

Propuesta mejora de cultura organizacional

Delima marsh SAS / Mercer

**Autor: Daniel
Silva Russi**

**Tutor:
Johnn Milton Díaz**

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

Universidad Santo Tomás Bogotá

D.C, 2022

Agradecimientos

Agradecimiento especial a mi familia mi madre Sandra, mi padre William y mi hermano Diego quienes fueron un gran motor para llegar a conseguir todo por lo que he luchado, agradecimiento especial también a mis compañeros de universidad y mis amigos más cercanos Jhonatan, Oscar, Diego, Santiago y Bashir, con ellos obtuve la motivación necesaria para llegar a donde estoy hoy en día.

Introducción.....	4
Parte I. Mercer.....	5
1.1 Aspectos Generales.....	5
1.1.1 Misión	5
1.1.2 Visión.....	5
1.2 Ubicación Geográfica	5
1.3 Estructura Organizativa	6
1.4 Departamento en el que desarrolló la Práctica.....	6
1.4.1 Funciones del practicante en el marco de sus prácticas profesionales:	7
1.4.2 Análisis DOFA.....	8
Parte II. Planteamiento de Plan de Mejora.....	9
2.1 Desarrollo del Plan de Mejora	9
2.2 Importancia, Limitaciones y Alcances.....	9
2.2.1 Importancia	¡Error! Marcador no definido.0
2.2.2 Limitaciones.....	¡Error! Marcador no definido.0
2.2.3 Alcances	¡Error! Marcador no definido.0
2.3 Objetivo General.....	111
2.3.1 Objetivos Específicos.....	¡Error! Marcador no definido.1
Parte III. Contenido Plan de Mejora.....	111
3.1 Propuesta de Mejora	111
3.2 Conclusiones.....	221
3.3 Referencias.....	22
Parte IV. Seguimiento Prácticas Profesionales	22
4.1 Programación de actividades	22
4.2 Cumplimiento de objetivos trazados por mes.....	22

Introducción

Mercer es una compañía multinacional estadounidense con más de 75 años en el mercado enfocada en consultoría de recursos humanos, es una de las cuatro compañías hermanas de grupo Marsh McLennan que desempeñan servicios de consultoría en diversas áreas para así abarcar todas las posibles necesidades de una empresa, estas empresas son Marsh, GuyCarpenter, OliverWyman y Mercer cada una especializada en áreas diferentes de consultoría.

Mercer vende de todo tipo de servicios para grandes empresas y startups de todo el mundo teniendo sedes en varios países con los cuales logra tener una cobertura casi que global. A nivel latino América esta todo reunido en un HUB en el cual personas de todo el continente se ayudan unas con otras tanto en la venta, como el desarrollo de los proyectos que el cliente solicite los cuales generalmente ayudan a mejorar la empresa como lugar de trabajo, ayuda a aumentar el compromiso de los trabajadores y darles una mejor calidad de vida con los proyectos que implementan.

Parte I. Mercer

1.1 Aspectos Generales

1.1.1 Misión

Trabajamos con nuestros clientes como socios y entre nosotros como un equipo.

1.1.2 Visión

En Mercer, nuestro propósito es marcar una diferencia positiva en la vida de las personas ayudándolas a mejorar su salud, riqueza y carreras. Hacemos esto al vivir dentro de nuestra casa Mercer cuidadosamente estructurada, donde nuestros valores diarios respaldan nuestros imperativos estratégicos, que a su vez respaldan nuestra misión y propósito generales.

1.2 Ubicación Geográfica

Mercer tiene su casa matriz en Nueva York en Estados Unidos, pero también tienen filiales en muchos países alrededor del mundo. En el HUB latinoamericano tienen varias sedes y no hay una ninguna que sea principal ya que cada una maneja personal por aparte que trabaja todo en conjunto, entre los países donde tiene sedes son México, Perú, Argentina, Chile y Colombia. En Colombia tienen oficinas en Bogotá por la calle 26 al lado del hotel Hilton, la dirección es Cra 69 #25 B 44 aun que hasta el momento todos siguen trabajando desde casa, pero se están preparando para este año volver a la presencialidad o a una forma de trabajo híbrida.

