, lo cual demanda un enfoque especializado en ventas, mercados *B2B* y el funcionamiento de productos tecnológicos, constituyendo una suerte de “nicho” especializado. No obstante, no todos los roles de mandos medios revisten un carácter crítico.

En este sentido, la cuestión de las compensaciones adquiere un carácter bi-dimensional. Por un lado, es esencial evaluar si el posicionamiento estratégico actual en relación con el mercado laboral es adecuado para todos los roles o si debemos identificar roles específicos que ameritan un paquete de compensaciones diferenciado. Por otro lado, se hace necesario indagar si la presencia actual de ciertos roles en cada equipo es efectivamente necesaria o si, por el contrario, ha resultado de una política de promociones ineficiente.

De esa forma, el diagnóstico indicaría que este segmento de mandos medios merece un análisis profundo para diferenciar cuales puestos de este estrato revelan

la complejidad propia de los mismos, y cuantos de ellos han sido creados como producto de políticas salariales de retención en virtud de un mercado cada vez más competitivo y con prácticas más agresivas de captura de talento. Situación esta que se complejiza como consecuencia de que la empresa se posiciona en un rango por debajo de la media de mercado (posición frágil ante la competitividad externa) y de este modo, contribuye a distorsionar la equidad interna y el impacto de la política de compensaciones sobre la estructura organizacional.

Un factor adicional que agrega complejidad es la globalización creciente de este mercado. En la actualidad, muchos colaboradores reciben ofertas para trabajar de forma remota para empresas ubicadas en otros países, con la posibilidad de percibir salario en dólares. Este escenario ha llevado a muchas organizaciones a la necesidad de reevaluar tanto las políticas de compensación como las estrategias de gestión de talento, ya que se están transformando los paradigmas establecidos.

En definitiva, si bien el equipo de compensaciones sostiene que la empresa es competitiva respecto al mercado, en la práctica y en lo que respecta a roles técnicos de mandos medios resulta un desafío atraer profesionales de empresas competidoras. En consecuencia, como estrategia de retención, muchos líderes internos han impulsado promociones que mejoran la posición relativa del colaborador en la estructura organizativa en términos de remuneración.

6.3. Gestión de talento

En este análisis, con miras al proyecto en cuestión, hemos discernido dos aspectos relevantes. Por un lado, un excedente de roles de *middle management* y, por otro, una insuficiencia de talento *junior* dentro de la organización. De esta forma, la configuración actual de la estructura restringe las posibilidades de planificación del desarrollo profesional, ya que la organización carece de un "semillero" de talento nutrido para asumir responsabilidades de mandos medios.

En este escenario, se generan dos fenómenos paralelos. Por un lado, se observa a profesionales que alcanzan un techo en su crecimiento dentro de la estructura, generando un efecto de cuello de botella que, a su vez, estimula a la rotación.

Aunque la empresa ofrece dos vías de carrera, a saber, puestos de liderazgo y puestos especializados, es común que en algún punto el ascenso en la estructura se vea obstaculizado.

Por otro lado, se hace palpable una carencia de un reservorio de talento que pueda ocupar las vacantes de puestos causadas por esta rotación. En definitiva, en un entorno globalizado, resulta complejo determinar el ciclo de vida de cada colaborador en su puesto actual, así como las estrategias que la organización puede emplear para energizar ese ciclo y las herramientas de desarrollo que ofrece a aquellos colaboradores que deseen continuar desarrollándose en la misma organización, quizás en diferentes áreas.

6.4. Conclusiones diagnósticas

A partir de lo mencionado anteriormente, los resultados obtenidos subrayan la importancia de reevaluar las acciones relacionadas con la adquisición de talento, promoción interna y desarrollo de liderazgo dentro de la organización. Además, muestran un enfoque ineficaz en la gestión de promociones, que no solo debe centrarse en el rendimiento individual, sino también en la planificación de sucesión para ese cargo.

De esta forma, uno de los principales retos que emerge es la disparidad en la distribución del talento en la organización. Esta disparidad sugiere escasez de colaboradores en roles *junior*, y dicha carencia podría comprometer la capacidad de la empresa para satisfacer sus necesidades operativas y, al mismo tiempo, afectar la disponibilidad de un *pool* de talento en desarrollo.

Por otra parte, se observa un exceso de roles de mandos medios y especialistas en comparación con la muestra tomada del mercado. Este exceso puede llevar a una estructura organizativa poco eficiente y costosa. Además, se observa que el "span of control" actual no está funcionando de manera efectiva. En concreto, los roles de mandos medios carecen de una dimensión de liderazgo y responsabilidad necesaria para fomentar el desarrollo del talento en la base de la organización.

En conclusión, estos desafíos y observaciones son cruciales para lograr una estructura organizativa más equilibrada y eficiente. Es por esto que abordarlos adecuadamente permitirá que la empresa se mantenga competitiva en un mercado laboral en constante cambio y evolución.



Universidad de
San Andrés

7. Recomendaciones para la acción

Luego de llevar a cabo un análisis de los desafíos y oportunidades que se presentan en la estructura organizacional, las estrategias de compensación y el desarrollo del talento, se ha delineado un plan de acción integral. Este plan se caracteriza por la implementación de herramientas colaborativas que involucran a diversas áreas de la organización, y cuyo objetivo es llevar a cabo una transformación en la estructura organizacional a través de una gestión del talento más efectiva y alineada con la visión estratégica del negocio.

De esta forma, este proyecto implica una transformación interna y una revisión de aspectos clave como la identificación de talento, procesos de contratación, promociones, formación y desarrollo profesional. En definitiva, el resultado deseado es la transición desde una estructura organizativa en forma de rombo/prisma hacia una estructura en forma de pirámide, con el propósito de respaldar un crecimiento sostenible de la empresa.

7.1. Propuesta de valor

El propósito de la propuesta de valor de este trabajo es contribuir al éxito del negocio al enfocarse en los colaboradores como un elemento central para el alcance de los objetivos estratégicos. Para ello, es preciso realizar ajustes en la estructura organizativa, en los sistemas de reconocimiento y compensación, y, al mismo tiempo, en la gestión del talento. En última instancia, el objetivo es optimizar costos, eficientar la estructura organizacional actual y promover el desarrollo de un *pool* de talento ante un entorno en constante cambio.

En este sentido, el hecho de migrar hacia una estructura con forma piramidal robustece la base de talento al incrementar la presencia de perfiles de entrada y al promover roles cruciales como factor de éxito. Simultáneamente, la organización mantiene sus esfuerzos para sostener la equidad interna y competitividad externa, garantizando remuneraciones justas en línea con el mercado. Mediante esta estrategia, se busca mantener un equilibrio delicado entre las demandas del negocio

y las expectativas de los colaboradores. A su vez, se establecen directrices que alinean las políticas de reconocimiento, compensación y desarrollo con los objetivos estratégicos, lo que promueve sostenibilidad en términos de talento a largo plazo.

7.2. Plan de acción

El siguiente plan de acción se enfoca en la implementación de la propuesta de valor, considerando los cambios requeridos para influir en la estructura organizativa y adquirir y desarrollar el talento necesario. En efecto, el objetivo es evolucionar hacia una estructura más competitiva y adaptable a las demandas del mercado. Por consiguiente, es esencial abordar esta acción de manera estratégica, distinguiendo acciones hacia los niveles de mandos medios y los roles de entrada dentro de la organización.

