

Informe final de opción de grado práctica empresarial en Mercer

Andrea Paola Villamizar Montero

Informe final para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales

Director

Juan Carlos Acevedo León

Magister en Marketing Digital y Redes Sociales

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2024

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a mi equipo de trabajo, Analía y Ariadna por sus enseñanzas en todo este proceso y la confianza brindada para ejercer las funciones como una más del equipo, a mi madre Carolina, mi padre Leo y mi hermano Cristian por su apoyo incondicional en cada etapa del proceso, han sido el motor y la fortaleza para lograr todas mis metas y proyectos en la vida.

Contenido

Introducción	13
1. Informe final de opción de grado práctica empresarial en Mercer	15
1.1 Contexto de la práctica empresarial	15
1.1.1 Justificación.....	15
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
2. Perfil de la empresa.....	17
2.1 Razón Social de la empresa.....	17
2.2 Objeto Social de la empresa	17
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	18
2.4 Estructura organizacional.....	19
2.4.1 Misión de la empresa.....	20
2.4.2 Visión de la empresa.....	20
2.4.3 Organigrama de la empresa	20
2.5 Aspectos económicos	21
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	21
2.5.2 Entorno microeconómico	22
2.6 Portafolio de productos y servicios de Mercer	25
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	28
3. Cargo y funciones desempeñadas.....	29
3.1 Cargo desempeñado	29

3.2 Funciones asignadas.....	30
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	31
4. Marco conceptual y normativo	33
4.1 Marco conceptual	33
4.2 Marco normativo	35
5. Aportes.....	36
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa.....	36
5.1.1 Identificación de la situación problemática.....	37
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa.....	39
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	40
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	43
5.3 Plan de Mejora.....	44
6. Conclusiones y Recomendaciones	46
Referencias.....	48

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Competidores en consultoría digital.....</i>	24
Tabla 2. <i>Competidores en plataformas experiencia al cliente.....</i>	24
Tabla 3. <i>Competidores en modelos de consumo.</i>	25
Tabla 4. <i>Listado de funciones y horas asignadas en Mercer.....</i>	31
Tabla 5. <i>Procesos, procedimientos y herramientas Mercer.</i>	31
Tabla 6. <i>Aspectos por mejorar y sus causas</i>	39
Tabla 7. <i>Soluciones planteadas a cada uno de los aspectos a mejorar.....</i>	40
Tabla 8. <i>Resultados obtenidos de cada aspecto.....</i>	41
Tabla 9. <i>Cálculo de los KPI's.....</i>	42
Tabla 10. <i>Plan de Mejora.....</i>	44

Lista de figuras

Figura 1. <i>Estructura y líneas de negocio de Marsh McLennan</i>	19
Figura 2. <i>Organigrama de Mercer</i>	21
Figura 3. <i>Análisis PEST - Mercer Ltda.</i>	22
Figura 4. <i>Análisis Cinco Fuerzas de PORTER – Mercer Ltda.</i>	23
Figura 5. <i>Portafolio y líneas de negocio Mercer.</i>	26
Figura 6. <i>Soluciones que brinda Mercer a las compañías</i>	29
Figura 7. <i>Cronograma de actividades</i>	32
Figura 8. <i>Ciclo de la TRS 2023.</i>	37
Figura 9. <i>Presentación del Foro Mercer Chile 2023</i>	42
Figura 10. <i>Resultados TRS Chile 2023.</i>	47

Resumen

Este informe refleja y alude el trabajo realizado durante mi práctica empresarial en la compañía estadounidense Mercer, uno de los negocios de la firma global de servicios profesionales Marsh McLennan. Para este proceso la división Mercer Colombia, con sede principal en Bogotá D.C. me brindó el espacio, las herramientas y equipo tecnológico necesario para brindar acompañamiento y soporte al equipo de Mercer Chile y Bolivia, siendo Analista de compensación y beneficios para dichos mercados. El foco del área al que ingresé a la compañía (Career) es el Talento humano, conocer a fondo los aspectos de remuneración en las compañías, su evaluación frente el mercado, la transformación de RRHH y las estrategias de talento. Durante esta etapa de practicante en la compañía, el conocimiento adquirido durante la carrera en las necesidades del mercado, las estrategias de negociación, macroeconomía, contabilidad empresarial, análisis financieros, mercadeo y el ambiente cultural, económico y político de América, fue de gran impacto en la etapa laboral ejercida, se afrontan todos estos conocimientos teóricos aprendidos en la Universidad en el diario vivir de las compañías y las personas. Iniciando la etapa ejercí funciones de asesoramiento y acompañamiento a los clientes en las diferentes plataformas que brinda la compañía, conocí y realicé análisis del mercado chileno en cuanto a prácticas empresariales y de remuneración, brindé acompañamiento a los diferentes clientes y capacitación en las herramientas brindadas por la compañía para el análisis de las necesidades y posiciones frente al mercado de cada uno. Por todo lo mencionado anteriormente se valora en gran medida la importancia de estos espacios en donde el estudiante no solo encuentra el espacio para aplicar lo aprendido, si no que conoce a profundidad como en realidad se maneja en el diario de las empresas las diferentes funciones y estrategias de negocio.

Palabras clave: recursos humanos, compensación y beneficios, estrategias de talento

Abstract

This report reflects and alludes to the work done during my internship at the American company Mercer, one of the businesses of global professional services firm Marsh McLennan. For this process the Mercer Colombia division, headquartered in Bogota D.C. provided me with the space, tools and technological equipment necessary to provide accompaniment and support to the team of Mercer Chile and Bolivia, being a compensation and profit analyst for these markets. The focus of the area in which the company enters (Career) is the human talent, to know in depth the aspects of remuneration in the companies, its evaluation against the market, the transformation of HR and the strategies of talent. During this stage of internship in the company, the knowledge acquired during the career in market needs, trading strategies, macroeconomics, business accounting, financial analysis, marketing and cultural environment, Economic and political America, was of great impact in the working stage exercised, all this theoretical knowledge learned at the University are faced in the daily living of companies and people. Starting the stage, I exercised advisory and support functions to clients in the different platforms offered by the company, I met and conducted analysis of the Chilean market in terms of business practices and remuneration, provide accompaniment to different customers and training in the tools provided by the company for the analysis of needs and positions in the market of each. For all the above mentioned is highly valued the importance of these spaces where the student not only finds the space to apply what he learned, if not you know in depth how in fact managed in the journal of companies' different functions and business strategies.

Keywords: human resources, compensation and benefits, talent strategies

Glosario

Lista alfabética de términos y sus definiciones necesarias para la comprensión del documento.

ANDICA: siglas de región Andina y Centro América.

Asequibilidad: la estructura salarial que una empresa puede permitirse gastar en sus empleados.

APCBF: siglas de Foro de compensación y beneficios de Asia-Pacífico.

APITT: siglas para Foro de TI y Telecomunicaciones (Alta Tecnología) de Asia-Pacífico.

B2B: empresa a empresa.

B2C: empresa a consumidor.

Banda ancha: estructura salarial que consolida un gran número de categorías y rangos salariales en menos bandas anchas con rangos salariales relativamente amplios y que suele utilizar diferencias del 100% o más entre el mínimo y el máximo.

Beneficios: compensación u otro pago o beneficio no salarial proporcionado por los empleadores a los empleados. Algunos ejemplos son los planes de salud, los planes de cafetería, los seguros de vida, las pensiones, el reparto de beneficios, la paga de vacaciones y los seguros de vida, salud y desempleo pagados por la empresa.

Career: el valor futuro de permanecer en una empresa. Muchos empleados renunciarán a salarios más altos y mejores prestaciones por la oportunidad de aprender y crecer.

Career Level: la orientación profesional y el nivel definen el nivel dentro de la jerarquía de la organización y los requisitos de conocimientos y competencias. Cada orientación profesional se divide en varios niveles profesionales, que indican la posición relativa de un puesto dentro de la estructura laboral.

Career Stream: la corriente de carrera y el nivel definen el nivel dentro de la jerarquía de la organización y los requisitos de conocimientos y competencias. En la Metodología Mercer existen cuatro carreras profesionales: Directivos, Gerenciales, Profesional y Para-profesional (también conocido como Apoyo o nivel técnico).

Cesantía: en Colombia, programa de pago anual por parte de los empleadores para contribuir a un fondo de desempleo.

CST: equipo de soluciones al cliente, por sus siglas Client Solutions Team.

Código de Puesto: código único que identifica cada trabajo dentro de la biblioteca de trabajos de Mercer. La estructura del código inteligente es la siguiente: 3 dígitos alfanuméricos identifican la familia de puestos; 2 dígitos numéricos identifican la subfamilia, y 3 dígitos numéricos identifican la especialización. Los 3 últimos dígitos alfanuméricos identifican la carrera y el nivel: 1 dígito alfabético para la carrera y 2 dígitos numéricos para el nivel de la carrera (por ejemplo, SMP.04.065.P20).