1.3 Estructura Organizativa

Figura 1. Estructura organizacional



Fuente: (Mercer, 8 de enero de 2021)

1.4 Departamento en el que desarrolló la Práctica

El departamento en el que se desempeñó las prácticas en Mercer era en el área de consultoría enfocada en recursos humanos y carrera la cual estaba encargada de hablar y trabajar de la mano con el cliente (con su área de recursos humanos) para alistar y llevar a cabo los proyectos que ya se habían vendido por algún otro consultor u otra persona de labores comerciales.

Entre las labores normales para llevar a cabo este tipo de proyectos se requiere que el cliente de una información sobre la compañía o sus empleados y el trabajo de los consultores es estar ahí para ayudar al cliente con dudas que tenga y ejecutar los

proyectos ya sea por medio de encuestas y llevarlas a cabo, o alinear la estructura de la compañía con los lineamientos de Mercer para poder hacer análisis de resultados entre muchas otras cosas que se deben hacer.

1.4.1 Funciones del practicante en el marco de sus prácticas profesionales:

Manejar programas dados por Mercer para analizar resultados de encuestas de satisfacción.

Hacer, ya sea desde cero o usando plantillas predeterminadas, presentaciones de resultados de encuestas para clientes.

Limpiar información dada por el cliente para que sea procesada por equipos internos en procesos de competitividad salarial, tanto en temas de importancia y peso en la organización como en valor actual del mercado.

Usando información dada por Mercer dar consejos con respecto a los resultados de las encuestas en buenas prácticas y como mejorar los aspectos débiles según el punto de vista de los empleados.

Tabular con la información obtenida del cliente y de las bases de datos pasadas por equipos internos para ver la competitividad de salarios internos y con empresas de interés.

Ayudar a ajustar presentaciones o traducciones en caso de que sea necesario por algún otro consultor.

1.4.2 Análisis DOFA

A continuación, se presenta el análisis DOFA del área de consultoría en el Hub latinoamericano.

DEBILIDADES	• OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Poca explicación y onboarding de los proyectos antes de incluirnos a los practicantes. ● Debido a la larga cantidad y variedad de proyectos no daba tiempo para hacer inducción y cada uno era como empezar de cero. ● Poca comunicación entre áreas de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear una escuela o programa donde se expliquen os proyectos así se mejora la curva de aprendizaje y el desempeño de los consultores en un inicio. ● Hacer más énfasis en la información que se tiene para auto educarse, se tiene información de las paginas de la compañía, pero para los recién ingresados es duro encontrarla.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiente laboral uy amigable y colaborativo. ● Continuo aprendizaje y crecimiento personal y profesional. ● Desarrollo de habilidades duras y blandas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Robo de información o divulgación accidental por parte de los empleados. ● Debido a los cambios que se han a nivel global la incertidumbre ayuda a vender encuestas y por ser tantas los mismos clientes no están dispuestos a responder.

Parte II. Planteamiento de Plan de Mejora

2.1 Desarrollo del Plan de Mejora

Siendo una multinacional con tanto tiempo en el mercado y una estructura interna la cual podríamos decir que los destina al éxito y mantenerse como líderes en su mercado, es bastante complicado encontrar puntos en específico para mejorar, pero analizando a profundidad podemos ver que se tendrían mejores resultados en ciertas áreas donde se manejara una cultura organizacional diferente con un poco más de libertad y responsabilidad en lugar de control y seguimiento.

Se analiza tomando ejemplos de grandes compañías como Netflix, Honeywell y HubSpot (basándose en un libro) las cuales manejan este tipo de cultura que operar las cosas de forma diferente no solo ayuda a mejorar el rendimiento de dichas compañías, sino que impulsa su crecimiento e innovación lo cual es esencial si se quiere seguir siendo líder de dicho segmento del mercado. Mercer siendo consultora en recursos humanos sabe muy bien como generar cambios institucionales y de cultura ya que es uno de los servicios que más vende, además tiene claro la importancia de este mismo para una organización y de la misma forma que cada solución se debe acomodar diferente para cualquier compañía, las soluciones tienen que ser hechas a la medida.