Cuando hablamos de roles de mandos medios, es preciso identificar aquellas posiciones que desempeñan un papel fundamental en el éxito de la unidad de negocio. Basándonos en esto, se vuelve esencial crear planes de sucesión específicos para dichas posiciones clave, asegurando así que la organización disponga del talento necesario en el futuro y que se desarrollen planes de carrera que estén en sintonía con los objetivos de la empresa. A su vez, es preciso identificar y fomentar a aquellos colaboradores con un alto desempeño para asumir roles estratégicos y de liderazgo.

En este sentido, la diversificación de habilidades y capacidades enriquece de manera significativa la capacidad de adaptación de la organización. Por tanto, es preciso proporcionar oportunidades internas que respalden el desarrollo y crecimiento de los miembros dentro de la organización. Esto se puede lograr mediante acciones concretas, como la implementación de programas de capacitación y desarrollo personalizados, la promoción de la participación en proyectos multifuncionales y la creación de un entorno que fomente el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades.

En definitiva, dichas acciones fomentan un flujo constante de talento en todos los niveles de la empresa, por lo que resulta esencial adaptarnos al flujo y ritmo del

sistema para que este proyecto evolucione de manera flexible en función de los hitos y cambios planteados. A continuación, se describen los pilares fundamentales de este proyecto:

Figura. 11. Pilares del proyecto



Nota: Elaboración propia.

Pilar 1: Transformación en mandos medios

1) Descubrimiento: En esta etapa, se buscará identificar las competencias necesarias para el éxito de la organización, y que a su vez sean coherentes con la estrategia del negocio. De esta forma, se busca distinguir tanto los roles estratégicos como el talento necesario para garantizar el éxito del negocio. Para ello, se utilizarán datos y métricas a fin de evaluar el rendimiento de cada área y puesto en relación con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que dará como resultado la Identificación de los puestos que son esenciales para el funcionamiento de la empresa. Además, a través de la revisión de descripciones de puestos, perfiles

de competencias, evaluaciones de desempeño previas y cualquier otro recurso que pueda ofrecer detalles sobre las aptitudes y competencias de los empleados actuales, se procederá a identificar quiénes son los talentos de alto desempeño.

2) Desarrollo del "Business Case": Basándonos en el análisis previo y la definición de los objetivos, se procederá a determinar los costos relacionados con estas decisiones. En definitiva, es preciso identificar quienes podrían ser parte de un plan de salida y quienes serán parte integral de la transformación. Durante este proceso, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de las alternativas disponibles, se analizarán los costos vinculados a las desvinculaciones y se definirán las medidas que faciliten la transición de los colaboradores involucrados en este proceso de cambio. En este sentido, es crucial comprender el impacto y considerar alternativas, ya que esta transición tendrá implicaciones financieras, operativas y de gestión de personas. En esta instancia, es igualmente importante establecer objetivos claros y KPIs para medir el éxito, como la reducción de costos o mejoras en la eficiencia. El análisis costo-beneficio se enfoca en evaluar los costos de la desvinculación, como indemnizaciones y servicios de transición, en comparación con los beneficios anticipados, como ahorros de costos o mejoras en la eficiencia, en el contexto de una estructura más competitiva.

3) Talleres y sesiones de trabajo: En el marco de este proyecto, será preciso programar talleres y sesiones de trabajo en colaboración con los líderes de las unidades de negocio con el fin de comunicar eficazmente los objetivos y bondades del proyecto. Durante estas interacciones, se hará énfasis en la definición del tipo de talento que se busca promover, estableciendo así las bases para evitar promociones automáticas y fomentar aquellas alineadas con los talentos organizacionales deseados. Es decir, que las discusiones de evaluación de desempeño aborden tanto la *performance* individual como el impacto del puesto en la empresa en su conjunto, destacando la relevancia de identificar y promover a individuos con las habilidades necesarias. En última instancia, promover una mentalidad de aprendizaje continuo en toda la organización.

Esta fase comprende las siguientes acciones:

a. Identificación de colaboradores que serán impactados por la transformación.

El proceso de calibración de talentos implica diferentes acciones:

- Llevar a cabo un proceso de identificación de colaboradores de alto desempeño dentro de la unidad de negocio, con el propósito de incluirlos en iniciativas de *coaching* y mentoría.
- Reforzar sistemas de recompensa internos para los talentos clave de la organización.
- Identificar los perfiles potenciales a ser parte del plan de salida y desvinculación.

b. Optimización de la estructura organizativa que incluye la desvinculación de perfiles en mandos medios y ajustes en su fuerza laboral.

- Identificación de costos de salida: Una vez se haya identificado a las personas que serán incluidas en el plan de salida, se procederá a determinar el costo del paquete de desvinculación para cada persona identificada.

c. Comunicación a las personas impactadas por la transformación.

- Programación de conversaciones estratégicas para infundir motivación en los colaboradores identificados en el proceso de transformación y fomentar espacios de diálogo abierto y constructivo.
- Establecer un proceso de comunicación personalizado y programado para informar a las personas que serán desvinculadas. Es esencial planificar la transferencia ordenada de tareas y responsabilidades a otros colaboradores antes de que se produzca la salida de los afectados.

4) Comunicación a la unidad de negocio: Para garantizar una comunicación efectiva y reducir la propagación de rumores, se llevará a cabo un *webinar* dirigido por el Director Ejecutivo de América Latina y el Director de SOLA (Argentina, Chile y Perú). Este *webinar* tiene como objetivo principal informar a los miembros de la unidad de negocio sobre los cambios que se están realizando.

A continuación, se procederá a definir el mensaje proporcionado por el Director de América Latina. Este mensaje, elaborado en colaboración con el equipo de Comunicaciones y Recursos Humanos, se centrará en la comunicación del contexto

que ha llevado a la necesidad de los cambios que se están sucediendo y abordará las razones detrás de estas decisiones, como cambios en el mercado, estrategia de la empresa, etc.

En cuanto a la programación del *webinar*, se llevará a cabo una cuidadosa selección de la fecha y hora con el propósito de asegurar la máxima participación de los colaboradores. Además, se emitirá una invitación anticipada a todos los miembros de la organización. Durante el *webinar*, se abrirá un espacio de preguntas y respuestas (Q & A) que permitirá a los participantes realizar preguntas de manera anónima si así lo desean. Un moderador designado será el encargado de seleccionar y presentar las preguntas al Director Ejecutivo de Latinoamérica.

Una vez concluido el webinar, se invitará a los participantes a proporcionar *feedback* mediante una encuesta breve, la cual buscará proporcionar visibilidad sobre la claridad de la información proporcionada, la efectividad de la comunicación y áreas de mejora. Para finalizar, se agradecerá a los participantes por su tiempo y contribución al *webinar*. Posteriormente, se llevará a cabo un seguimiento, revisando las respuestas de la encuesta y utilizando la retroalimentación para perfeccionar tanto la comunicación como el proceso de cambio. Además, se considerará la posibilidad de organizar sesiones de seguimiento adicionales para abordar preguntas adicionales y preocupaciones que puedan surgir.