Comp 1: sueldo base anual total (sueldo base mensual multiplicado por el número de meses garantizados).

Comp 2: remuneración total anual no variable (Comp 1 más otros pagos en efectivo garantizados o exigidos legalmente).

Comp 3: remuneración total anual variable - (Comp 2 más incentivos a corto plazo y comisiones de ventas).

Comp 4: remuneración total anual en efectivo e incentivos a largo plazo (Comp 3 más el valor de los programas de incentivos a largo plazo).

Comp 5: remuneración total (Comp 4 más valores de los beneficios y prestaciones más frecuentes).

Core Job (CJ): conjunto de empleos subyacentes dentro de una subfamilia en un nivel de carrera específico.

División: una entidad independiente responsable de todas las funciones de la organización, normalmente para un grupo selecto de líneas de productos. Generalmente, una división consiste en un único centro de beneficios o unidad operativa totalmente responsable ante una matriz o filial.

Ejecutivo: incluye jefes de Organización, jefes de Función y jefes de Subfunción que proporcionan visión estratégica y/o dirección táctica/estratégica. La mayor parte del tiempo se dedica a supervisar el área de responsabilidad y a dirigir las responsabilidades de los empleados. La consecución de los objetivos suele lograrse mediante el rendimiento de los subordinados directos y/o indirectos.

Elegibilidad: define el tipo de empleados que cumplen los requisitos para recibir una prestación (por ejemplo, permiso retribuido) o acceder a un programa concreto. Los criterios varían según el tipo de póliza, el país y la empresa.

Expatriado: empleado destinado a vivir y trabajar temporalmente fuera de su país de origen o base (de uno a cinco años, por lo general), salvo para una misión de corta duración o un traslado permanente. También conocido como empleado del servicio exterior o asignado internacional.

FY: año fiscal.

HR: recursos humanos. La función que incluye a los directores de RRHH, los directores de personal y el personal, así como las áreas relacionadas como nóminas, formación, contratación y salud y seguridad en el trabajo.

HQ: sede central.

Incumbente: persona que ocupa un puesto en una organización; un empleado. En las encuestas de Mercer: Un empleado individual cuyo puesto de trabajo ha sido emparejado con un puesto de trabajo dentro de la “Biblioteca de Puestos de Trabajo de Mercer.”

IPE: sistema internacional de evaluación de puestos. Un enfoque probado para la evaluación de puestos, con mejoras continuas que abordan el entorno cambiante y la evolución de las estructuras organizativas. El IPE se centra en cuatro dimensiones relacionadas con el negocio: Impacto y contribución a los resultados de la unidad de negocio, comunicación, innovación y conocimientos necesarios.

Mercer Job library: biblioteca de puestos de Mercer. Catálogo coherente a nivel mundial para las encuestas de compensación y beneficios de Mercer, que proporciona un catálogo global de puestos de trabajo y un enfoque de análisis de puestos de trabajo.

Subsidio: complemento salarial para cubrir las necesidades del puesto, cuyo reembolso suele basarse en los costes reales. Según el país o la cultura de la empresa, los complementos típicos pueden cubrir gastos de maternidad, festivales, transiciones, comidas, coche, guardería, familia, vacaciones, enfermedad, vivienda y otros.

Promedio: la suma de todos los valores de un conjunto de datos dividido por el número de valores en ese conjunto.

Valoración: el proceso de determinar el valor de las acciones de una organización utilizando medidas financieras cuantitativas.

Introducción

En un mundo cada vez más competitivo, con conexiones cada vez más fuertes entre culturas, regiones e ideologías, es de gran valor y suma importancia contar con espacios académicos que permitan conectar la teoría con la práctica. En la Universidad Santo Tomás, en la carrera de Negocios Internacionales, al aprender y aprobar la teoría, damos el paso hacia la práctica empresarial, donde podemos aplicar y lograr esa conectividad con el mundo profesional, el mundo de los negocios y el campo laboral. Es en este punto donde evaluamos los conocimientos que ya tenemos, identificamos los que necesitamos y buscamos crecer día a día tanto en nuestra compañía como en nuestra vida profesional.

En el siguiente informe, expresaré detalladamente esa experiencia en el mundo laboral con la firma global Marsh McLennan, con la cual tuve la oportunidad de crecer profesionalmente para culminar esa práctica empresarial que la Universidad propone realizar. Mediante una de las principales líneas de negocios que contempla Marsh McLennan, la compañía Mercer, logre conocer a profundidad el mercado chileno y algunos de la región Andina en Latinoamérica como Colombia y Bolivia en materia de Talento, Fuerza laboral y RRHH. Mediante el rol de analista en compensación y beneficios como practicante, cumplí con las funciones de soporte a clientes, análisis de data, acompañamiento al equipo de consultores del área de ventas, capacitaciones a clientes de herramientas tecnológicas brindadas por la compañía y asesoramiento en el área de Talento para los mercados mencionados.

A lo largo del informe, se detallará toda esta etapa vivida en el ámbito empresarial conociendo la información de la empresa, su estructura organizacional, el portafolio de productos y servicios ofrecidos, las áreas del mercado que se atienden en la compañía, las funciones

desempeñadas en el rol, los procesos y herramientas que se brindan, los aportes realizados tanto a la compañía como a mi carrera profesional.

1. Informe final de opción de grado práctica empresarial en Mercer

1.1 Contexto de la práctica empresarial

Desde la experiencia en la compañía Mercer, se dará a conocer todo el proceso de la práctica empresarial llevada a cabo para cumplir con los objetivos finales de la carrera profesional de Negocios Internacionales en la Universidad Santo Tomás.

Mercer, siendo una consultora global que ofrece asesoramiento y soluciones que ayudan a las organizaciones a mejorar la salud, el bienestar y el rendimiento de la fuerza laboral, cuenta con el equipo Career Products, enfocado en los productos que ofrece la compañía a nivel global en soluciones de talento y compensación. Es aquí donde realizo mi practica empresarial brindando apoyo en los productos de cada país asignado (Chile y Bolivia).

1.1.1 Justificación

A través de la compañía Marsh McLennan logré culminar este proceso o requisito de grado de la práctica empresarial, se hizo convocatoria a nivel regional para ocupar el puesto de practicante en el equipo de CST LATAM¹ para apoyar al equipo de Latinoamérica, específicamente en los mercados de Chile y Bolivia en la línea de negocio Mercer. Como empresa esta busca un perfil que pueda trabajar con los procesos operativos y tácticos, brindar atención al cliente, analizar las encuestas salariales, apoyar en la recolección de información, capacitar a los clientes en el manejo de las herramientas Mercer, dar seguimiento a las labores de equipo, atender consultores internos, actualizar la información en las bases de datos, dar acceso al sistema y dar seguimiento a los clientes de Centro América, el caribe, Colombia, Bolivia y Chile.

¹ Por sus siglas Client Solutions Team para Latinoamérica.

Como profesional de negocios internacionales de la universidad Santo Tomás, apliqué a dicho puesto para acompañar en los diferentes países de Latinoamérica y Centro América, una gran oportunidad para aplicar en profundidad el conocimiento adquirido durante la carrera y seguir creciendo profesional y personalmente.

Gracias al equipo de trabajo, durante esta etapa de práctica logré comprender de manera más dinámica cómo se conectan el conocimiento universitario y la vida laboral para alcanzar avances, logros y objetivos que fomenten el crecimiento tanto de la compañía como el mío como futura profesional. Reconozco y valoro la oportunidad que brindan estos espacios, donde el estudiante puede adentrarse directamente en el manejo de los diferentes procesos que se llevan a cabo en las empresas, ya sea en la industria o en la región.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Realizar una propuesta de optimización del proceso de la Total Remuneration Survey (TRS) 2023 en los mercados de Latinoamérica y Centroamérica, garantizando la recolección, análisis, y entrega de datos de compensación y beneficios con calidad, eficiencia, y cumplimiento del objetivo de participación establecido.

1.2.2 Objetivos específicos

- Coordinar el acceso y capacitación de los clientes en el sistema Único de Mercer asegurando el uso adecuado de las plataformas y cumplimiento de los cronogramas establecidos para la TRS y productos derivados.

- Supervisar y apoyar la recolección, análisis, y validación de datos de las organizaciones participantes, asegurando el cumplimiento del objetivo de participación de 460 empresas.
- Desarrollar y entregar informes y productos derivados de la TRS, garantizando la utilidad y precisión de los resultados para los clientes.

2. Perfil de la empresa

Mercer es una consultora estadounidense fundada en 1945, cuenta con más de 20.000 empleados a nivel mundial y tiene operaciones en más de 140 países. Es líder global en soluciones de talento, retiro e inversión y ayuda a las organizaciones a través de diversos productos y consultoría a promover resultados equitativos en la fuerza laboral.

