



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



TESIS DE MAESTRÍA

LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO COMO ESTRATEGIA DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN CONTEXTO VUCA **Caso: HERBALIFE NUTRITION**

POGRADO:

Maestría en Recursos Humanos

ESTUDIANTE:

Mariana Lucia Pozo Luna

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Alejandro Melamed

AÑO:

2019

DEDICATORIA

A mi mamá...

*Con todo mi amor y
agradecimiento, porque
todo lo que soy se lo debo
a ella.*

AGRADECIMIENTOS

- A Dios, por sus tiempos perfectos, por darme fortaleza y llenarme permanentemente de bendiciones.
- A mi mamá, por estos 32 años que nunca me soltó la mano, por su eterna confianza, apoyo y lealtad. Mi definición de sacrificio, amor y bondad.
- A mis hermanas, Pao y Pame, por ser mis guías, mi apoyo, constante escucha y mis más grandes ejemplos a seguir. Siempre juntas, hasta el final.
- A mi papá^(†), por haber sido siempre mi admiración, mi concepto de inteligencia, dedicación y éxito. Hoy estoy en este país por vos, por seguir tus pasos mi gran ingeniero militar.
- A mi familia, por el apoyo y admiración que siempre me demostraron y que a pesar de la distancia siempre estuvieron ahí.
- A mis amigas, Pazu, Sole J., Sol A., Angie y Ezequiel. Hicieron de estos 3 años de Maestría, una etapa inolvidable. Gracias por su amistad y por siempre haberme hecho sentir en casa.
- A mis boligomas, por ser la familia que elegí en este mí segundo hogar.
- A mi Director de tesis, Dr. Alejandro Melamed, por confiar en mí y acompañarme en este camino con sus conocimientos, reconocida experiencia y constante apoyo. Realmente un placer haber compartido con él esta etapa profesional de mi vida.
- Al Lic. Sergio Leban, por el apoyo, conocimientos y tiempo dedicado durante la cursada y elaboración de tesis.
- A Mariana Colotta, profesora de metodología, por el acompañamiento, revisión y apoyo durante todo el proceso de elaboración de tesis y revisión final del documento para la correcta entrega del presente trabajo.
- A Fabrizio M., gracias por ser el autor de que haya elegido este camino de Recursos Humanos, por tu confianza, apoyo, tiempo y dedicación siempre. Mi gran fuente de admiración profesional, ejemplo de pasión por lo que hacemos, temple y perseverancia.

- A Herbalife Nutrition, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de ser parte de su equipo. Gran Empresa que me hizo elegirla para ser mi caso de estudio del presente trabajo.
- A Martín N., Leonel T., Laura M. y Cesar D.G., por su tiempo y apoyo brindado para la elaboración de mi tesis además de la confianza y compañerismo de siempre.
- A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, por su aporte en la formación de Magister que alcanzo hoy.
- A todos mis compañeros de curso por 3 años de risas, enojos, momentos compartidos en lo que nos supimos bancar siempre. La convivencia la hicieron única!
- A todos los docentes que estuvieron durante estos tres años, compartiendo sus conocimientos para continuar formándonos como grandes profesionales.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. TEMA.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. ANTECEDENTES.....	4
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
4.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
4.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
5. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
6. SUPUESTO DE TRABAJO.....	10
7. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	10
7.1. JUSTIFICACIÓN.....	10
7.2. VIABILIDAD.....	11
8. ESTRUCTURA METODOLÓGICA.....	12
8.1. DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS.....	12
8.2. PRESENTACIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS.....	12
8.3. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	12
8.4. PROPUESTA DE PLAN DE ANÁLISIS.....	14
9. ESTADO DEL ARTE.....	14
10. MARCO TEÓRICO.....	18
10.1. ENTORNO VUCA.....	18
10.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	19
10.3. EXPERIENCIA DEL EMPLEADO.....	21
10.3.1. Origen.....	21
10.3.2. Ambientes de la Experiencia del Empleado.....	22
10.4. ESPACIO FÍSICO.....	22
10.5. TECNOLOGÍA.....	22
10.6. CULTURA.....	23
10.6.1. Tipos de organizaciones según la Experiencia del Empleado.....	24
10.6.2. Liderazgo.....	24
10.6.3. Compensación Total.....	25
10.6.3.1. Remuneración.....	26