Pilar 2: Desarrollo de un “semillero” de talento

Las siguientes acciones se centran en incrementar y motorizar al talento *junior* dentro de la organización.

- Reforzar las estrategias de atracción de talento para asegurar la disponibilidad de perfiles adecuados en un mercado competitivo a partir de la implementación de estrategias específicas destinadas a la contratación de talento inicial. Externamente, se buscará elevar la presencia de la empresa en ferias de trabajo y en bolsas de empleo de universidades.

- Durante la revisión anual del presupuesto, se colaborará con el equipo de finanzas para incorporar posiciones iniciales en todos los equipos y geografías.
- Aquellos talentos que formen parte del cuadro de sucesión para una posición estratégica serán considerados como candidatos para recibir bonos de reconocimiento y serán incluidos en un plan de desarrollo integral. Este plan de desarrollo incluirá la asignación de un mentor para su crecimiento y desarrollo profesional.

Pilar 3: Evolución de la cultura del talento

Las acciones siguientes tienen como objetivo principal la reconfiguración del paradigma interno en lo que respecta a la gestión del talento, abarcando áreas clave como las promociones, el desarrollo y la incorporación de nuevos colaboradores. Desde esta perspectiva, las acciones propuestas abarcan lo siguiente:

- Implicar a los líderes en la toma de estas decisiones de gestión de talento: Aunque actualmente los líderes desempeñan un papel activo en la evaluación del desempeño anual, es esencial proporcionar la capacitación necesaria para que puedan tomar decisiones alineadas con la estrategia del negocio. Para lograrlo, se reforzará el uso de la herramienta de cuestionario de puestos, también conocida como "Job Questionnaire" (ver Anexo B), así como los recursos de información disponibles sobre la evaluación de puestos y promociones (consultar Anexos C y D). Estas herramientas no solo servirán como recursos de apoyo y formación, sino que también implicarán a los líderes en el proceso, brindando visibilidad sobre los procedimientos llevados a cabo en el departamento de Recursos Humanos.
- Potenciar la divulgación de oportunidades internas. Se implementarán reuniones virtuales de forma mensual con el propósito de aumentar la visibilidad de las oportunidades disponibles en diferentes departamentos dentro de la organización. Estas reuniones, con una duración estimada de treinta minutos, contarán con la participación de representantes de diversas áreas que compartirán detalles sobre sus actividades diarias, interacciones y responsabilidades, además de responder a las preguntas planteadas por los

participantes. Una vez finalizadas estas sesiones informativas, el equipo de Recursos Humanos se encargará de difundir oportunidades de empleo a través del correo electrónico, lo que permitirá que los colaboradores tengan mayor visibilidad e información.

- Rotación en mandos medios: En el contexto de una vacante que surge como resultado de la rotación en las Bandas 7 y Bandas 8, se realizará una evaluación del puesto para determinar la viabilidad de ocuparlo con un candidato que tenga menos experiencia. Este análisis se llevará a cabo por parte del Equipo de Compensaciones y Beneficios, en estrecha colaboración con el equipo de selección de personal y los líderes que participan en el proceso de entrevistas.
- Identificar y desarrollar talentos para programas de reemplazo (*succession plan*): Se realizará un exhaustivo proceso de identificación de talento con alto desempeño que formará parte de los programas/cuadros de reemplazo. Posteriormente, se implementarán planes de desarrollo personalizados que se ajusten a las necesidades particulares.
- Optimización y ampliación de programas de desarrollo profesional: Llevaremos a cabo una evaluación de los programas de capacitación vigentes en la empresa, analizando tanto su contenido como su relevancia actual. Con base en esta evaluación, diseñaremos programas de desarrollo profesional específicos que se centrarán en las necesidades de capacitación y formación definidas en la fase de descubrimiento, con el fin de potenciar las habilidades organizacionales. Este enfoque incluirá la expansión de la oferta de programas de capacitación, tanto para roles de mandos medios como para roles iniciales.
- Enfoque en el desarrollo de liderazgo: Dentro de nuestros programas de liderazgo existentes, se pondrá énfasis en capacitar a nuestros líderes en herramientas de *feedback* continuo y el enfoque 360°. Esto se llevará a cabo con el propósito de estimular el desarrollo de los colaboradores que ocupan roles *juniors*, fortaleciendo así la base de liderazgo de la organización.
- Fomento de la academia interna "Grow": La academia se presenta como un rico recurso que abarca libros digitales, cursos en línea, módulos de *e-learning*, evaluaciones de 360 grados, gamificación, y más. Para lograr

mayor adherencia, implementaremos una estrategia integral que aumentará la visibilidad y el acceso a la plataforma. En un primer paso, se garantizará la accesibilidad sencilla a la plataforma de capacitación, asegurando que esté disponible en diversos dispositivos, incluyendo dispositivos móviles. Paralelamente, integraremos esta plataforma en los procesos de desarrollo y evaluación de desempeño, lo que permitirá que el aprendizaje continuo esté en sincronía con los objetivos tanto individuales como organizacionales.

En resumen, el seguimiento de los tres pilares clave del proyecto requiere un enfoque gradual, una red sólida de retroalimentación, evaluación continua del progreso y la recopilación de comentarios de todas las partes involucradas. La adaptación constante del plan de acción en función de esta retroalimentación y los resultados en áreas críticas, como la evaluación del desempeño, las políticas de promoción, la tasa de rotación y la integración de talento *junior*, es esencial para el éxito del proyecto.

7.3. Factores claves de éxito

En el contexto de la gestión de este proyecto, diversos son los factores críticos que pueden influir en su éxito. Entre estos factores, el compromiso del Director de América Latina y del líder del área de negocio desempeña un papel fundamental. Su respaldo y apoyo reflejan la importancia que se otorga al proyecto dentro de la organización. De esta forma, los líderes tienen la responsabilidad de comunicar la visión del proyecto, asignar recursos y tomar decisiones estratégicas que respalden su ejecución.

Otro aspecto clave es el compromiso e involucramiento de los líderes en el día a día. Esto implica que deben estar directamente involucrados en identificar al talento necesario y en la selección de colaboradores alineados a los objetivos del proyecto. En esta misma línea, resultará fundamental llevar a cabo un seguimiento de la rotación de los talentos que forman parte del proceso de transformación, con el fin de evaluar la eficacia de las decisiones adoptadas en su selección. Se espera que la rotación de estos roles no supere el 10%.

Además, es esencial establecer una línea de tiempo, y en este contexto, el factor temporal desempeña un papel fundamental. Definir una fecha de finalización, como el cierre del proyecto a finales de 2024, proporciona una dirección clara para llevar a cabo la transformación de la estructura. Cabe destacar que este es un proceso gradual en un entorno en constante cambio, por lo cual es importante contar con un cronograma que refleje hitos y cambios específicos.

Llegados a este punto, el control de costos es otro factor crucial para garantizar la viabilidad del proyecto a fin de mantener los costos alineados con lo establecido en el “business case” definido al comienzo del proyecto. De esta forma, se requiere una supervisión constante del presupuesto y la disposición de tomar medidas correctivas si es necesario.

En definitiva, el éxito de un proyecto de transformación depende en gran medida del compromiso de los líderes, la gestión efectiva de los recursos humanos, la definición de plazos claros, el control de costos y la fidelización del talento clave.