2.1 Razón Social de la empresa

MERCER LTDA.

2.2 Objeto Social de la empresa

Mercer tiene por objeto social según RUT de la compañía las siguientes actividades: A) Elaboración de estudios financieros y económicos de empresas, públicas o privadas, tendientes a lograr una adecuada capitalización o financiación que impulse su desarrollo. B) Prestación de servicios de asesoría y consultoría en asuntos administrativos, de sistemas, programación elaboración y entrenamiento en programas de soporte lógico (software) y planificación de sistematización de empresas, con enfoque en transformación, compensación y talento. C) Asesoría en la administración y prevención de riesgos, y realización de estudios para la implementación de programas para la asunción y prevención de riesgos propios. D) Consultoría, organización y

administración en el manejo de planes de prevención de riesgos a las personas y a la propiedad. (E) Asesoría en la creación y organización de planes como los de medicina preparada, exequias o similares, así como comercialización de dichos planes. F) Asesoría en el diseño y administración de planes de beneficios legales y extralegales. G) Asesoría y participación en la creación y organización de fondos de cesantías y Fondos de pensiones, y en compañías administradoras de fondos de pensiones y cesantías, así como comercialización de fondos de pensiones y cesantías. H) Realización de cálculos actuariales para el estudio de evaluación de proyectos, el cálculo de pasivos prestacionales, el diseño, de productos financieros y de seguros, y para el cálculo de reservas técnicas y matemáticas.

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

La sede principal en Colombia de Mercer está ubicada en la Av. El Dorado 69B - 45, Piso 9, Edificio Bogota Corporate Center, Bogotá D.C.

El correo electrónico de contacto utilizado durante la práctica es: andrea.villamizar@mercer.com

El jefe inmediato, Analía Tanzarelli, ubicada en Buenos Aires, Argentina, con correo electrónico; Analia.tanzarelli@mercer.com es Senior Team Leader - Customer Service, líder de Sub-Región, a cargo de los países Argentina, Paraguay, Uruguay, Chile y Bolivia para el equipo de CST (Clients Solutions Teams) en el HUB de Products. Tiene las siguientes funciones en su cargo:

- Estándares de soluciones de servicio al cliente, soporte
- Recopilación de datos
- Limpieza y análisis de bases de datos
- Formación WIN (incluyendo Metodología IPE)
- Seguimiento de contratos globales y regionales

- Renovaciones de afiliación
- Informes de movilidad
- Informes: Instantánea del movimiento salarial; Tendencias económicas

2.4 Estructura organizacional

Mercer es parte de Marsh McLennan, la firma de servicios profesionales líder en el mundo en materia de riesgo, estrategia y talento. Se trabaja de la mano en distintas disciplinas, industrias, negocios y fronteras para resolver los problemas más complejos de cada uno de los clientes. Tiene su sede principal en Nueva York y operaciones en 140 países del mundo. Mercer se enfoca en ser una firma de consultoría en materia de recursos humanos, los servicios abarcan diseño de trabajo y organización, planificación estratégica de la fuerza laboral, consultoría en gestión de talento, compensaciones y beneficios, estrategias en recursos humanos, asesoramiento en fusiones y adquisiciones, arquitectura laboral y profesional, entre otras.

Figura 1. Estructura y líneas de negocio de Marsh McLennan



Adaptado de la página web Marsh McLennan. <https://careers.marshmclennan.com/global/en>.

2.4.1 Misión de la empresa

Construir futuros más brillantes para nuestros clientes, nuestros colegas y nuestras comunidades.

Mercer. (s.f.). About us. <https://www.mercer.com/about/company/about/>

2.4.2 Visión de la empresa

En Mercer, nuestro propósito es marcar una diferencia positiva en la vida de las personas ayudándolas a mejorar su salud, su patrimonio y sus carreras profesionales. Lo hacemos viviendo dentro de nuestra cuidadosamente estructurada casa Mercer, donde nuestros valores diarios apoyan nuestros imperativos estratégicos, que a su vez apoyan nuestra misión y propósito globales.

Mercer. (s.f.). About us. <https://www.mercer.com/about/company/about/>

2.4.3 Organigrama de la empresa

El equipo de liderazgo ejecutivo que se presentará a continuación establece la agenda para más de 20,000 colegas en todo el mundo. Estos líderes impulsan el negocio de hoy en día y proporcionan orientación sobre hacia dónde evolucionará mañana.

Como CEO de Mercer y vicepresidente de Marsh McLennan tenemos a Martine Ferland y como director de Latinoamérica a André Maxnuk.

Figura 2. Organigrama de Mercer



Tomado de *About us.* (s.f.) Mercer. <https://www.mercer.com/es-co/about/company/about/>

2.5 Aspectos económicos

2.5.1 Entorno macroeconómico

Desde un entorno macroeconómico, se da a conocer como desde diferentes aspectos, Mercer debe focalizar y entender los cambios que se dan en la realidad desde las disyuntivas Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas, para cada uno de los mercados en lo que se encuentra a nivel global (Asia, Europa, India, Medio Oriente y África, América Latina y el Caribe, Pacífico, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá) porque, si bien la compañía tiene operaciones de la misma índole en cada sede en la que se encuentre, hablando de Transformación, Talento y Compensación para las empresas, las políticas y regulaciones del país, el entorno económico y los factores sociales, derivan diferentes rumbos para cada una de las sedes, que deben ser tratados con focos específicos.

Figura 3. *Análisis PEST - Mercer Ltda.*

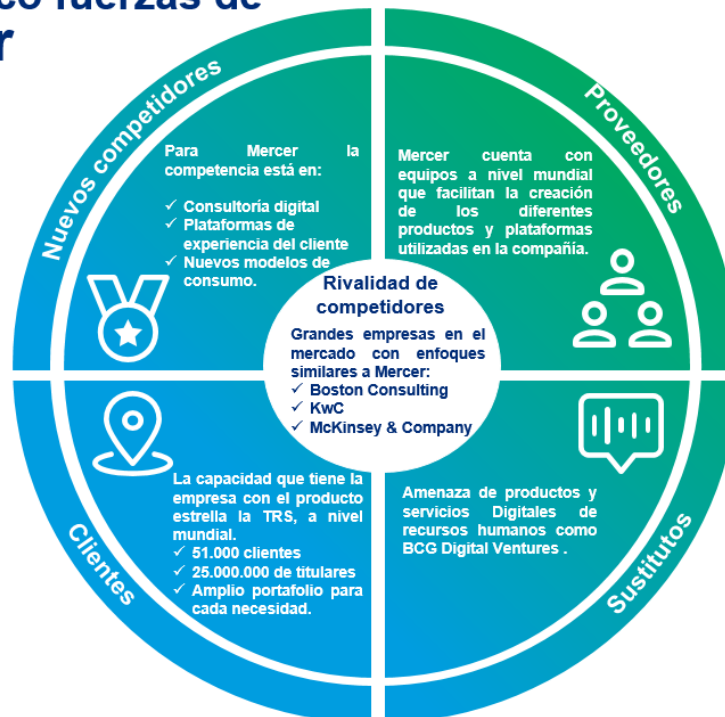
2.5.2 Entorno microeconómico

Mercer es una empresa que ofrece una amplia gama de productos y servicios de consultoría en inversiones, jubilación, beneficios para la salud, talento y recompensas, y transformación empresarial. Estos servicios están diseñados para ayudar a las organizaciones a tomar decisiones informadas y estratégicas en áreas clave de su negocio, y siendo Mercer una consultora global con tantos enfoques en sus productos y servicios, hay que identificar y comprender en un marco microeconómico como está la compañía frente al mercado, como es el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes.

A través de un análisis de las cinco fuerzas de Porter se dará a conocer la posición de Mercer frente a estas cinco áreas (proveedores, clientes, productos sustitutos, nuevos competidores y rivalidad entre los mismos).

Figura 4. *Análisis Cinco Fuerzas de PORTER – Mercer Ltda.*

Las cinco fuerzas de Porter



Mercer tiene como ventaja ser líder mundial con su producto estrella, la TRS, la participación de esta encuesta en empresas de todo el mundo marca un posicionamiento y una atracción hacia el cliente por su solidez frente a otros productos del mercado. Sin embargo, por su estructura, Mercer cuenta con competidores de diferente índole como lo son en consultoría digital, plataformas y modelos de consumo.