10.6.3.2.	Costo Laboral.....	26
10.6.3.3.	Políticas Salariales	26
10.6.3.4.	Beneficios	27
10.6.4.	Balance Vida-Trabajo	27
10.6.5.	Desarrollo y Oportunidades de Crecimiento	27
10.6.6.	Desempeño y Reconocimiento	28
11.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	30
11.1.	CONTEXTO VUCA EN LA ACTUALIDAD	30
11.2.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	32
11.2.1.	La Empresa	32
11.2.2.	Productividad	33
11.3.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
	34	
11.3.1.	Estructuras Organizacionales.....	34
11.3.2.	Dotación.....	37
11.3.3.	Rotación y Egresos	38
11.4.	LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO.....	38
11.5.	ESPACIO FÍSICO	39
11.6.	TECNOLOGÍA	41
11.6.1.	Comunicación.....	42
11.6.2.	Negocio.....	42
11.6.3.	Desarrollo.....	43
11.6.4.	Share Services.....	43
11.7.	CULTURA	44
11.7.1.	Descripción del Modelo de Gestión de Recursos Humanos.....	45
11.7.1.1.	Costo laboral.....	45
11.7.2.	Remuneraciones.....	46
11.7.2.1.	Masa Salarial.....	46
11.7.2.2.	Incentivos.....	48
11.7.2.1.	Equidad Interna.....	49
11.7.3.	Beneficios	50
11.7.3.1.	Beneficios Cuantificables	51
11.7.3.2.	Beneficios No Cuantificables	51

11.7.4.	Work-Life Balance	57
11.7.4.1.	Work from Home o Home Office	57
11.7.4.2.	Programa Conexión Herbalife	57
11.7.4.3.	Programa Wellness	58
11.7.4.4.	Licencias extra-oficiales.	59
11.7.4.5.	Campaña de Salud.	59
11.7.5.	Desempeño y Reconocimiento	60
11.7.5.1.	Evaluación de Desempeño	60
11.7.5.2.	Proceso de interdependencias	62
11.7.5.3.	Reconocimiento directo por desempeño	63
a.	Bono	63
11.7.5.4.	Programas de Reconocimiento Formal	64
11.7.5.5.	Prácticas de reconocimiento informal	66
11.7.6.	Desarrollo y Oportunidades	69
11.7.6.1.	Job Posting y Promociones	69
11.7.6.2.	Política de formación específica	70
11.7.6.3.	Política de Idiomas	70
11.7.6.4.	Política de Auspicio Educacional	71
11.7.6.5.	Talent Review	71
11.7.7.	Desarrollo Organizacional	72
11.7.7.1.	Diversidad e Inclusión	72
11.7.7.2.	Compromiso	74
11.7.7.3.	Innovación	75
11.7.8.	Liderazgo	78
11.7.9.	Satisfacción	81
11.7.9.1.	Clima	81
11.7.9.2.	Cultura	87
12.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	88
12.1.	OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES	88
12.1.1.	Clima y Cultura	89
12.1.2.	Satisfacción	91
12.1.3.	Ranking Cultura	92
12.1.4.	Marca Empleadora e Imagen de la Compañía.	93