8. Conclusiones

A lo largo de este trabajo, hemos resaltado la importancia crítica de la gestión del talento como ventaja competitiva de cada organización. En la era del conocimiento y la información, es esencial desarrollar estrategias sólidas para retener, desarrollar y atraer el talento necesario a fin de motorizar el éxito de cada empresa. En consecuencia, el papel de Recursos Humanos no se restringe simplemente a la gestión de personal; ha experimentado una transformación hacia una función estratégica que aporta de manera directa a la toma de decisiones del negocio. Al mismo tiempo, resalta la relevancia de la colaboración y la participación de otros departamentos en la ejecución de esta estrategia.

En definitiva, en un contexto competitivo, contar con el talento adecuado se convierte en un activo estratégico. En vistas de lo anterior, el proyecto “Band Shape Program” se propuso modificar la estructura organizacional y a consecuencia de ello, la grilla y la estrategia de compensaciones en vistas de generar una estructura de costos más eficientes con el objetivo de ser equitativa en compensaciones y consecuente con la atracción y gestión del talento necesario.

A partir de lo expuesto, se ha subrayado la importancia de nutrir y motivar a los colaboradores de alto desempeño, y al mismo tiempo robustecer la base de talento dentro de la organización, con miras a su crecimiento y desarrollo. Si bien la gestión del talento es un campo amplio y en constante evolución, este trabajo se propone aportar algunas ideas para su ejecución. Seguramente, atentos a nuevas indagaciones sobre la cuestión, se procederá a evaluar los alcances del proyecto para realizar los ajustes considerados fundamentales para garantizar la eficiencia y eficacia de esta propuesta de acción. En efecto, un mundo dinámico y en constante cambio obliga a diseñar modelos flexibles capaces de enfrentar las dinámicas y tendencias laborales actuales.

9. Bibliografía

Balogun, J. Hailey V., Gustafsson S. (2016) *Exploring strategic change*. Pearson; 4th edition.

Castañeda, D. I., & Pérez-Acosta, A. M. (2005). *¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir*. Cincel Ltda.

Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change*. Sage.

Gareth R. Jones (1995) *Organizational Theory, Design, and Change*. Texas A&M University. SEVENTH EDITION GLOBAL EDITION. Pearson.

Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations*. Wiley.

Gore. E. (2019) *Sobre el liderazgo y la autoridad en tiempos de incertidumbre*. <https://www.linkedin.com/pulse/sobre-el-liderazgo-y-la-autoridad-en-tiempos-de-ernesto-gore/>

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2018). *The Leader's Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life*. Harvard Business Review.

Hidalgo. B. (2011) *Remuneraciones inteligentes. Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Granica.

Kesler, G; Kates A. (2010) *Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want*. JOSSEY-BASS.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Mcfarlane Shore, L. (2003). *The psychological contract as an explanatory framework in the employee relationship*.

McDonnell, A. (2011). *Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap*. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.

Moreno, JM. (2011). *La rueda de la gestión del talento*.

Sebastián Steizel; Luis Karpf; Sebastián Maffeo. (2019) *La transformación cultural. PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS DE GESTIÓN*.

Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). *Six Principles of Effective Global Talent Management*. *Journal of World Business*, 47(6), 865-873.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Ed. Granica.

"Quién es Gabriel Boric, el presidente millennial que quiere hacer de Chile un país más justo" (19 de diciembre de 2021). *Perfil*.
<https://www.perfil.com/noticias/actualidad/quien-es-gabriel-boric-el-millennial-que-quiere-hacer-de-chile-un-pais-mas-justo.phtml>

Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. (2022, 18 de mayo). El mercado laboral mejora en un año, pero retrocede en tres meses.
<https://fen.uchile.cl/es/noticia/ver/mercado-laboral-mejora-en-un-ano-pero-retrocede-en-tres-meses>

Castex, G., & Gillmore, R. (2014). Análisis de Flujos en el Mercado Laboral Chileno (N.º 731). *Banco Central de Chile*.
https://www.bcentral.cl/documents/33528/133326/bcch_archivo_096416_es.pdf/703e0625-175e-5ad5-cb37-ddbf78124351?t=1655149225367

"Economía peruana: tres factores que están afectando su crecimiento" (25 de octubre 2022) *Infobae*.
<https://www.infobae.com/america/opinion/2022/10/25/economia-peruana-tres-factores-que-estan-afectando-su-crecimiento/>

La inflación de Perú fue de 0,56% en Septiembre y acumula 6,87% en 2022. (1 de octubre de 2022). *Swissinfo.*

https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-inflaci%C3%B3n_inflaci%C3%B3n-de-per%C3%BA-fue-de-0-56---en-septiembre-y-acumula-6-89---en-2022/47946654



Universidad de
San Andrés

10. Anexos

Anexo A

Las siguientes conforman el listado de preguntas realizadas durante las entrevistas:

- 1) ¿Podrías proporcionar una visión general de la empresa en la que te desempeñas y explicar cuál es tu posición y responsabilidades en el departamento de Recursos Humanos?
- 2) ¿Cómo describirías la forma de la pirámide organizativa de tu empresa en términos de política y estructura de compensaciones? ¿Sería más bien plana (base ancha, pocos niveles jerárquicos) o piramidal (triángulo equilátero)?
- 3) En el contexto de la alineación entre la estructura organizativa, el plan de compensaciones y la fidelización de talento, ¿Podrías proporcionar ejemplos específicos de políticas o programas que hayan demostrado ser efectivos en tu empresa? ¿Cómo estas políticas contribuyen a la cohesión y el crecimiento de la organización?
- 4) ¿De qué manera procuran mantener una estructura de compensaciones que sostenga competitividad externa y equidad interna?
- 5) Respecto a la identificación y desarrollo del talento interno, ¿podrías detallar cómo se ejecuta esta estrategia en relación con la estructura organizativa? ¿Qué procesos se siguen para identificar y cultivar líderes y profesionales dentro de la empresa?
- 6) ¿Podrías compartir ejemplos de programas o iniciativas exitosas que hayan impulsado el crecimiento y la promoción interna de los empleados en tu organización?
- 7) ¿Cómo se mide y evalúa el impacto de las políticas de desarrollo y retención de talento en la estructura organizacional y el plan de compensaciones?
- 8) ¿Qué desafíos o obstáculos has enfrentado en la búsqueda de un equilibrio entre la competitividad externa y la equidad interna en cuanto a la estructura de compensaciones?

Anexo B

El Job Questionnaire es la herramienta que se utiliza para involucrar a los líderes en el análisis de evaluación de puestos.

Contenido

A. Instrucciones	P1-2
B. <u>Job Evaluation Questionnaire</u>	P3-5

A. Instrucciones

Definición

- La evaluación de puestos es un enfoque objetivo, justo y equitativo utilizado para determinar el valor relativo de un puesto dentro de una organización.
- El proceso de evaluación de puestos evalúa la función y no al titular. Además, el titular nunca se tiene en cuenta en el proceso.
- Las evaluaciones de puestos se realizan sobre las responsabilidades actuales de la función y no tienen en cuenta los futuros aumentos de responsabilidad propuestos.
- Si los resultados de la evaluación del puesto apoyan un cambio a un nivel superior, esto no significa que haya disponibilidad de plazas para el cambio o la promoción. El proceso de evaluación de puestos es una aportación al proceso de reclasificación, promoción y/o nueva contratación. No proporciona la aprobación para actuar en consecuencia.