Tabla 1. *Competidores en consultoría digital.*
Consultoría Digital

Tendencias del sector	Competidores y gigantes tecnológicos
•La democratización de los datos y las herramientas plantea la necesidad de una consultoría impulsada por los datos •Los competidores tradicionales, las consultoras de primer nivel y las empresas de tecnología de RRHH están mostrando la consultoría digital.	•ServiceNow desplegó rápidamente Safe Workplace y Workplace Service Delivery en respuesta a Covid-19. •McKinsey adquirió la empresa de datos Quantum Black y la consultora digital Carbon 12. •Bain lanzó Bain Vector para ofrecer a los clientes marcos digitales centrados en la automatización, el análisis, la tecnología y la innovación. •BCG se centra en la transformación digital de los recursos humanos, el mapeo del recorrido del empleado y las herramientas digitales para agilizar las operaciones administrativas. •BCG Digital Ventures lleva la consultoría digital a un nuevo nivel, ayudando a sus clientes a lanzar nuevas ideas de negocio. •Aon promueve la experiencia digital y los servicios de datos y análisis con "Power Your People Strategy for the Digital Age". •Deloitte Human Capital destaca su destreza tecnológica con ofertas como "The Digital Enterprise", "Futureproof your organization" y "Future of Work". •PwC aboga por las capacidades digitales al mostrar soluciones en estrategia de personal, capacitación digital, RRHH , Transformación y Diversidad e Inclusión.

Tomado de portal *MMC global*. (s.f.)

Tabla 2. *Competidores en plataformas experiencia al cliente.*
Plataformas experiencia al cliente

Tendencias del sector	Competidores y gigantes tecnológicos
•"Una mejora de un punto en las principales experiencias de los clientes equivale a un aumento de al menos tres puntos porcentuales en la tasa de crecimiento de los ingresos" (McKinsey). •5,1 veces el crecimiento de los ingresos de los líderes en CX frente a los rezagados; 4,5 veces la disposición a pagar un sobrepago de los clientes que tienen una CX excelente frente a los que no la tienen; 10,6 veces el crecimiento de las acciones de los líderes en CX frente a los rezagados (Forrester). •Los sistemas de CX bien diseñados producen ingresos medibles: ventas cruzadas, ventas adicionales, recuperación, tasa de rotación y valor de por vida.	•Amazon: El 35% de los ingresos se atribuye a las ventas cruzadas •Jet Blue: atribuye 190 millones de dólares de ingresos anuales a las ventas cruzadas. •Sector de los seguros: una mejora de un punto en los principales recorridos de los clientes se corresponde con un aumento de al menos tres puntos porcentuales en la tasa de crecimiento de los ingresos. En todo el sector: "Adquirir un nuevo cliente es entre cinco y 25 veces más caro que retener a uno existente. •"Lo virtual se está convirtiendo en la nueva normalidad, y llegar a nuestros clientes tiene que ser digital: gigantes tecnológicos como Microsoft, Twitter, Square, Spotify, Shopify y Amazon adoptan cada vez más políticas de trabajo desde casa ampliado. •McKinsey y PWC han lanzado prácticas de diseño de experiencias. •La promesa del cliente de Aon. •10 startups que lideran la experiencia del cliente. •SAP adquiere Emarsys para mejorar sus estrategias de personalización.

Tomado de portal *MMC Global*. (s.f.)

Tabla 3. *Competidores en modelos de consumo.*
Nuevos modelos de consumo

Tendencias del sector	Competidores y gigantes tecnológicos
•La estrategia de ecosistemas impulsa el crecimiento desbloqueando diversos modelos de negocio (McKinsey, Deloitte, HBR, Gartner). •7 de las 10 mayores empresas mundiales son ecosistemas. Los ecosistemas generarán 60 millones de dólares en ingresos en 2025, lo que constituirá el 30% de las ventas mundiales (McKinsey). •Los ecosistemas B2B podrían representar 10T\$ en creación de valor socioeconómico de 2016 a 2025 (Accenture), disrumpiendo áreas relacionadas con el negocio de Mercer. •El negocio tradicional de consultoría se reduce del 70% al 20%, cambiando hacia el modelo basado en activos de conocimiento duro.	•El 49% de los ingresos de Amazon procede de nuevos modelos de consumo, además de su negocio principal de comercio electrónico. •Ping An pasó de ser una aseguradora tradicional a un negocio de plataforma que desbloquea múltiples nuevos modelos de ingresos: OPV de 312 millones de dólares de Ping An One Connect, OPV de 1.200 millones de dólares de Ping An Good Doctor, OPV de 3.000 millones de dólares de Ping An Lufax Wealth Management. •McKinsey Solutions es la forma en que McKinsey pasa de la consultoría tradicional a los activos de conocimiento. •PwC lanzó Insights Platform, una plataforma analítica que combina datos de PwC, públicos y de terceros para generar perspectivas. Bain lanzó Prism, una plataforma de evaluación comparativa de NPS. •Truven Health Analytics, parte de IBM Watson Health, ofrece información sanitaria, herramientas analíticas, puntos de referencia, investigación y análisis como servicio. •AON/ WTW promociona varias plataformas: Smart Benefits, Archimedes, Pathwise, SkillsVue, etc. •Las superapps (Grab, Gojek, Paytm) extienden sus ecosistemas a los seguros y la sanidad. •Los gigantes tecnológicos y los nuevos unicornios tecnológicos se están expandiendo en verticales que afectarán a las empresas de MMC.

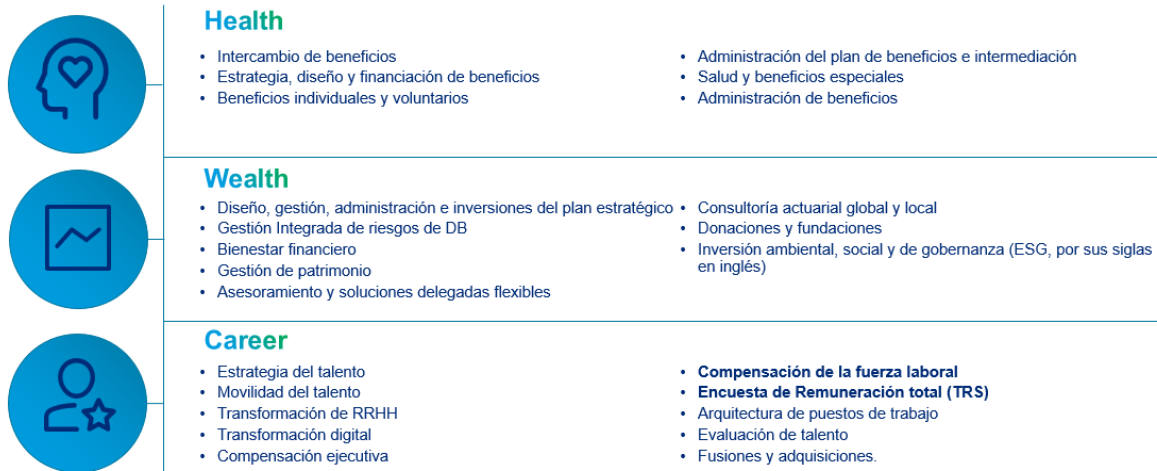
Tomado de portal *MMC Global*. (s.f.)

2.6 Portafolio de productos y servicios de Mercer

Mercer tiene en su portafolio una gran variedad de productos y servicios, y dependiendo de la línea de negocio, hay para cada enfoque. A continuación, se mostrarán cada una de las líneas de negocio y lo temas que abarcan.

Figura 5. *Portafolio y líneas de negocio Mercer.*

Portafolio de Mercer



Adaptado de Soluciones Mercer (s.f.)

A continuación, los productos de Mercer para Latinoamérica con una breve descripción de cada uno:

- **Total Remuneration Survey (TRS):** La Encuesta de Remuneración Total (TRS) de Mercer es líder mundial en datos de remuneración de empleados, respaldada por un legado de excelencia y más de dos décadas de experiencia. Esta completa fuente de datos abarca todo el paquete retributivo, extrayendo información de un vasto conjunto de datos recogidos de 50.000 organizaciones y 25 millones de empleados en todo el mundo. La TRS proporciona datos exhaustivos sobre retribución y beneficios en todas las zonas geográficas. Es una herramienta crucial para establecer prácticas de retribución justas y competitivas en el mercado laboral.

- Total Remunerative Survey Industry Supplements: Ayuda a optimizar la estrategia de retribución de la organización garantizando al mismo tiempo la equidad interna y la competitividad externa dentro de un sector específico.
- Executive Remuneration Survey: Esta encuesta es un estudio que proporciona datos de compensación de mercado a un grupo selecto de empresas líderes en la región de América Latina. El objetivo de esta encuesta es establecer una base de datos exhaustiva en la región para puestos de alto nivel, que permita a los profesionales de RRHH tomar decisiones informadas en la administración de la remuneración de los ejecutivos, basándose en el desempeño y la filosofía de la organización.
- Banking Compensation Club Survey: La Encuesta del Club Banca pretende ayudar al sector financiero a optimizar sus planes de RRHH. Para ello, gestiona la estrategia de compensación y garantiza tanto la competitividad externa como la equidad interna.
- Benefit and Employment Guidelines (WBEG): En el cambiante panorama empresarial actual, es esencial cumplir los requisitos legales en materia de prestaciones y las prácticas del mercado. WBEG es su recurso definitivo para navegar por este complejo terreno con facilidad.
- Car Report: Este producto evalúa el beneficio del auto que es clave para atraer y retener a los ejecutivos al considerarlo uno de los beneficios más valiosos de su paquete retributivo. Para las empresas, representa una herramienta competitiva en la pugna por el talento.
- Compensation Planning (GCPR), Global: Este producto incluye todo lo que necesita saber sobre aumentos salariales, indicadores económicos, incrementos promocionales y mucho más. Se pueden supervisar los últimos datos sobre aumentos salariales e indicadores económicos con actualizaciones periódicas a lo largo del año.