2.2 Importancia, Limitaciones y Alcances

2.2.1 Importancia

Aumentar la creatividad y libertad de empleados ya sea en Mercer o a lo largo de todo el grupo empresarial.

Mejorar la percepción de empleados sobre la empresa y tener una imagen más positiva desde el punto de vista interno y externo.

Aumentar la densidad de talento y mantenerse como líder de su industria de consultoría.

2.2.2 Limitaciones

Solo un periodo de seis meses en la organización, no suficiente para conocer a detalle las demás áreas de la compañía ni se dieron espacios trabajo con alguna de las empresas del grupo.

Adaptación del sistema de libertad y responsabilidad debido a la diferencia gremio entre Mercer y las demás empresas que ya lo adaptaron.

2.2.3 Alcances

Implementar el sistema de libertad y responsabilidad a nivel local en las áreas que se de deban aplicar y revisar sus resultados, en caso de funcionar de forma contundente aplicar transversalmente en la organización o el grupo empresarial.

Limitaciones de sistema con área creativas o que necesiten innovación en caso de ser una parte importante.

2.3 Objetivo General

Establecer un esquema de trabajo y cultura organizacional que permita desarrollar las tareas y actividades tal que permita fomentar la creatividad y mantener un ambiente adecuado y con estándares que se vinculin con los objetivos organizacionales

2.3.1 Objetivos específicos

- Elaborar un plan de capacitacin sobre el sistema de Libertad y Responsabilidad con el cual la compañía podrá controlar y mejorar el desempeño en las diferentes areas o departamentos.
- Levantar limitaciones y barreras, ya sea por políticas o costumbres institucionales que contengan inconvenientes para el desarrollo normal del trabajo, ademas con autonomia de empleados.
- Fomentar el compromiso de los empleados y para mejorar el desemepeño del talento humano

Parte III. Contenido Plan de Mejora.

3.1 Propuesta de Mejora

El cambio que se propone en el plan de mejora es estructural, entonces se debe dividir en varios pasos para poderlo explicar e implementar de buena forma. Para empezar con el cambio de una cultura de control y restricciones a una cultura de Libertad y responsabilidad debemos comenzar por lo básico y es aumentar la densidad de talento en nuestra compañía.

Cuando hablamos de aumentar la densidad de talento decimos esto no solo por mantener a los mejores empleados sino también de atraer a los mejores en cada posición posible, para lograr esto se necesita tener un ambiente laboral bueno que inspire a las personas confianza

y el deseo de quedarse. Además de esto se debe prescindir de los compañeros vagos, los que no dan todo si no solo lo justo y necesario, al igual que de los que tienen bajos rendimientos y los pesimistas de igual manera, pero los más importantes son los arrogantes, estos puede que sean buenos pero su actitud arrogante puede contagiar o desanimar a los demás por lo cual también es necesario prescindir de su trabajo.

El siguiente paso es implementar una cultura de sinceridad total en todos los ámbitos laborales al igual que acostumbrar a todos a las críticas constructivas y constantes transversales, no solo en nivel jerárquico descendente sino en todas las direcciones posibles, para esto se puede usar un sistema de denominamos las 4 A's que es la forma en que todas las críticas deben de ser planteadas ya sea en reuniones grupales o privadas.

Aspirar a ayudar: toda crítica que se haga a un compañero debe de ser una intención positiva, no hacerlas por frustración, herir intencionalmente a la otra persona o promover estrategias individuales.

Aplicable: Las críticas deben centrarse en lo que el receptor puede hacer de otra manera mas no e el problema solamente.