Propósito

- Normalizar el tipo y el formato de la información necesaria para llevar a cabo una evaluación objetiva e imparcial del puesto de trabajo.
- Agilizar el proceso recopilando todos los datos necesarios para llevar a cabo la evaluación y minimizar la comunicación posterior.
- Crear un registro permanente en apoyo de la evaluación del puesto.

Evaluaciones

- Los nuevos empleos deben evaluarse antes de que comience la contratación activa.
- Deben evaluarse todos los puestos nuevos que no figuren en el catálogo de puestos.
- Todos los ascensos de B8 a B9, de B9 a B10, de B10 a ED y de ED a VP deben evaluarse formalmente.
- La empresa mantiene un catálogo global de puestos. Dentro de ese catálogo están todas las funciones y sus correspondientes niveles. La mayoría de las evaluaciones de puestos se solicitan como resultado de una ampliación de las responsabilidades que podría respaldar la promoción al nivel inmediatamente superior. En la mayoría de los casos, no es necesario cambiar de categoría una función existente.

Enfoque

- Los puestos de trabajo se evalúan en función de tres factores: alcance del puesto, complejidad del puesto y requisitos del puesto.
- Para mantener la coherencia en todas las organizaciones, la evaluación tiene en cuenta funciones de nivel similar en otras organizaciones dentro y fuera de sus unidades de negocio.

- Alcance del Puesto:

- Rango de revenue
- Cantidad de personal a cargo
- País bajo supervisión
- Impacto en el negocio

- Complejidad del Puesto:

- Nivel jerárquico del gerente de línea
- Interacción con clientes internos y externos
- Responsabilidad sobre productos específicos
- Gestión de procesos y proyectos

- Requisitos del Puesto:

- Experiencia previa requerida
- Nivel de educación requerido
- Habilidades de liderazgo
- Capacidad de innovación
- Resolución de problemas
- Comunicación

Responsabilidad

- Para los puestos B8 y B9, los HR utilizan la herramienta en línea de Evaluación de Puestos (en CoChat APP) para evaluarse a sí mismos.
- En el caso de los empleos B10, HR envía este cuestionario al equipo de Compensaciones para que realicen las evaluaciones laborales.
- El equipo de compensaciones sólo trabaja con los HR en el proceso de evaluación de puestos.
- HR tienen la responsabilidad de proporcionar la información adecuada para realizar la evaluación (este formulario y cualquier información complementaria o contexto que pueda estar disponible). Se presume que un HRBP apoya la solicitud que se presenta. Además, una solicitud no debe someterse a evaluación si no está respaldada por el HRBP.
- El formulario y cualquier documentación justificativa deben presentarse en inglés. Con el fin de eliminar cualquier sesgo, el contenido utilizado en el formulario puede ser proporcionado por el titular, pero deberá ser revisado por el responsable del titular y/o el HRBP antes de su presentación.
- Para los puestos ejecutivos (incluidos los ascensos de B10 a ED), los HBRP se pondrán en contacto con el Equipo de Compensación de Ejecutivos.

Nota importante

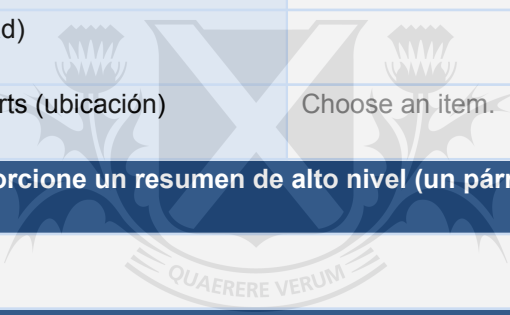
La evaluación del puesto no comenzará hasta que Compensación reciba toda la documentación requerida y completada. La documentación incompleta o que falte se devolverá a los socios de RR.HH. para solicitar la información necesaria y retrasa el proceso de evaluación del puesto.

B. Job Evaluation Questionnaire

Tipo de Evaluación	Choose an item.	Emisor	
Fecha		Fecha de envío	

1. Basic Job Information

Personal ID		Manager ID	
Nombre del empleado		Nombre del Manager	

País		Banda salarial del Manager	
Non-Sales / Sales	Choose an item.	Organización	
Banda salarial actual			
Job Profile actual (<i>Job Code + Job Title</i>)			
Posición actual			
Banda propuesta			
Job Profile propuesto (<i>Job Code + Job Title</i>)			
Business Title propuesto			
FTE Direct Reports (cantidad)			
FTE Indirect Reports (cantidad)			
FTE Direct and Indirect Reports (ubicación)	Choose an item.		
2. Breve descripción: Proporcione un resumen de alto nivel (un párrafo) de esta función			
			
3. Rol y responsabilidades			
3-1. Enumere hasta 6 funciones y responsabilidades clave del puesto actual por orden de importancia. Indique el porcentaje aproximado de tiempo dedicado al trabajo relacionado con esa responsabilidad.			
1			%
2			%
3			%
4			%
5			%
6			%
3-2. Describa qué ha cambiado en la función para justificar una revalorización/promoción.			

3-3. Proporcione detalles si se espera que este puesto crezca significativamente en los próximos 6-12 meses.

3-4. Enumere los clientes o partes interesadas clave de esta función, con detalles del nombre, organización, banda, cargo y ubicación, si procede. Describa la forma en que interactúan entre sí con regularidad.

País	Choose an item.	Headcount	Choose an item.
------	-----------------	-----------	-----------------

4. Impacto

4-1. Por favor, describa la naturaleza de esta función en términos de nivel de autonomía, y también indique qué porcentaje del tiempo se dedica a cada categoría respectivamente.

a. Delivery		%
b. Operación		%
c. Táctico		%
d. Estratégico		%
e. Visionario		%

4-2. Cuantifique el impacto de las decisiones, buenas o malas, tomadas por esta función dentro o fuera de las unidades de negocio. Por ejemplo, satisfacción del cliente, innovación, ahorro de costes, ingresos, rentabilidad, marca, credibilidad y calidad.

5. Liderazgo & Accountability

5-1. Describa la naturaleza de la supervisión que esta función ejerce sobre otros, en términos de cuándo, por qué y qué. Por ejemplo, instruir, guiar, asignar, revisar, liderar, dirigir, organizar, controlar, formar o evaluar las actividades laborales de otros.

5-2. Indique el importe estimado de ingresos por ejercicio fiscal, en equivalente USD, bajo la influencia directa de este rol, si aplica.

5-3. Si procede, facilite una estimación del presupuesto operativo por ejercicio fiscal, en equivalente USD, bajo la responsabilidad de esta función.

6. Conocimiento

%

Comente el tipo de conocimientos funcionales/técnicos, empresariales y de gestión necesarios para desempeñar este trabajo con eficacia.

Technical

Business

Managerial

7. Capabilities/Soft Skills

7-1. Innovación: Enumere los aspectos de originalidad, creatividad e innovación que requiere este puesto.