12.1.5.	Principios y Valores de la Compañía.....	96
12.1.6.	Diversidad e Inclusión	97
12.1.7.	Valoración y Reconocimiento	99
12.1.8.	Capacitación y Desarrollo.....	107
12.1.9.	Liderazgo	108
13.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
13.1.	CONCLUSIONES	113
13.2.	RECOMENDACIONES	119
14.	GLOSARIO.....	121
15.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
16.	ANEXOS.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Operativización de Variables	13
Tabla 2.- Ventas Herbalife Nutrition Conosur - Puntos de Volumen.....	34
Tabla 3.- Ventas Herbalife Nutrition Conosur por País - Puntos de Volumen.....	34
Tabla 4.- Dotación Herbalife Conosur.....	37
Tabla 5.- Posiciones Locales vs. Regionales	37
Tabla 6.- Índice de Egresos	38
Tabla 7.- Costo laboral vs Costo Operativo Conosur	45
Tabla 8.- Estructura Salarial Conosur (Ejemplo)	47
Tabla 9.- Beneficios Herbalife Conosur	50
Tabla 10.- Beneficios Cuantificables vs. No Cuantificables	52
Tabla 11.- Beneficios Cuantificables vs. No Cuantificables (Continuación).....	53
Tabla 12.- Beneficios Cuantificables vs. No Cuantificables (Continuación II)	54
Tabla 13.- Beneficios Cuantificables vs. No Cuantificables (Continuación III)	55
Tabla 14.- Beneficios Cuantificables vs. No Cuantificables (Continuación IV)....	56
Tabla 15.- Características Reconocimientos por Tiempo de Servicio.....	65
Tabla 16.- Posiciones cubiertas por Job Posting y Promociones para Región Conosur.....	69
Tabla 17.- Datos demográficos de Diversidad – Género.....	73
Tabla 18.- Datos demográficos de Diversidad – Nacionalidad	73
Tabla 19.- Datos demográficos de Diversidad – Posiciones de Liderazgo	73
Tabla 20.- Resultados desafíos “Build It Better” 2017-2018	77
Tabla 21.- Liderazgo Conosur	78
Tabla 22.- Clima y Cultura 2013-2018 Conosur	91
Tabla 23.- Dinámica Organizacional	95
Tabla 24.- Principios y Valores percibidos.....	96
Tabla 25.- Diversidad e Inclusión.....	98
Tabla 26.- Motivación Organizacional	101
Tabla 27.- Estrés Laboral.....	104
Tabla 28.- Identificación con la Empresa	105
Tabla 29.- Crecimiento Laboral.....	106
Tabla 30.- Formación, Capacitación y Desarrollo.....	107
Tabla 31.- Liderazgo.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Lo que <i>parece</i> estar sucediendo en el mundo laboral.....	5
Figura 2.- Lo que <i>realmente</i> está sucediendo en el mundo laboral.....	6
Figura 3.- Las tendencias de 2017 por importancia.....	8
Figura 4.- Experiencia del Empleado vs. Entorno VUCA	8
Figura 5.- Organigrama Herbalife Paraguay	35
Figura 6.- Organigrama Herbalife Uruguay	35
Figura 7.- Organigrama Herbalife Argentina – Parte I.....	36
Figura 8.- Organigrama Herbalife Argentina – Parte II	36
Figura 9.- Lineamiento Compensaciones por Desempeño - Mérito.....	49
Figura 10.- Lineamiento Compensaciones por Desempeño - Bono.....	49
Figura 11.- Resultados Equidad 2017 Herbalife Nutrition	49
Figura 12.- Etapas Evaluación de Desempeño anual Herbalife Nutrition.....	60
Figura 13.- Proceso anual Interdependencias Herbalife Nutrition	63
Figura 14.- Rediseño Visión y Valores Institucionales	76

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.- Índice Satisfacción Herbalife Conosur vs. Latinoamérica**	83
Gráfica 2.- Resultados Clima Argentina.....	84
Gráfica 3.- Resultados Clima Paraguay.....	85
Gráfica 4.- Resultados Clima Uruguay.....	86
Gráfica 5.- Dimensiones en Herbalife Conosur los últimos 5 años.....	87
Gráfica 6.- Clima y Cultura Herbalife Nutrition Conosur.....	90
Gráfica 7.- Clima y Cultura Conosur vs. Ranking Top 10 América Latina	90
Gráfica 8.- Satisfacción Conosur vs. Ranking Top 10 América Latina	92
Gráfica 9.- Imagen de la Compañía.....	93
Gráfica 10.- Imagen de la Compañía Herbalife Nutrition vs. Latinoamérica	94
Gráfica 11.- Dinámica Organizacional.....	95
Gráfica 12.- Principios y Valores percibidos	96
Gráfica 13.- Diversidad e Inclusión.....	97
Gráfica 14.- Responsabilidad Social Empresaria	98
Gráfica 15.- Compensaciones.....	99
Gráfica 16.- Motivación Organizacional	100
Gráfica 17.- Balance Vida-Trabajo	102
Gráfica 18.- Seguridad Laboral	103
Gráfica 19.- Estrés Laboral.....	104
Gráfica 20.- Identificación con la Empresa	105
Gráfica 21.- Crecimiento Laboral.....	106
Gráfica 22.- Formación, Capacitación y Desarrollo.....	107
Gráfica 23.- Liderazgo.....	108
Gráfica 24.- Resiliencia	110
Gráfica 25.- Feedback.....	111
Gráfica 26.- Imagen del Líder	112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I. Remodelación oficinas Uruguay	126
Anexo II. Remodelación oficinas Paraguay	127
Anexo III. Campaña Comunicación Remodelación Argentina	128
Anexo IV. Plataforma GreenHouse – Estrategia Innovación	129
Anexo V. Datos demográficos para encuesta Satisfacción Clima y Cultura Herbalife Nutrition Conosur	130
Anexo VI. Preguntas y Participación encuesta Satisfacción Clima y Cultura y Herbalife Nutrition Conosur	131
Anexo VII. Formulario IPPP - Inventario de Políticas, Prácticas y Programas	134
Anexo VIII. Resultado Encuesta Employee Experience – Jacob Morgan	136
Anexo IX. Ranking Employee Experience - Compañías “Comprometidas” por Jacob Morgan	137

LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO COMO ESTRATEGIA DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN CONTEXTO VUCA

Caso: HERBALIFE NUTRITION

1. TEMA

El entorno empresarial como consecuencia de la digitalización, la conectividad, la liberación del comercio, la competencia global y las disrupciones generalizadas en los modelos de negocio, se ha generado un contexto VUCA en el que hoy en día las organizaciones se encuentran operando. VUCA (acrónimo utilizado para describir o reflejar la volatilidad “Volatility”, incertidumbre “Uncertainty”, complejidad “Complexity” y ambigüedad “Ambiguity”) ha obligado a las organizaciones a verse constantemente en busca de nuevas estrategias corporativas para atraer, desarrollar, motivar y fidelizar a sus empleados.

¿Cómo ganar la guerra por el talento dándoles a los empleados los espacios de trabajo que desean, las herramientas que necesitan y una cultura que puedan celebrar?

La visión de Experiencia del Empleado (Employee Experience¹), considerando sus componentes: espacio físico, tecnología y la cultura organizacional, trabaja muy de cerca grandes variables y factores que permiten al empleado seguir eligiendo trabajar en sus empresas día a día. Estos factores son: la remuneración, los beneficios, el balance vida-trabajo (work-life balance), el desarrollo profesional y el ambiente laboral y forman parte de la estrategia de innovación en el modelo de gestión de Recursos Humanos de Herbalife Nutrition Región Cono Sur.

Como plan estratégico de la Compañía para acompañar este contexto actual, es importante adecuar los procesos de Recursos Humanos que operan e impactan en la Experiencia del Empleado del equipo de personas que componen la compañía, basándose en la satisfacción del empleado y resultados de esta gestión. Este plan estratégico será descrito en el presente trabajo utilizando un tipo de investigación cuantitativa con enfoque descriptivo.

¹ Employee Experience: Concepto desarrollado y esquematizado en inglés por el autor Norteamericano Jacob Morgan.

2. INTRODUCCIÓN

Hoy en día el mundo se encuentra nos encontramos en un entorno socioeconómico y cultural completamente dinámico y transformador. Lo que ayer valía, hoy está desfasado y mañana estará obsoleto. Los paradigmas que antes tenían una validez de años hoy en día no se sustentan. Pedidos para ayer, solicitudes de servicios para ahora. Lo que parecía una cosa, ha resultado ser otra. Cada día las cosas cambian sin saber hacia dónde. Las exigencias son mayores y los recursos se van limitando.

Acompañando esta afirmación, la crisis social y financiera reciente hizo que muchos modelos empresariales quedaran de golpe obsoletos y arrastraran a las compañías hacia el precipicio de la desaparición y el fracaso. Los retos asociados a la nueva situación implican que los líderes deben empezar a gestionar entornos hiperexigentes y desconocidos sin saber bien la manera de hacerlo. Se requiere una agilidad y adaptabilidad prácticamente desconocida hasta entonces. Eso no implica que nunca antes hubieran existido entornos y acontecimientos mundiales extremadamente complejos, la diferencia era la rapidez y la poca predictibilidad de los actos y las consecuencias que se derivaban.

Todo esto ha hecho que surgieran nuevos modelos de negocios: si hace pocos años la capacidad de innovación de las empresas era la que determinaba sus probabilidades de éxito, ahora que deben hacer frente a nuevos retos, donde el factor constante es la volatilidad y la incertidumbre, la capacidad de adaptación y una actitud disruptiva por parte de todos y cada uno de los miembros de la organización son las que marcan la diferencia.

El entorno se mueve en un mundo volátil, de cambio constante, donde la capacidad de respuesta de organizaciones y empleados marca la diferencia entre aquellos que sobreviven ariosos y los que se quedan por el camino. Un marco, asimismo, que ha hecho cambiar sustancialmente la estrategia y la forma de dirigir de miles de organizaciones y la manera de gestionar el talento que hay dentro de ellas.

A todo lo anterior y respondiendo a la globalización y revolución tecnológica, las grandes multinacionales pueden seguir operando en el mundo empresarial actual. Esto es posible porque hoy "ningún país o grupo puede aislarse de otros" (Beck, 2000) en términos de sus actividades económicas en general. Sin embargo, la implementación del mismo enfoque en varios mercados en términos de precios, mercadeo, empaque y otros aspectos del producto puede no funcionar bien debido a las diferencias culturales y otras asociadas con cada mercado en particular.