Agradecer: Reprimir nuestro instinto natural de defensa y excusas al recibir una crítica, en lugar de esto debemos agradecer sin ponernos a la defensiva

Aceptar o descartar: No hace falta acatar todas las críticas ya que serán muchas, pero si se debe dar gracias con sinceridad, ya si uno ve que la crítica es correcta y mejoraría de gran manera al aceptarla ya es decisión de cada uno hacerlo.

Decimos que serán muchas ya que al implementar esto como parte fundamental de las políticas y cultura de la compañía cada día se podrán recibir críticas ya sea en privado o en

reuniones grupales, a esto se le llama un círculo de críticas constructivas las cuales podrán suceder en cualquier momento y lugar.

Cuando tengamos una alta densidad de talento y una cultura de sinceridad veremos que el desempeño de las personas crecerá de gran manera, pero lograr implementar dicho proceso es difícil, por eso mismo se recomienda empezar dejando espacios en reuniones al final para que todos puedan dar y recibir críticas y de igual forma incentivar a los altos cargos o líderes de áreas a solicitar críticas para dar ejemplo y así poco a poco volver esto una práctica habitual.

El siguiente paso hacia una cultura de Libertad y Responsabilidad es uno de los que mas genera confianza y valor para los empleados y es la moderación de la política de vacaciones o en el mejor de los casos eliminar dichas restricciones. Mercer de por si ya maneja una cultura bastante cercana en el sentido que los horarios de trabajo son de ocho de la mañana a cinco de la tarde de lunes a viernes, pero cada persona maneja sus tiempos como mejor le quede, algunos se quedan hasta altas horas de la noche terminando entregables para el día siguiente tomarse la tarde entera, se responden correos es días de fin de semana en caso de que la persona lo considere pertinente, al final de cuentas cada persona maneja sus tiempos, lo importante es que no agende reuniones en horarios que no pueda cumplir y que entregue lo prometido ya sea a cliente final o a otros compañero en los tiempos que se acordaron.

Teniendo esto en cuenta vemos que lo único que separa la cultura Mercer de la de Libertad y Responsabilidad es solamente el tema de vacaciones debido a que se requieren solicitar con tiempo y ser aprobadas por el jefe directo antes de poder tomarlas. Lograr que esta política funcione es un poco complicado debido a los sistemas jerárquicos de las compañías, por

ejemplo si en una empresa se maneja dicha política de libertad y en una unidad el jefe directo no toma vacaciones esto generaría que los demás del equipo tampoco las tomen ya que no querrán que el jefe piense que no están lo suficientemente comprometidos con el cargo que manejan y dar dicha política que debería beneficiar a los empleados terminaría por volverse una política de no vacaciones.

Es por cosas como esta que las políticas se deben implementar con ayuda de jefes directos o de área, ellos deben de tomarse las vacaciones como consideren y hablar mucho de ellas para de esta forma incentivar a las demás personas a tomar el beneficio que se les ha dado. Por más descabellado que suene en un estudio realizado hace unos años (Christensen, 2015) se dio un año de vacaciones ilimitadas en una compañía llamada MammothHR y se llegaron a los siguientes resultados:

Eliminar la política de vacaciones o dar ilimitadas no genero que las personas tomaran mas tiempo del normal, en algunos casos si tomaron unos días de mas mientras otras personas no lo hicieron, en promedio se tomaron los mismos días de vacaciones en toda la compañía.

Desde el punto de vista de los empleados esto genera demasiado valor ya que les da la sensación de libertad y manejo de sus vidas personales que por lo general termina siendo uno de los principales motivos por los cuales las personas terminan renunciando a sus trabajos.

El darles dicha libertad les demostró la confianza que la compañía tiene en ellos lo cual termino generando que sus niveles de responsabilidad fueran aún mayores.

En los empleados que manejan procesos donde se requiere creatividad se vio un incremento en su rendimiento.