7-2. Resolución de problemas: Describa la naturaleza y complejidad de los problemas a los que se enfrenta este puesto de forma habitual, y cómo aplica esta función la resolución de problemas únicos.

7-3. Comunicación: Elija el tipo de comunicación, describa la naturaleza, el resultado deseado y la frecuencia de las interacciones que este puesto tiene con los demás, tanto interna como externamente, y enumere la relación entre ambos.

a. Interno

Choose an item.

%

b. Externo

Choose an item.

%

8. Qualifications

Educación mínima

Choose an item.

Educación
deseada

Choose an item.

Mínima Experiencia

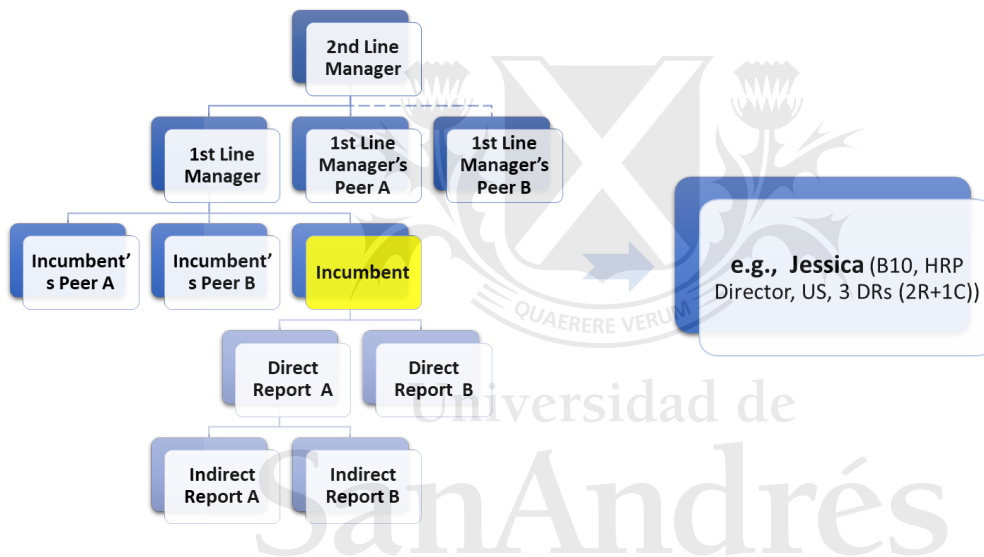
Experiencia
deseada

Área de Expertise

Títulos/Certificación

9. Please attach an organizational chart (see below example)

- a. Enumere todos o los más importantes supervisores, colegas y subordinados, líneas de subordinación punteadas, si procede - Jefe de segunda línea, Jefe de primera línea, Pares del Jefe de primera línea, Pares del titular, Reporte(s) directo(s), Reporte(s) indirecto(s)
- b. Escriba la información adicional entre paréntesis detrás de los nombres - (Banda, Título, Ubicación, Número de DRs (Regular + Contratista))
- c. Proporcione funciones comparables (responsabilidades y complejidad del trabajo similares) en otras organizaciones, si procede.



10. Por favor, proporcione cualquier comentario adicional significativo para este trabajo que no esté cubierto en el cuestionario.

Anexo C

Guía para HR y líderes en materia de revisión de performance y promociones.

Calendario y estructura

- Un ciclo anual de revisión de performance.
- Promociones fuera de ciclo según necesidad.

¿Qué es una promoción?

- Aumento de banda salarial.
- El cambio de puesto de no directivo a directivo no es técnicamente una promoción, pero debe revisarse la compensación.
- No está vinculada únicamente al individuo, sino que es una combinación de funciones y capacidades individuales.

Pautas para determinar la promocionalidad:

- Tiempo que el empleado lleva en la banda actual (promoción a: Banda 7 e inferior >1 año; Banda 8 e superior >2 años)
- El colaborador fue identificado en la evaluación de desempeño como "Promocionable".
- Calificación de desempeño "*Strong*" o superior durante los últimos 2 años.
- Ha demostrado valores de la cultura.
- Ha asumido una nueva función o ha aumentado significativamente el alcance de la función actual desde su inicio/contratación.
- No se procederá con promociones sin tener una definición clara de la banda salarial del puesto. En caso de dudas sobre si el puesto pertenece a la banda 9 o la banda 8, se realizará una evaluación a cargo del equipo de Compensaciones y Beneficios.

- El ratio de compensación actual es igual o superior al punto medio de la banda (el motivo es garantizar que el nuevo salario sea competitivo para las funciones de la nueva banda).

Promociones fuera de ciclo

Pueden darse ciertas situaciones en las que no se quiera esperar a la evaluación anual de performance para hacer una promoción.

Algunos ejemplos:

- Si el trabajo ha aumentado significativamente en alcance.
- El colaborador ha solicitado y ha sido aceptado para un nuevo puesto con una banda superior.
- Evaluación del puesto: si no está seguro de la banda de un puesto, solicite una evaluación.

Las promociones de banda 9 a 10 necesitan la aprobación del equipo de Compensaciones y beneficios.

Directrices sobre aumentos salariales

El aumento típico de la compensación total es de 2 a 4 veces el presupuesto por méritos del país.

El salario de los recién ascendidos debe situarse entre el mínimo y el medio de la escala salarial.

No deberíamos promocionar a personas por debajo del MÍNIMO de la nueva banda salarial, pero sí por encima del punto medio.

Considerar la comparación con los compañeros del mismo equipo: la persona recién ascendida no suele recibir un salario superior al de sus homólogos. ¿Cuál es el salario medio de otras personas que ocupan el mismo puesto en el mismo país? ¿Cuál es la media de la relación con otros en el mismo puesto en diferentes países?

Considera los complementos/prestaciones adicionales que conlleva la promoción.

La Evaluación de Puestos es necesaria en la siguiente situación:

- Los nuevos puestos deben evaluarse antes de que comience la contratación activa. Deben evaluarse todos los puestos nuevos que no figuren en el catálogo de roles.
- Todos los ascensos de Banda 8 a Banda 9, de Banda 9 a Banda 10, de Banda 10 a ED y de ED a VP deben evaluarse formalmente.

Guía general:

Banda salarial	Formación típica y experiencia laboral
B3	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios en curso: Los pasantes suelen ser estudiantes universitarios o recién graduados que están realizando pasantías como parte de su educación formal. • Puede contar o no con alguna experiencia laboral.
B6	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia laboral pertinente a tiempo completo con licenciatura o máster • Doctorado sin experiencia laboral pertinente a tiempo completo • 4 años de experiencia laboral pertinente a tiempo completo sin titulación superior. • Los empleos altamente cualificados requieren una licenciatura o un máster sin experiencia laboral relevante a tiempo completo.
B7	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años de experiencia laboral pertinente a tiempo completo con un título universitario o superior • 7 años de experiencia laboral relevante a tiempo completo sin titulación superior • Los empleos altamente cualificados* requieren un doctorado sin experiencia laboral pertinente a tiempo completo.
B8	<ul style="list-style-type: none"> • 8 años de experiencia laboral relevante • Los puestos de gestor de personal suelen requerir un mínimo de 1 año de experiencia directiva.
B9	<ul style="list-style-type: none"> • 12 años de experiencia laboral relevante • Los puestos de gestor de personal suelen requerir un mínimo de 3 años de experiencia directiva.