- **Energy Compensation Survey:** La industria energética en Colombia y Ecuador sigue creciendo y contribuyendo al desarrollo del país. Con este producto las empresas de la industria de energía pueden evaluar el talento y optimizar su productividad para lograr mejores resultados en su fuerza laboral.
- **Incentives Around the World:** Con este producto, es posible evaluar el programa de incentivos más adecuado para las empresas, analizando la elegibilidad, los objetivos y los datos reales de incentivos para STI, ventas y LTI. Identificando los incentivos que se ofrecen comúnmente en los mercados, se puede desarrollar un programa de incentivos bien estructurado o mejorar uno ya existente.
- **Inclusive Benefits Survey:** Mediante el IBS se pueden conocer las ofertas de asistencia sanitaria, bienestar y protección financiera para minorías que ayuden a crear un programa de prestaciones inclusivas para satisfacer las necesidades de todos los empleados. Los beneficios inclusivos forman parte integral de la estrategia más amplia de Diversidad e Inclusión de una organización.
- **Life Sciences Compensation Survey (MLS):** La encuesta Mercer Life Sciences Compensation Survey (MLS) proporciona datos y perspectivas fiables y actualizados sobre las prácticas de retribución y beneficios en el sector de las ciencias de la vida para garantizar que los paquetes retributivos sean rentables y competitivos.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

Mercer ofrece soluciones en diferentes aspectos del mercado que brindan una estrategia eficaz en gestión de talento, transformación, inversiones, retiro y bienestar financiero para las

empresas. En la siguiente grafica se mostrarán las principales soluciones que brinda la compañía, a que ámbitos y de qué manera.

Figura 6. Soluciones que brinda Mercer a las compañías.



Adaptado de Soluciones Mercer (s.f.)

3. Cargo y funciones desempeñadas

3.1 Cargo desempeñado

Customer service representative II para el mercado de Chile y Bolivia. Básicamente este cargo se divide en dos grandes pilares. Los representantes del servicio de atención al cliente son el primer punto de contacto para los clientes: son la cara de todo Marsh McLennan. En Mercer se trabaja con clientes de todos los tamaños y de diversos sectores, como parte del centro de servicios. Conscientes de la importancia de cada interacción con el cliente, responden a consultas sobre los diferentes productos y servicios, investigan problemas y comunican soluciones a los clientes. A su

vez este cargo desempeña un papel de Analista en compensación y Beneficios en el que evalúa y acompaña el proceso de análisis de datos de mercado sobre la fuerza laboral y la compensación en las empresas.

3.2 Funciones asignadas

1. Apoyo de recolección de información para los diferentes proyectos y productos en Mercer.
2. Dar accesos al sistema único de Mercer a los clientes, brindando seguimiento a los contratos globales y regionales que implique.
3. Capacitación para clientes en manejo de herramientas Mercer.
4. Atención y acompañamiento a clientes de centro América, el caribe, Colombia, Perú. – Chile, Bolivia – Uruguay, Paraguay.
5. Apoyar la recolección de información para los diferentes proyectos y productos de Mercer durante la etapa de Recolección de la TRS (marzo-junio).
6. Atender consultores internos en los requerimientos presentes y actualizar la información en las bases de datos.
7. Analizar la información y soportar el proceso de elaboración de los productos de la compañía.
8. Desarrollar informes y entregables en el proceso de la Encuesta de remuneración total Mercer.

A continuación, se detalla el tiempo aproximado que se requiere por cada una de las funciones asignadas.

Tabla 4. *Listado de funciones y horas asignadas en Mercer*

Nombre de la Función	Horas por semana
Apoyo en procesos empresariales	2
Recolección de información	6
Brindar acceso en plataformas	3
Capacitaciones a los clientes	8
Atender consultas y actualizaciones	5
Análisis en la recolección de datos	8
Atención a clientes de Latinoamérica	2
Desarrollo de informes	2
Soporte en las plataformas Mercer	4
Total	40

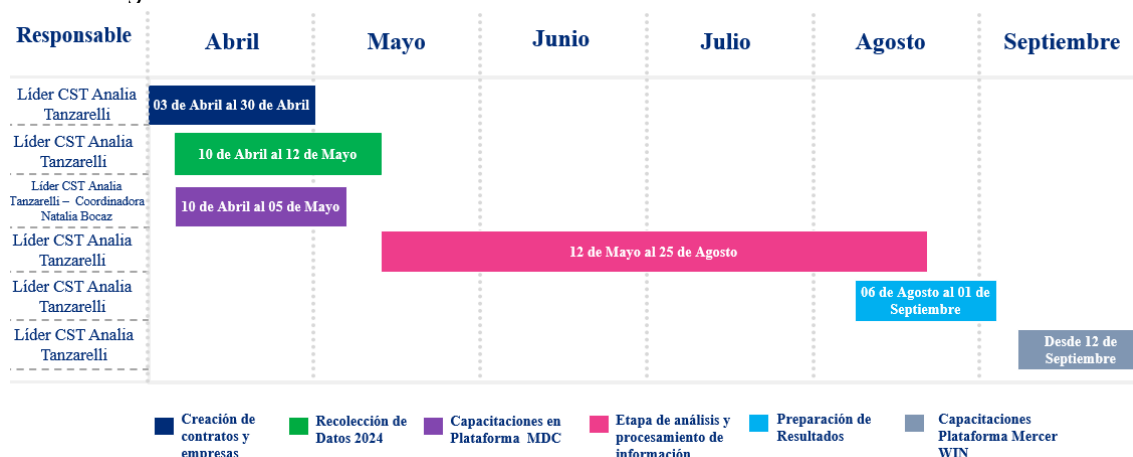
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

En la siguiente tabla, se evidencia el proceso, procedimiento y herramientas dadas durante el proceso de la práctica.

Tabla 5. *Procesos, procedimientos y herramientas Mercer.*

Proceso	Procedimiento	Herramienta
Otorgamiento de accesos al sistema único de Mercer a los clientes y seguimiento a los contratos globales, regionales y locales que implique.	Creación en el sistema de Mercer de grupos y empresas nuevas en vinculación. Otorgar el acceso correspondiente para seguimiento de productos en la plataforma Mercer.	Plataforma interna de Mercer CPSM.
Recolección de información para los diferentes proyectos y productos en Mercer.	Dar seguimiento a la información suministrada por los clientes, análisis y corrección para consistencia de los datos.	Seguimiento Excel Plataforma Mercer Data Connector.
Capacitación para clientes en manejo de herramientas.	Invitar, dar seguimiento y creación de webinar o capacitaciones en los diferentes procesos a clientes de la región para asegurar el correcto uso de estas.	Presentaciones Power Point Plataforma Mercer Data Connector Plataforma Mercer WIN.

Adicionalmente, un cronograma con las actividades realizadas durante la práctica con su respectiva posición a cargo.

Figura 7. Cronograma de actividades


Para el cumplimiento de dicho cronograma se establecieron algunos indicadores de desempeño (KPI's) con el objetivo de que se cumplan todas las funciones y en las fechas establecidas.

- *KPI 1. Porcentaje de cumplimiento Target de participación:* antes de cerrar la campaña, es decir el 12 de mayo de 2023 cumplir con el objetivo de participación establecido en 460 compañías.

Cálculo = (Número de empresas participantes / Número objetivo de empresas participantes) * 100

- *KPI 2. Eficiencia en la recolección de datos:* durante la etapa de validación, evaluar la calidad y precisión de la recolección de los datos suministrados por los clientes, superando en un 50% los datos suministrados correctamente.