Teniendo esto en cuenta vemos que por lo general dichos beneficios pueden ser más beneficioso que perjudiciales cuando comparamos los resultados aun que no todo siempre es tan bueno como parece, es necesario hacer un sondeo de las fechas importantes en los departamentos para que no se deje desatendido un área importante en fechas donde el flujo de trabajo es demasiado para ser manejado con varios miembros del personal ausente. Por ejemplo, si el departamento de contabilidad debe entregar informas de cierre de año a finales de enero o principios de febrero sería algo demasiado pesado de hacer en un departamento de cinco personas donde tres están de vacaciones, por mas que se implemente una política donde no exista una restricción a cuando tomar vacaciones o a aprobación si se debe mirar en cada una de las áreas para que este beneficio no termine perjudicando a los demás.

Una vez ya tengamos una densidad de talento alta, una política de sinceridad trasversal y hagamos a un lado la política vacaciones debemos empezar a reforzar la idea de esta cultura organizacional mediante estrategias de retención, para empezar, se tiene que empezar por pagar los mejores salarios del mercado para dicha posición, o en su defecto ser lo suficientemente competitivo para que las ofertas que puedan llegar no deslumbren a la persona y considere irse. Teniendo en cuenta que la densidad de talento es muy alta ya deberíamos tener a varios de los mejores en cada posición por lo cual pagar excelentes salarios tampoco debería ser un complique ya que ellos son los mejores o mejor llamémoslos “rockstars”. Hace ya varios años se llevo un estudio con nueve programadores donde se les asigno una tarea a realizar en dos horas y se vio que el más rápido supero hasta en veinticinco veces la velocidad y calidad del que termino de ultimas (Thompson, 2019), desde este momento se dio ese termino con el cual vemos que un empleado que sea considerado un rockstar puede rendir mucho mas que uno promedio y en ese caso sale mejor y mas rentable

para la compañía pagar un salario elevado por alguien que es capaz de hacer el trabajo de tres o cuatro personas y con una calidad superior.

Al tener esto claro vemos que este tipo de cargos los cuales requieren creatividad para desempeñarse de buena forma son muy importantes y por eso vamos a una de las partes que considero mas importantes en este proyecto de cambio de cultura y es el segmento del personal. Vemos que hasta el momento todos los cambios están enfocados a las personas que son creativas o que requieren explotar dicha cualidad para su trabajo, pero ¿qué pasa con las que no? Lo que tenemos que hacer es, de la mano de recursos humanos, dividir las diferentes áreas de la compañía y así definir cuales cargos son creativos y cuales son operativos. Mientras en un cargo operativo el mejor puede rendir el doble o el triple que el peor en el creativo pueden ser hasta veinticinco veces por lo cual a los cargos operativos puedes pagarles un poco por encima del promedio y el rendimiento será muy bueno mientras que con los creativos si será necesario ser mas competitivos con el mercado para mantener dicha densidad de talento tan alta como sea posible.

Al tener clara la división de cargos debemos continuar con el grupo de creativos y especialmente vamos a parar en la forma en que esta compuesta la compensación de estos mismos. Es común creer que la forma correcta de estructurar a compensación de un empleado tiene que ver con su salario, los demás beneficios y cosas que la compañía da y hace por ellos como las primas extralegales a final de año, bonos por cumplimiento de metas de la empresa o bonos por rendimiento personal entre otras cosas, al final de cuentas la forma en como se componga dicha remuneración va a afectar como el empleado percibe sus beneficios y puede alentarlos o desanimarlos. Para los cargos creativos se recomienda dejar de lado la mayoría de los bonos por rendimiento e invertir todo esto en salarios directos.

Para confirmar lo dicho anteriormente revisamos resultados de un estudio realizado en 2008 por Dan Ariely en la universidad de Duke, (Ariely, 2010) donde se reunió bastante información y se demostró que ante grandes bonos se incrementa la actividad mas no la calidad del trabajo. Según estos descubrimientos el estar pensando en el trabajo y en que se debe hacer para conseguir dicho bono cierra la mente y reduce la creatividad de la persona, por esto mismo es que para los grupos de personas donde ser creativo es parte fundamental de su trabajo es mejor dar el dinero en salario y no en bonos, de esta forma el saber que ya tiene el dinero en su bolsillo lo deja estar tranquilo y de esta forma las ideas logran fluir fácilmente. Al tener esto claro debemos seguir con una parte importante y es que los empleados van a recibir en algún momento ofertas de otras compañías y aferrándonos a la política de sinceridad hay que incentivarlos a asistir, enseñarles que tener dichas entrevistas no es deshonesto en lo absoluto, si lo sería donde no fueran sinceros con el asunto y actuaran a espaldas de la compañía. Este ejercicio nos ayuda a saber cual es el valor de cada una de las personas de la organización y ya dependiendo de que tan bueno sea en su puesto queda a discreción de las directivas en si se retiene a la persona o si se le busca un reemplazo en el mercado laboral.