B10	<ul style="list-style-type: none"> ● 15 años de experiencia laboral relevante ● Los puestos de gestor de personal suelen requerir un mínimo de 5 años de experiencia directiva.
ED	<ul style="list-style-type: none"> ● 15 años de experiencia laboral relevante ● Formación Académica Avanzada: Los ejecutivos suelen tener títulos académicos avanzados, como una maestría o un MBA (Master en Administración de Empresas)

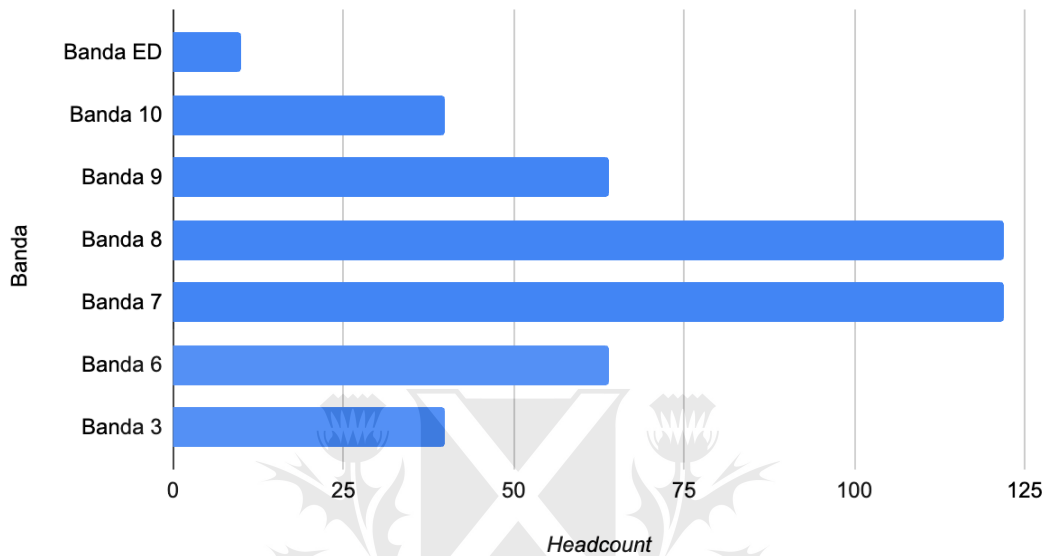
Estas posiciones a su vez, se agrupan en familia de puestos que se desarrollaron recopilando, evaluando y organizando descripciones de puestos. Los elementos comunes del contenido de los puestos se sintetizaron en guías de familias de puestos disponibles en nuestra web interna. Las familias de puestos están organizadas en varias secciones que incluyen el perfil del rol, responsabilidades, interacción, resolución de problemas, formación y experiencia típicas, y educación requerida.

Esta guía ayuda a comprender las características de los puestos de cada familia de funciones y de las distintas categorías. Estas características describen los requisitos típicos de los puestos, en términos de tipo de responsabilidades, formación y ámbito de interacción, en una familia de funciones y Banda concretas. Este documento debe servir de referencia a los directivos y a RRHH a la hora de evaluar los puestos de trabajo existentes para determinar el nivel de banda adecuado (por ejemplo, para una promoción) o a la hora de crear un nuevo puesto en la organización.

Anexo E

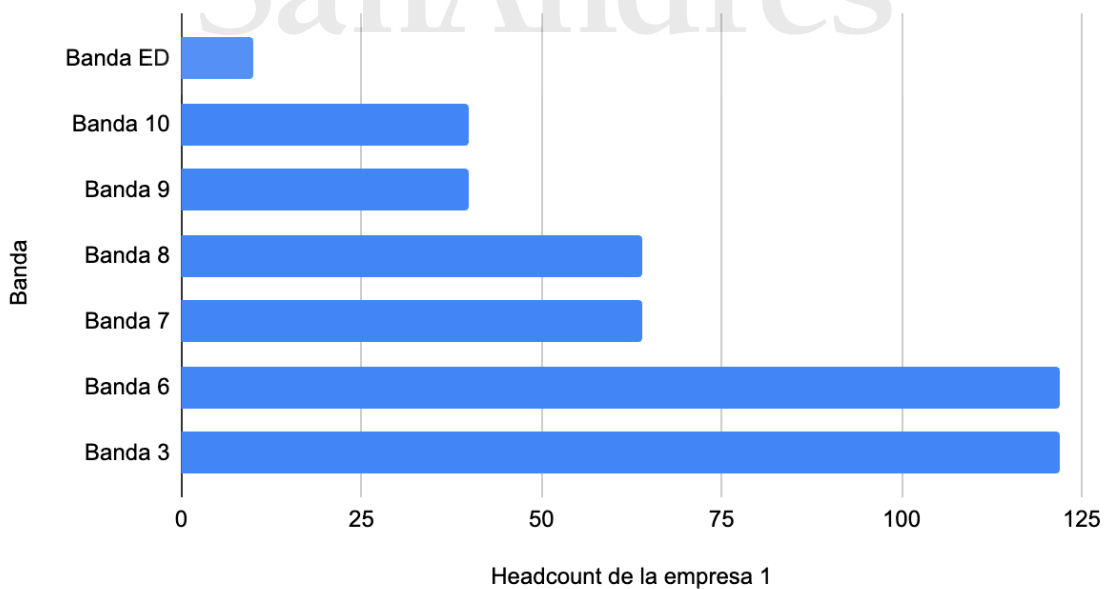
La información recopilada por el equipo de compensaciones y beneficios muestra cómo se distribuye el talento dentro de las franjas salariales vigentes de la empresa.

Headcount vs. Banda

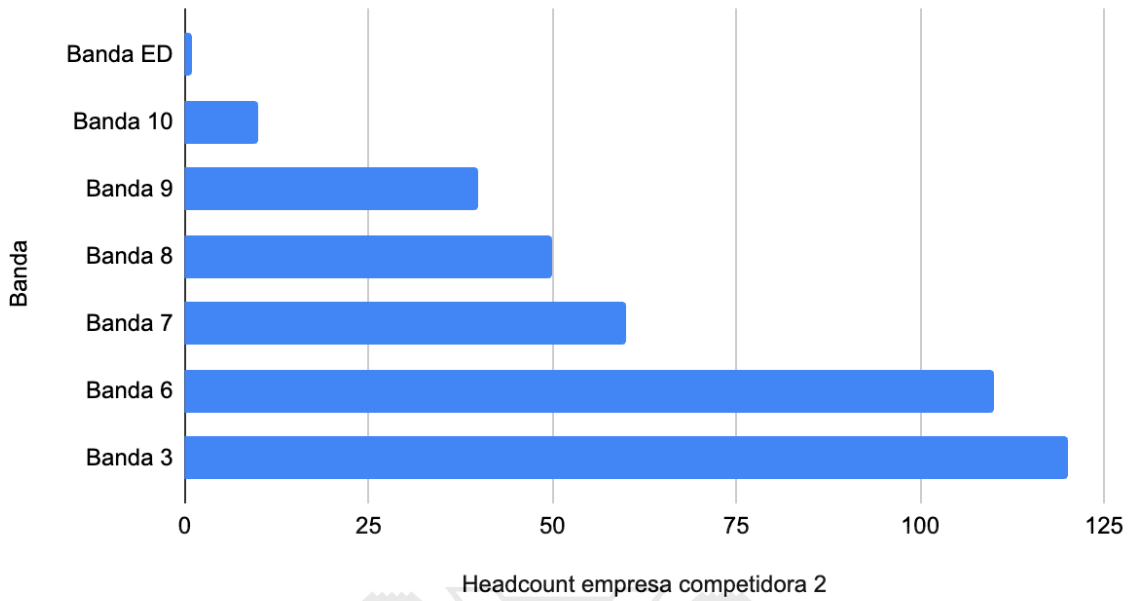


A continuación, se presentan los resultados obtenidos en relación a la estructura de compensación en empresas competidoras del sector tecnológico en el mercado.