Cálculo = (Número de datos validados sin errores / Total de datos suministrados) * 100

- *KPI 3. Índice de capacitación de clientes:* evidenciar el alcance de las capacitaciones impartidas sobre la plataforma y la metodología, alcanzado en un 70% la participación de los clientes participantes.

$$\text{Cálculo} = (\text{Número de reuniones y capacitaciones realizadas} / \text{Número total de clientes}) * 100.$$

- *KPI 4. Oportuna validación de datos:* indicar la eficiencia en el proceso de validación por parte del equipo de CST, en donde se debe cubrir en su totalidad la validación de todas las compañías participantes, antes del cierre.

$$\text{Cálculo} = \text{Numero de empresas validadas} / \text{Número de empresas participantes}.$$

- *KPI 5. Tasa de publicación oportuna:* medir la puntualidad en la entrega de resultados.

$$\text{Cálculo} = (\text{Número de entregables entregados dentro del plazo} / \text{Número total de entregables}) * 100$$

4. Marco conceptual y normativo

4.1 Marco conceptual

Mercer es parte de Marsh McLennan, la firma de servicios profesionales líder en el mundo en materia de riesgo, estrategia y talento. Se trabaja codo a codo en distintas disciplinas, industrias, negocios y fronteras para resolver los problemas más complejos de los clientes.

Y Mercer, con más de 75 años de experiencia, se ha posicionado como líder global en consultoría de salud, retiro y talento, brindando asesoría y soluciones confiables para construir futuros más saludables y sostenibles para clientes, colegas y comunidades, con una creencia en la que la economía y la empatía ayudan a las personas y a las empresas a prosperar. Durante generaciones, la compañía ha proporcionado a los clientes información accionable y soluciones con visión de futuro, y a medida que el alcance y los recursos globales se expanden, también lo han hecho las capacidades de la empresa. Hoy en día, Mercer trabaja con clientes en 130 mercados

de todo el mundo, ayudándolos a continuar haciendo que el futuro sea más brillante para sus empleados. De ahí su lema “Bienvenido a un mundo más brillante”.

En palabras de Pat Tomlinson (2023), actual CEO y presidente de Mercer “En un mundo que está cambiando más rápido que nunca, debemos ser audaces, adoptar la agilidad y aprovechar las oportunidades. Con la mirada puesta en la innovación aprovechando nuestros datos y perspectivas incomparables, podemos tener un profundo impacto en la salud, el patrimonio y las carreras de las personas.”

La compañía redefine el mundo del trabajo, transformando los resultados del retiro y las inversiones, y dando paso a un verdadero estado de salud y bienestar. Esto lo hace satisfaciendo las necesidades de hoy y de mañana. Al comprender los datos y aplicarlos con un toque humano. Y al convertir las ideas en acciones para generar un cambio positivo.

El mantenerse al día con el ritmo de cambio acelerado y versátil de hoy en la fuerza de trabajo puede ser un desafío y el modificar el enfoque de recompensa total no es una excepción, especialmente sabiendo cuán diversas son las prácticas de pago en todo el mundo. Asegurar que los niveles de remuneración estén alineados con el mercado (ya sea que esté contratando local, regional o globalmente) es fundamental para asegurar el talento que se necesita para tener éxito en las empresas.

De aquí nace el producto estrella de la compañía., las Encuestas de Remuneración Total de Mercer (TRS) proporcionan datos de mercado completos y de alta calidad sobre la compensación y los beneficios de todo el mundo. Desde el salario base y los incentivos a corto plazo, hasta los beneficios y la remuneración total, evalúan la posición competitiva en la que se encuentran las compañías en todo el paquete de recompensas completo. Ya sea que se esté luchando para

encontrar el talento que necesitan o mantener los que tienen, los datos de alta calidad dentro de esta encuesta integral dan una ventaja en la gestión de la paga para una fuerza laboral en evolución.

4.2 Marco normativo

Hace referencia a toda la normativa institucional, nacional e inclusive internacional que se considera tuvo en cuenta tanto para el desarrollo de las funciones desempeñadas como para la elaboración del presente documento.

Desde Marsh McLennan y Mercer hay un marco normativo de alto cuidado para cada persona que hace parte de la compañía.

En Mercer se cuenta con la plataforma “Greater Good”, provee información sobre misión, visión, valores y manera de actuar ante situaciones. Hay políticas de MMC y Mercer establecidas sobre el comportamiento esperado en situaciones y asuntos específicos. Adicional, el equipo de Legal and Compliance da apoyo oportuno a los diferentes negocios.

Hay capacitaciones periódicas sobre diferentes asuntos a tener en cuenta en el puesto, como por ejemplo:

- Esfuerzos anticorrupción: Determinar si el cliente es del gobierno o no y verificar las leyes aplicables, mantener una competencia ética, verificar las reglas legales de MMC.
- Riesgos de anticorrupción con TPPs (Third party providers): Personas o empresas que introduzcan una oportunidad de negocio o un cliente para Mercer.
- Capacitaciones en privacidad y seguridad Marsh McLennan: Comprender la diferencia entre información personal, información confidencial y aquello no considerada información personal. Para políticas de Mercer se deben clasificar los datos según el grado de confidencialidad, aplicado también para los correos electrónicos.

- Regirse bajo los principios de privacidad Marsh McLennan.
- Amenazas de ciberseguridad: Ingeniería social, phishing, whaling, smishing, etc.

5. Aportes

A continuación, se darán a conocer los aportes brindados a la compañía desde mi práctica profesional y los aportes que la empresa me brindó para la culminación de la práctica y el logro de los objetivos de trabajo.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

A continuación, se presentará cómo, durante mi tiempo en la compañía, logré realizar una contribución significativa en el desarrollo de los KPI's junto al equipo de Mercer Chile. En primer lugar, se ofrecerá un breve resumen del proceso, seguido de la identificación de las situaciones problemáticas que surgieron durante el proceso de la TRS. También se destacará la aportación de conocimientos brindada y el impacto que tuvo en los resultados obtenidos.

Durante la estancia en la compañía, brindando soporte como practicante, pude apoyar al equipo de Mercer Chile, mi enfoque en la práctica fue acompañar al equipo de Analistas en todo el proceso de la Total Remuneration Survey (TRS). Inicialmente, se crea en el sistema único de Mercer la empresas o contratos que participaran en la misma y una vez lograda el número de empresas se da apertura a la reunión inicial con clientes donde se dan a conocer los detalles de la plataforma Mercer, las fechas del ciclo, los procesos a tener en cuenta, el tipo de información a recolectar, el proceso a seguir y las novedades o cambios que se hicieron en Mercer. Posterior a esto, se inicia la recolección de datos, donde cada una de las empresas sube la información de su compañía necesaria para el proceso, en este proceso siendo parte del equipo, tuve diversas

reuniones con clientes para aclarar, modificar y enseñar todo lo relacionado con la plataforma y la recolección. Posterior a esta etapa, se busca obtener el número target de empresa participantes para la encuesta e internamente pasamos a realizar el análisis y procesamiento de los datos, siendo uno de los procesos más largos, en ayuda de diferentes equipos globales de la compañía. Finalmente, culminado el ciclo de análisis, se publican los resultados en una de las plataformas Mercer, y se da acompañamiento a los clientes a capacitarlos en la herramienta para que puedan sacar el mayor provecho de esta en sus compañías.

El objetivo target (460 organizaciones) para el mercado el cual apoye en la práctica (Chile y Bolivia) se logró alcanzar, cumpliendo todos los objetivos del puesto.

Figura 8. *Ciclo de la TRS 2023.*



5.1.1 Identificación de la situación problemática

En cada una de las etapas de la TRS, se identificó algún aspecto a mejorar. inicialmente durante la creación de empresas y contratos, durante las reuniones semanales de seguimiento se identifica que el control Excel, presenta incongruencias en el resumen de empresas respecto a los reportes emitidos globalmente. Posterior a esto, se identifican problemas de comunicación cuando

el consultor solicita o aprueba la creación de un contrato al CST, pues no hay una pauta general que especifique cuales fueron las condiciones del acuerdo firmado.

Adicional, el equipo de CST presenta inconvenientes al brindar atención y soporte a las consultas que llegan por correo electrónico tanto a la casilla de equipo, como a la líder del equipo porque hay un orden ni una distribución establecido para las mismas.

Al momento de iniciar la recolección, los datos suministrados por las compañías presentan errores consecutivos que deben ser cambiados durante las fechas estimadas, generando retrasos en la etapa de análisis de información.

Y una vez finalizado el proceso de la TRS, al ser publicados los resultados en la plataforma de Mercer, esta genera en ocasiones errores técnicos o complicaciones para el cliente por su estructura compleja.

Todos los procesos mencionados anteriormente, se mejoran durante mi practica junto al equipo de Mercer Chile.

A continuación, el despliegue de los aspectos a mejorar con su posible causa y las herramientas utilizadas.