Continuando con este plan el siguiente paso es enseñar a las personas los números a nivel contable y la contribución de cada persona, por experiencia sé que Mercer ya cumple con dicha practica y que de buena forma ayuda a incrementar el compromiso y responsabilidad de cada persona, el sentir que confían en todos ayuda a incrementar dichos sentimientos. Este punto conlleva varias cosas especialmente por que la confidencialidad es política estricta de las compañías, se tiene cero tolerancia con la divulgación de esta información y se debe

recalcar constantemente para evitar tropiezos o errores que pueden comprometer a toda la compañía.

El paso siguiente esta compuesto de varios puntos y para empezar se debe traer a la mesa el termino de ciclo de innovación, este hace referencia a que las ideas deben pasar un ciclo de auto aprobación con opiniones externas de compañeros, es decir que las ideas se deben publicar en alguna plataforma de la compañía y ser dialogadas a lo largo de un tiempo en reuniones privadas y grupales, de esta forma se encuentran puntos en desacuerdo, posibles mejoras o pulir detalles que pueden no estar del todo bien. A este punto poder añadirle que se debe enseñar que la idea de cada persona en el trabajo no es complacer al jefe directo sino buscar el mayor beneficio para la empresa, ya que al socializar ideas puede que algunas personas no estén del todo de acuerdo pero si la densidad de talento es tan grande y dichos puestos creativos tienen todos los incentivos para dejar fluir las ideas entonces es por eso que se les paga el mejor salario del mercado para que den rienda suelta a su mente y creatividad y de esta forma logren innovar en espacios donde algunas personas no ven la oportunidad, las personas jóvenes suelen ser las principales protagonistas de dichas ideas.

Después de pasar por este periodo donde se debatió y se vio la idea desde varios ángulos toca ejecutarla y la persona que tuvo la idea debe ser quien la lidere, nadie mejor que ella misma para traer a la realidad sus ideas. El resultado puede ser varias, no todas las ideas van a ser exitosas a la primera y en cualquiera de los casos hace falta reconocerlo, si funciona se celebrará y si no se hablara de ella abiertamente y quedara como recuerdo para futuras ideas ya sea de la misma persona o de otra.

Un problema en varias empresas es como se ven a si mismas y como los empleados las ven, por ejemplo, hay muchas que dicen que entre todo el equipo son una “familia”, esto puede ser bueno para un ambiente laboral y para ayudar con la confianza de las personas, pero las cosas no deberían ser así, la analogía que mejor debe representar a una empresa que maneje el sistema de Libertad y Responsabilidad seria un “equipo”. En una familia se perdonan los errores y siempre se tendrá un lugar no importa cuantas cosas pasen, en un equipo se modifican piezas cuando el funcionamiento no es el esperado, hay jugadores titulares y en ciertos momentos de partido se cambian las piezas para mejorar el funcionamiento y así es como se deberían ver las cosas. Si se esta en un cargo creativo se debe tener una compensación muy elevada, de las mejores o la mejor del mercado y por esa clase de remuneración la empresa espera lo mejor, además manejando el resto del sistema se reciben criticas constantes para mejorar el desempeño y en caso de no hacerlo lo más normal sería que se reemplace a la persona por alguien que si pueda hacer el trabajo adecuadamente.