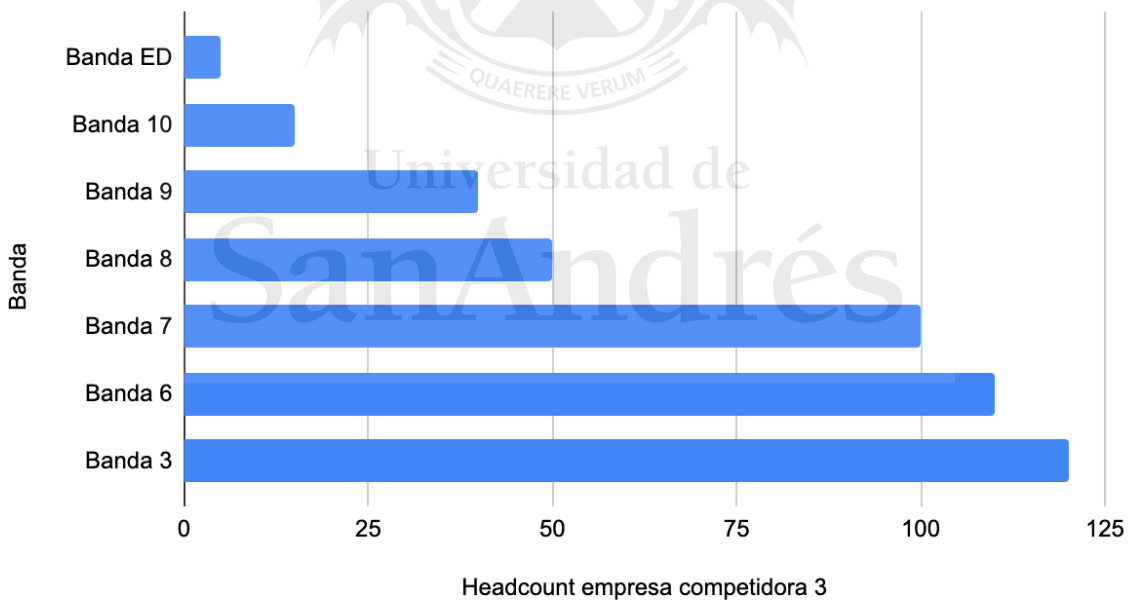
Headcount de la empresa 1 vs. Banda



Headcount empresa competidora 2 vs. Banda



Headcount empresa competidora 3 vs. Banda



Anexo F

Preguntas realizadas a líderes.

1. Cuando hay una vacante en tu equipo, ¿qué desafíos enfrentan para ocupar ese puesto? ¿Tenés en cuenta a candidatos internos? ¿Consideras que la empresa cuenta con un paquete de compensaciones atractivo?
2. ¿Crees que la empresa cuenta con herramientas, políticas y acciones claras para desarrollar el talento de los colaboradores?
3. Durante la evaluación anual de desempeño, ¿en qué aspectos te centras para evaluar la *performance* de cada miembro de tu equipo?
4. En relación a las promociones, ¿qué criterios o factores consideras al identificar a las personas que podrían ser elegibles dentro de tu equipo?
5. ¿Hay alguien en tu equipo que esté ocupando una posición de nivel junior actualmente? ¿Verías como una ventaja incorporar a un colaborador *junior* a tu equipo si no lo has hecho todavía? Si es así, ¿cómo trabajas con ellos para ayudarlos a crecer y desarrollarse en sus roles?

Pregunta N°	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4
1	Generalmente es un paquete atractivo. He tenido dificultad respecto a incorporar candidatos con el nivel de experiencia requerido, en particular, mandos medios.	No, podría mejorarse. El salario es una gran barrera para poder incorporar colaboradores de empresas competidoras.	He tenido dificultad atrayendo candidatos de mandos medios, sus expectativas salariales suelen ser mayores a nuestra oferta.	Considero que el paquete de compensaciones es estándar. Dependiendo del país he tenido diferentes desafíos. Recibo pocos aplicantes internos.
2	Sí, contamos con una plataforma interna con información, libros, cursos. A su vez, tenemos la oportunidad de postular promociones para nuestros equipos.	No, considero que cada posición debería contar con un programa de desarrollo propio, y hoy solo lo tenemos para posiciones técnicas.	Entiendo que contamos con varias herramientas de capacitación, sin embargo no le dedico el tiempo que debería.	Sí, animo a mi equipo a buscar mentores dentro de la organización y a documentar sus conocimientos, ya que considero que es fundamental para su desarrollo profesional.

3	Evalúo en qué medida cada miembro del equipo ha alcanzado los objetivos y metas que se establecieron al comienzo del año.	Considero de que manera cada miembro ha contribuido al éxito del equipo en su conjunto. Esto implica evaluar su capacidad para colaborar, compartir conocimientos y apoyar a otros colegas.	Me enfoco en revisar si el cumplimiento de la cuota de ventas y el progreso en los proyectos en los que trabajo se llevan a cabo de manera integral, también prestando atención a la actitud y el compromiso.	Revisamos los objetivos anuales.
4	Priorizo su desempeño para cumplir consistentemente con los objetivos y responsabilidades actuales. Considero la antigüedad en el rol como criterio, generalmente, después de un año y medio pueden ser elegibles para promociones.	Evalúo su habilidad para aprender y crecer en el puesto y su adaptabilidad a nuevas responsabilidades. Además, al año y medio generalmente ya esperan ser promovidos.	Considero el desempeño en sus tareas actuales y la antigüedad en el puesto como criterios importantes.	Principalmente considero el alcance de los objetivos, el impacto que tiene en el equipo y si cuenta con habilidad para liderar y motivar a los demás.
5	En mi equipo actualmente no contamos con un miembro en posición <i>junior</i> . Si surge la oportunidad y encontramos a alguien con el potencial adecuado, definitivamente consideraríamos incorporarlo.	Sí, en este momento contamos con un pasante. Los expertos del equipo no tienen un rol formal de mentores, pero informalmente los ayudan en el desarrollo en sus funciones.	En la actualidad, no tenemos a nadie en una posición <i>junior</i> . Sería beneficioso tener un perfil <i>junior</i> para moldear y fomentar su desarrollo.	No tenemos miembros en posiciones <i>junior</i> en el equipo, pero considero que sería mejor incorporar personas que ya tengan experiencia para acelerar nuestro crecimiento.