Tabla 6. Aspectos por mejorar y sus causas

Aspectos Por Mejorar	Causas	Herramienta
Incongruencias en el control de empresas registradas y participantes de la Encuesta TRS y derivados.	Los reportes emitidos globalmente no corresponden en su totalidad con los reportes manejados localmente. Se evidencian empresas duplicadas bajo nombres antiguos o siglas y distorsiona las cifras reales.	Plataforma interna de Mercer CPSM. Seguimiento Excel Reporte global PDR Reporte global Accesos WIN
Falta de comunicación entre consultores y CST en la creación de contratos.	No hay comunicación clara al momento de solicitar o aprobar la creación de una empresa o el acceso a un producto por parte del equipo de consultores, generando errores en la revisión.	Plataforma CPSM Outlook
La atención al cliente es confusa entre el equipo.	No hay una organización de clientes para atender las consultas.	Outlook
Errores consecutivos en el proceso de recolección de información.	Aspectos de la plantilla pueden no ser muy claros para los clientes regionales y completan la información a su perspectiva.	Plantilla Excel Plataforma Mercer Data Connector.
Inconvenientes técnicos en las plataformas de llenado y resultados.	Caída de las plataformas en fechas de congestión y errores técnicos al descargar informes.	Plataforma Mercer Data Connector Plataforma Mercer WIN.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

A lo largo del proceso, identificando cada uno de los problemas o aspectos mejorar, se proponen diversas soluciones junto al equipo de CST Chile y el equipo de consultores que ayuden a solucionar y mejorar cada uno de los aspectos mencionados.

A continuación, se mostrarán cada una de las soluciones en las que, junto al equipo de Chile se lograron mejorar varios aspectos del proceso.

Tabla 7. *Soluciones planteadas a cada uno de los aspectos a mejorar*

Aspectos Por Mejorar	Soluciones	Herramienta
Incongruencias en el control de empresas registradas y participantes de la Encuesta TRS y derivados.	Inicialmente para el equipo de CST se propone la verificación en el archivo global de empresas y la creación de una sola base de datos interna con la que se puedan verificar los grupos y compañías. Por otro lado, en el seguimiento semanal realizado entre CST – Consultores se crea un archivo sistematizado que involucra cada uno de los reportes globales y mostrar así realmente los contratos existentes.	Plataforma de Mercer CPSM. Seguimiento Excel Reporte global PDR Reporte global Accesos WIN
Falta de comunicación entre consultores y CST en la creación de contratos.	Entre líder de CST y coordinadora de consultores se establece directriz de cómo deben solicitar los contratos y la previa autorización de la coordinadora para poder proceder.	Plataforma CPSM Outlook
La atención al cliente es confusa entre el equipo.	Se hace distribución del equipo, en donde cada miembro va a tener una industria específica. Con esta distribución cada miembro se encarga de responder las consultas, dudas, revisiones y capacitaciones de las industrias asignadas, y para la atención de la casilla se hace una división semanal.	Outlook
Errores consecutivos en el proceso de recolección de información.	Se hace un cambio en el enfoque de la presentación a clientes, creando un webinar con mayor detalle a las secciones de llenado de la plataforma y una sesión en vivo de la plantilla de empleados.	Plantilla Excel Plataforma Mercer Data Connector.
Inconvenientes técnicos en las plataformas de llenado y resultados.	Se proponen mejoras en la plataforma que ayuden al cliente a tener una visión más clara e intuitiva de la información.	Plataforma Mercer Data Connector Plataforma Mercer WIN.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

Mediante las soluciones y propuestas brindadas con anterioridad a cada uno de los aspectos a mejorar, se obtienen los siguientes resultados durante el proceso.

Tabla 8. Resultados obtenidos de cada aspecto

Aspectos Por Mejorar	Soluciones	Resultados
Incongruencias en el control de empresas registradas y participantes de la Encuesta TRS y derivados.	Inicialmente para el equipo de CST se propone la verificación en el archivo global de empresas y la creación de una sola base de datos interna con la que se puedan verificar los grupos y compañías. Por otro lado, en el seguimiento semanal realizado entre CST – Consultores se crea un archivo sistematizado que involucra cada uno de los reportes globales y mostrar así realmente los contratos existentes.	El manejo dado con el seguimiento sistematizado es mucho más rápido y congruente, ya que evidencia realmente los accesos actuales, con esto el equipo de consultores conoce los porcentajes semana a semana de su plan objetivo o target y puede tomar decisiones oportunas para llegar al objetivo de equipo.
Falta de comunicación entre consultores y CST en la creación de contratos.	Entre líder de CST y coordinadora de consultores se establece directriz de cómo deben solicitar los contratos y la previa autorización de la coordinadora para poder proceder.	Al tener un parámetro y una alineación clara entre CST y Consultores, se reducen significativamente los errores en la creación de contratos.
La atención al cliente es confusa entre el equipo.	Se hace distribución del equipo, en donde cada miembro va a tener una industria específica. Con esta distribución cada miembro se encarga de responder las consultas, dudas, revisiones y capacitaciones de las industrias asignadas, y para la atención de la casilla se hace una división semanal.	Con la distribución del equipo, la atención al cliente es mucho más oportuna y rápida. Adicional, al tener un CST fijo para cada tipo de empresa, el cliente con el tiempo reconoce directamente con quien acudir y el contacto es mucho más directo.
Errores consecutivos en el proceso de recolección de información.	Se hace un cambio en el enfoque de la presentación a clientes, creando un webinar con mayor detalle a las secciones de llenado de la plataforma y una sesión en vivo de la plantilla de empleados.	Disminuye el número de errores al tener clara la información que deben suministrar y como deben hacerlo.
Inconvenientes técnicos en las plataformas de llenado y resultados.	Se proponen mejoras en la plataforma que ayuden al cliente a tener una visión más clara e intuitiva de la información.	Globalmente se está trabajando en la construcción de una plataforma mejorada, mucho más intuitiva y moderna.

Bajo los resultados obtenidos, se realiza el cálculo de los KPI's para evidenciar el estado de los objetivos planteados.

Tabla 9. *Cálculo de los KPI's*

KPI	Cálculo	Resultado
KPI 1. Porcentaje de Cumplimiento Target de Participación	= (Número de empresas participantes / Número objetivo de empresas participantes) * 100	$(471 / 460) * 100$ = 102%
KPI 2. Eficiencia en la Recolección de Datos	= (Número de datos validados sin errores / Total de datos suministrados) * 100	$(280 / 471) * 100$ = 61%
KPI 3. Índice de Capacitación de Clientes	= (Número de reuniones y capacitaciones realizadas / Número total de clientes) * 100	$(320 / 471) * 100$ = 68%
KPI 4. Oportuna Validación de los Datos	= Numero de empresas validadas / Número de empresas participantes	$(471 / 471) * 100$ = 100%
KPI 5. Tasa de Publicación Oportuna	= (Número de entregables entregados dentro del plazo / Número total de entregables) * 100	$(8 / 8) * 100$ = 100%

Adicional, como resultado final, se dio paso al foro de Mercer Chile 2023, donde se evidenciaron los resultados de la TRS Chile 2023 a través de la presentación de la líder de Carrera, Agustina Bellido “El Futuro Inmediato: Navegando las tendencias en compensaciones hacia el 2024”.

Figura 9. *Presentación del Foro Mercer Chile 2023*

Tomado de Foro Mercer Chile (2023).

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

Como practicante en el equipo de CST Mercer Chile, logre desarrollar habilidades y conocimientos nuevos en materia de compensación y beneficios a nivel Latinoamérica, a comprender el mercado y a capacitarme en un entorno de constante cambio. En más detalle la empresa me brindo soporte en los siguientes aspectos:

1. Programas de formación y desarrollo

Mercer comprende las demandas siempre cambiantes del entorno de capacitación y desarrollo. Ofrece programas de formación y desarrollo diseñados para ayudar a las organizaciones a desarrollar habilidades relevantes y adaptarse a las necesidades actuales. Estos programas pueden incluir cursos en línea, capacitación práctica y desarrollo profesional en áreas específicas de recompensas y recursos humanos. En este campo realice el certificado de Compensación LATAM junto a los clientes.

2. Acceso a recursos y herramientas de aprendizaje

Mercer ofrece acceso a recursos y herramientas de aprendizaje que pueden apoyar el proceso formativo de los empleados CST. Estos recursos pueden incluir cursos en línea, materiales de aprendizaje, encuestas salariales y metodologías de encuesta. Además, Mercer proporciona capacitación y soporte diario a través de su plataforma Mercer Data Connector y Mercer WIN.

3. Experiencia en la industria

Mercer cuenta con una amplia experiencia en el manejo de los principales actores de la industria. Esta experiencia les permite comprender los desafíos específicos que enfrentan los empleados CST y brindar soluciones adaptadas a sus necesidades. Trabajando en estrecha colaboración con las organizaciones para desarrollar estrategias de talento y recompensas que

impulsen el crecimiento y el éxito. En este campo trabaje con industrias como: Ingeniería y construcción, maquinaria, minería, servicios y automotriz.

En resumen, Mercer aportó a mi proceso formativo como parte de CST a través de programas de formación y desarrollo, medición de la agilidad de aprendizaje, acceso a recursos y herramientas de aprendizaje y aportando experiencia en la industria y el mercado, que me permitieron brindar soluciones que pueden ayudar a las organizaciones a desarrollar habilidades relevantes y adaptarse a un entorno que está en constante cambio.