Entre las cosas que pueden suavizar este asunto podríamos incluir el “ejercicio de retención”, este consiste en que cada vez que un empleado quiera saber cómo está rindiendo le pregunte a su jefe directo “en caso de que me quiera ir de la compañía, ¿hasta qué punto intentarían hacerme cambiar de opinión?” y dependiendo de la respuesta del jefe directo la persona sabrá que tan bien esta y recibirá una critica sobre las cosas que podría mejorar para estar mas seguro. En varias compañías se ponen cuotas de despidos, donde las persona con menor rendimiento deben de abandona su cargo después de ciertos periodos de tiempo y eso con esta filosofía podría generar rivalidades y problemas internos que no serían fáciles de lidiar, por eso es importante aplicar esto sin cuotas de despido así la gente puede estar

tranquila y enfocada en aprender y mejorar en lugar de pensar que si no rinde será despedida después de un tiempo.

Continuando con el modelo de Libertad y Responsabilidad hay una cosa que ayuda a mejorar todo y son las evaluaciones de 360 grados, esto consiste en hacer evaluaciones de desempeño desde todos los ángulos para evitar sesgos de personas que trabajan mas cerca de uno, entonces cada persona escoge a un grupo de personas de las cuales quiere recibir la evaluación y ellas deben dar su opinión sobre el trabajo que ha realizado, esta debe mantener una estructura en los comentarios para que efectiva, todos deben ser de “empezar a, parar de y continuar con”. En ese caso cada persona va a decir lo que piensa que debe empezar a hacer para mejorar, que debería de parar ya que lo hace menos productivo o no es beneficioso para la compañía y que cosas debería continuar haciendo.

En un inicio se pueden hacer anónimas, pero para mantenerse leal al sistema y la política de sinceridad se debe ir progresando casa vez más a la crítica directa. Estas evaluaciones se pueden hacer de forma anual, semestral o como mejor lo vean los directivos, se puede hacer incluso cada mes para lograr mayor efectividad en el ejercicio. Además de hacerla escritas cada cierto tiempo también se pueden hacer presenciales en grupo de cinco a máximo 9 personas para que sea fácil de controlar y no tome demasiado tiempo, puede tomar de tres a cinco horas como tal. El jefe directo debe ser la persona que mediara este encuentro y debe estar pendiente ya que la idea es recibir criticas constructivas y que todos se sientan a gustos como tal, hay que mantenerse con los lineamientos de las 4 A's. Como mencionado anteriormente la naturaleza humana nos hace ponernos a la defensiva cuando estamos recibiendo criticas entonces sacamos excusas o nos ponemos de mal humor, es por esto que las intervenciones

en las evaluaciones de 360 grados deben estar estructuradas con un 25% de comentarios positivos en u inicio y un 75% de cisas por mejorar al final.

Por ultimo se debe lograr un aspecto que es fundamental en todo este cambio organizacional y es que los lideres deben liderar con contexto en lugar de control y acá es donde se unen todos los factores anteriores. Para lograr esto se necesita tener una alta densidad de talento ya que se busca es la innovación mas no la prevención de errores, al buscar que estos equipos exploten dicha creatividad no se puede esperar que lo hagan si se les tiene que decir que cosas hacer, toca encontrar una sintonía donde todos entiendan que es lo que busca la compañía y de esta forma ellos logren sacar sus mejores ideas y de esta forma lograr resultados increíbles, (Hastings, 2020) se sabe que se está liderando mediante contexto de buena forma cuando las personas hacen avanzar el equipo en la dirección que las directivas buscan sin necesidad de decirles que hacer, explotando toda su creatividad.

3.2 Conclusiones

En conclusión, vemos que Mercer al ser una compañía que se desenvuelve en el gremio de la consultoría de recursos humanos sabe bastante bien como hacer dichos cambios ya que es uno de los servicios que mas vende, pero para poderse mantener como una de las mejores puede implementar algunas cosas de más, aunque ya manejan varios de los puntos que se mencionan en este plan de mejora hay unos cuantos como la política vacacional, las evaluaciones de 360 grados y ser más enfático en la cultura de la sinceridad, al final de cuentas es una gran compañía pero basándonos en el éxito que este modelo le ha dado a otras compañías como Netflix, LinkedIn y HubSpot podríamos decir que revisar la cultura y hacer unos cuantos ajustes podría ser una forma mas de mejorar y mantener la creatividad de sus empleados al máximo, o al menos de los que necesitan tenerla para desempeñar sus labores.

3.3 Referencias

Ariely, D. (2 de enero de 2010). *Wired*. Obtenido de *Wired*: <https://www.wired.co.uk/article/dan-ariely-bonuses-boost-activity-but-not-quality>

Christensen, N. (2015). We Offered Unlimited Vacation For One Year. Here's What We Learned. *Fast Company*, <https://www.fastcompany.com/3052926/we-offered-unlimited-vacation-for-one-year-heres-what-we-learned?cid=search>.

Hastings, R. (2020). *Aquí no hay reglas*. Bogotá: Penguin Random House.

Thompson, C. (2019). *Coders: Who They Are, What They Think and How They Are Changing Our World*. Nueva York: Picador.

Parte IV. Seguimiento Prácticas Profesionales

4.1 Programación de actividades

Labores desempeñadas en el área de Consultoría donde se respondían a generar avances en proyectos ya en marcha y ajustando a la medida cada uno dependiendo de las necesidades del cliente.

4.2 Cumplimiento de objetivos trazados por mes

Ciclo 1 agosto y septiembre: Dificultades los primeros quince días de contrato con el equipo, durante este tiempo me enviaron algunos enlaces donde me conecte a reuniones con clientes de proyectos que me habían asignado, pero no tenía equipo trabajo. Después de entrar tuve mis primeros proyectos, de la mano de consultores expertos recibimos información de salarios de toda la compañía y medimos usando Excel las desviaciones estándar para hacer análisis y compararlo con el mercado, uno de los primeros pasos para hacer una estructura salarial y medir su competitividad. Al mismo tiempo Revisando resultados de encuestas de satisfacción y compromiso en

una plataforma llamada Sirota, sacando información para armar las presentaciones de resultados.

Ciclo 2 octubre y noviembre: El consultor encargado del proyecto de competitividad salarial renuncia de un día para otro y éramos solo los dos, por ende, me toco tocar el control del proyecto, pero al no tener el conocimiento retrasamos el proyecto bastante y toco hacer muchos reprocesos como procesar toda la data nuevamente y enviarla a los equipos internos de Polonia para análisis. Aparte se lanzaron dos proyectos nuevos de encuestas de satisfacción en los cuales estuve muy involucrado en el manejo de los envíos a las personas, supervisión de tasa de respondientes y manejo de la información, también toco hacer varias presentaciones del mismo tipo.

Ciclo 3 noviembre diciembre: con mayor conocimiento de proyectos de encuestas se me sumo a tres proyectos nuevos en los cuales tuve participación mayor, presentación de resultados a clientes y trabajo excesivo, mientras muchos descansaban en vacaciones que dio la compañía para todo yo trabajo entre navidad y año nuevo tres de los cuatro días libres que nos dieron, todo para cumplir tiempos de entrega para clientes importantes de la compañía. Ya con un nuevo consultor experto en temas de compensaciones trabajamos mucho a volver a hacer todo el proceso del proyecto de estructura salarial el cual tomo la gran mayoría de mi tiempo de este ciclo.

Ciclo 4 enero y febrero: Siendo inicio de año y con la mayoría de los clientes de vacaciones durante los inicios de enero el flujo de trabajo bajo, de igual manera se siguió trabajando en el proyecto de estructura salarial el cual nos demoró mucho,

pero fue uno de los que más me gusto debido a que aprende mucho mas que en la gran mayoría. También se generó un macroproyecto con dos de las empresas más grandes de Colombia donde casi todo el HUB latino americano tuvo que ayudar y toco generar el rededor de unas diez presentaciones de resultados por personas, cada presentación tomaba un promedio de cuatro a siete horas cada una por lo cual fue bastante ocupado hasta el final.