5.3 Plan de Mejora

Finalmente, se presenta el siguiente plan de mejora, en el cual se han identificado las áreas clave y los procesos susceptibles de optimización, junto con sus respectivas metas, acciones a implementar e indicadores de desempeño que permitirán evaluar su efectividad.

Tabla 10. *Plan de Mejora*

Aspectos Por Mejorar	Actividad	Metas	Acciones	Indicadores	Responsable	Recursos	Periodo
Complicaciones en el control de las empresas registradas.	Inicio de campaña TRS 2023: Creación de grupos, empresas y clientes en el sistema, control de productos en contratos globales, regionales y locales tanto participant es como compra.	Alcanzar el objetivo target de empresas participantes para la TRS Chile 2023, planteado en 460 compañías .	Se plantea un control semanal más entendible, automático y efectivo que evidencie la realidad de las participaciones y garantice una oportuna búsqueda de participantes.	KPI 1. Porcentaje de Cumplimiento Target de Participación = (471 / 460) *100 = 102%	Analia Tanzarelli Senior Team Leader Latinoamericana Natalia Bocaz Coordinadora TRS Chile Agustina Bellido Líder de carrera Chile	• Platafor ma CPSM • Libro de control Excel / Power BI • Reporte PDR	Primer a Fase (Marzo - Abril)

Aspectos Por Mejorar	Actividad	Metas	Acciones	Indicadores	Responsable	Recursos	Periodo
Errores consecutivos en el proceso de recolección	Capacitación y soporte a los clientes en proceso de la encuesta, con metodología a Mercer y capacitación de herramienta a virtual para el llenado y carga de la data.	Realizar reuniones periódicas para capacitar y enseñar a los clientes la herramienta Mercer, la metodología y las novedades 2023 que deben tener presentes, cubriendo como target un 70% de participantes.	Se hace un cambio en el enfoque de la presentación a clientes, creando un webinar con mayor detalle a las secciones de llenado de la plataforma y una sesión en vivo de la plantilla de empleados. Adicional se fomenta la reunión one-one.	KPI 3. Índice de Capacitación de Clientes = $(320 / 471) * 100 = 68\%$	Analia Tanzarelli Senior Team Leader Latinoamérica	- Plataforma MDC - PPT TRS Chile 2023 - Plantilla Excel	Segunda Fase (Abril-Mayo)
Plantillas suministradas por los clientes con incongruencias	Recolección de datos y validación de la información suministrada por las compañías.	Dar seguimiento a la participación de cada empresa y validar la información acorde a los parámetros de la TRS para cerrar encuesta con la mayor claridad en los datos suministrados, alcanzado en target un 50% en la información sin errores.	Se plantea incluir en las capacitaciones no solo metodología de la compañía y de la plataforma, sino también una inducción más enfocada a la recolección de datos para mejora de la información.	KPI 2. Eficiencia en la Recolección de Datos = $(280 / 471) * 100 = 61\%$	Analia Tanzarelli Senior Team Leader Latinoamérica	- Plataforma MDC - Plantilla de Excel	Segunda Fase (Abril-Mayo)

6. Conclusiones y Recomendaciones

Haber tenido la oportunidad de trabajar como practicante en Mercer LATAM me brindó una invaluable oportunidad de adquirir un amplio conocimiento y experiencia en diversas áreas de negocio con la oportunidad de involucrarme en proyectos internacionales y adquirir una perspectiva global.

Durante todo el proceso de práctica, se desarrollaron diferentes actividades que impulsaron el crecimiento del equipo, el cumplimiento de KPI's, el desarrollo de habilidades y el conocimiento en diversas áreas del talento humano. Acorde al objetivo planteado, se logró optimizar el proceso de la TRS en diversos ámbitos y cumplir con el objetivo de compañías participantes, manteniendo la calidad de la información. Este enfoque integral desarrollado durante la practica en el equipo, no solo fortaleció la cohesión del grupo, sino que también fomentó un ambiente de aprendizaje continuo, donde cada miembro pudo aportar sus fortalezas y aprender de los demás. Además, la implementación de estrategias alineadas con los objetivos permitió medir el impacto de nuestras acciones, asegurando que cada actividad realizada contribuyera al éxito colectivo. En resumen, esta experiencia no solo ha enriquecido mis competencias individuales, sino que también ha sentado las bases para un futuro más colaborativo y eficiente en la gestión laboral de equipo.

Adicionalmente, en la compañía se fomenta el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional de los empleados. A través de programas de capacitación y acceso a recursos de aprendizaje, siendo parte de la compañía se tiene la posibilidad de mejorar la comprensión en áreas clave como adquisición y desarrollo de talento, gestión de beneficios de salud, consultoría de jubilación, gestión del talento y transformación empresarial. Además, la empresa ofrece una amplia gama de herramientas y productos que permiten a los empleados brindar soluciones personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente. Estas soluciones incluyen

evaluaciones, informes, productos y herramientas psicométricas, que ayudan a las organizaciones a tomar decisiones informadas sobre las personas y a gestionar eficientemente sus recursos humanos. Además, la empresa promueve un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, que valora y reconoce el aporte de cada empleado, incluso, como practicante.

Figura 10. Resultados TRS Chile 2023.

Encuesta de Remuneración Total 2023 Chile



Nota: La anterior figura muestra un panorama general de los resultados de la Encuesta TRS 2023 de Mercer. Adaptado de resultados Mercer WIN.

En resumen, el realizar este tipo de actividades como lo es el realizar la práctica profesional, brinda una experiencia enriquecedora y valiosa, permitiendo adquirir un amplio conocimiento en diferentes áreas empresariales y desarrollar habilidades clave para el éxito profesional. En lo personal, la empresa me brindó oportunidades de crecimiento, acceso a recursos de aprendizaje y colaboración con profesionales de todo el mundo, lo que contribuyó a mi desarrollo personal y profesional.

Hoy, catorce meses después de realizada la práctica, sigo en esta maravillosa compañía ampliando mi conocimiento y mi experiencia en el ámbito laboral.

Referencias

Dirección de Trabajo. *¿Cuándo procede que la gratificación legal se pague mensualmente?* (s. f.).

DT - Consultas. <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60164.html>

Dote, S. (2023, 26 agosto). *Salario mínimo en Chile: cuánto subirá y en qué fecha se concretará el alza. El País Chile.* <https://elpais.com/chile/2023-08-26/salario-minimo-en-chile-cuanto-subira-y-en-que-fecha-se-concretara-el-alza.html>

Marsh McLennan. (s. f.). *About Marsh and McLennan.* <https://www.marshmclennan.com/about.html>

McKinsey and Company. *The Rise of Quantum Computing.* (2024, 14 junio). <https://www.mckinsey.com/featured-insights/the-rise-of-quantum-computing>

Mercer. *Acerca de Mercer.* (s. f.). <https://www.mercer.com/es-co/about/company/about/>

Mercer. *Car Report Latin America.* (s. f.). <https://shop.mercer.com/es-co/car-report-latin-america.html>

Mercer. *Estrategia de gestión de talento.* (s. f.). <https://www.mercer.com/es-co/solutions/talent-and-rewards/>

Mercer. *Executive Survey - Latin America.* (s. f.). <https://shop.mercer.com/es-co/executive-survey-latin-america.htm>

Mercer. *Global Compensation Planning.* (s. f.). <https://shop.mercer.com/es-co/global-compensation-planning.html>

Mercer. *Global Inclusive Benefits.* (s. f.). <https://shop.mercer.com/es-co/global-inclusive-benefits.html>

Mercer. *Mercer Life Sciences Compensation Survey (MLS).* (s. f.). <https://shop.mercer.com/es-co/mercer-life-sciences-compensation-survey-mls.html>

Mercer. *Pat Tomlinson*. (s. f.). <https://www.mercer.com/es-co/about/company/leadership/pat-tomlinson/>

Mercer. *Product catalog*. (s. f.). <https://shop.mercer.com/es-co/>

Mercer. *Total Remuneration Survey Industry Supplements*. (s. f.). <https://shop.mercer.com/es-co/trs-supplements.html>

Mercer. *Total Remuneration Surveys (TRS)*. (s. f.). <https://www.imercer.com/products/total-remuneration-surveys>

Mercer. *Transformación*. (s. f.). <https://www.mercer.com/es-co/solutions/transformation/>

Mercer. *Worldwide Benefit and Employment Guidelines*. (s. f.). <https://shop.mercer.com/es-co/worldwide-benefit-and-employment-guidelines.html>

Mercer WIN. *Mercer WIN Results*. (s. f.) <https://www.imercer.com/imercercontent/mercercer-win>

NexNews. (s. f.). *Buscan prohibir pregunta sobre «pretensiones de renta*. (s. f.). <https://portal.nexnews.cl/showN?valor=qcrrk>