El concepto “Think Globally, Act Locally”², refiere a la estrategia implementada por algunas empresas multinacionales, según el punto de vista global en términos de formulación de la visión de la empresa, objetivos a corto y largo plazo y el diseño de una estrategia efectiva para lograrlos. Sin embargo, la adaptación se realiza según cada mercado local de acuerdo con la cultura y las especificaciones de cada mercado específico. Este enfoque analiza la necesidad de que las grandes corporaciones se adapten a las características de cada mercado individual en el que operan y para el fin del presente trabajo de investigación, aporta y acerca más aún a la realidad de las grandes corporaciones donde el factor humano es primordial para que el logro de resultados y en consecuencia, la confirmación de este concepto y su aplicabilidad. (Bartlett, CA & Ghoshal, 2002) (Dudovskiy, 2012)

Este entorno tan cambiante VUCA existente en el marco del mercado laboral actual como el resultado “de la transición de una economía industrial a una basada en el conocimiento” En esta nueva economía, los empleados son la piedra angular de las organizaciones y la Marca Empleadora está llamada a ser el elemento diferencial en la disputa por el mejor talento. Estudios indican que una propuesta de valor como empleador, en la que el salario sigue siendo una prioridad para el 63% a la hora de escoger un empleo, el 55% buscan un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal y el 49% priorizan un ambiente de trabajo agradable. (Randstad , 2017)

En el mundo de los negocios, los enfoques evolucionan y cambian. Esta evolución que se está viendo hoy continúa cambiando las prioridades cada vez más hacia el cuidado de las personas y las experiencias en las organizaciones. Hace años, fundamentalmente la utilidad y los componentes más básicos ya le daban sentido al trabajo. Posteriormente, esto evolucionó hacia la productividad, sacando el máximo provecho posible de las personas. Luego, se vio la aparición del compromiso, que consiste en hacer que los empleados estén contentos y sientan la necesidad de corresponder. En los tiempos actuales, se está cambiando a lo que es la siguiente y más importante área de diseño organizativo, la Experiencia de los Empleados. (Morgan, The Employee Experience Advantage, 2017).

En este sentido, se puede decir que una empresa puede orientar sus estrategias de innovación, aprendizaje y adaptación a los procesos que generan mayor impacto en la organización tales como el “Experiencia del Empleado”.

² “Think Globally, Act Locally”: Su traducción al español, Piensa globalmente, actúa localmente.

La organización bajo estudio, es Herbalife Nutrition Región Cono Sur, Empresa multinacional norteamericana de venta directa de productos nutricionales y de bienestar. Al ser una industria de productos no convencionales y con un modelo de negocio relativamente nuevo (30 años en el mercado), la velocidad a la que se ha tenido que adaptar es asombrosa, con presencia en más de 90 países, mantiene estructuras organizacionales de gran envergadura y una estrategia corporativa basada en las últimas tendencias globales. Todo esto permite que sea un desafiante caso de estudio con alcance a la región Cono Sur. En este trabajo, se estudiará en profundidad el significado de este concepto que define el nuevo entorno en el que se encuentra hoy el mercado empresarial y profesional y las estrategias que Herbalife Nutrition como industria de venta directa, está adoptando para la transformación que requiere de todos sus colaboradores.

3. ANTECEDENTES

Aunque lo parezca por su uso y abuso, el acrónimo VUCA ni es nuevo ni reciente. Se empezó a utilizar en los años 90 por el ejército norteamericano para describir el mundo que emergía después del final de la guerra fría, pero fue después de los ataques del 11 de Septiembre de 2001 cuando el concepto realmente tomó fuerza. Posteriormente y sobre todo a raíz de la crisis iniciada en 2008, se fue incorporado al lenguaje empresarial para definir entornos complejos, poco predecibles y difíciles de interpretar y controlar. Las organizaciones lo empezaron a utilizar para describir un nuevo e inquietante entorno con el que debían lidiar cada día de una manera arriesgada, retadora y difuminada. (Mack, Khare, Kramer, & Burgartz, 2016)

Todo esto ha hecho que surgieran nuevos modelos de negocios, haciendo necesario nuevos estilos de liderazgo personal y organizativo, más flexibles, ágiles y horizontales.

El cambio acelerado no es exclusivo de la tecnología; abarca tanto a la sociedad como a la demografía. Líderes de negocio y de Recursos Humanos deben dejar de operar de acuerdo a los antiguos paradigmas. En su lugar, éstos deben adoptar nuevas maneras de pensar sobre sus empresas, su talento y su rol en los problemas sociales globales.³

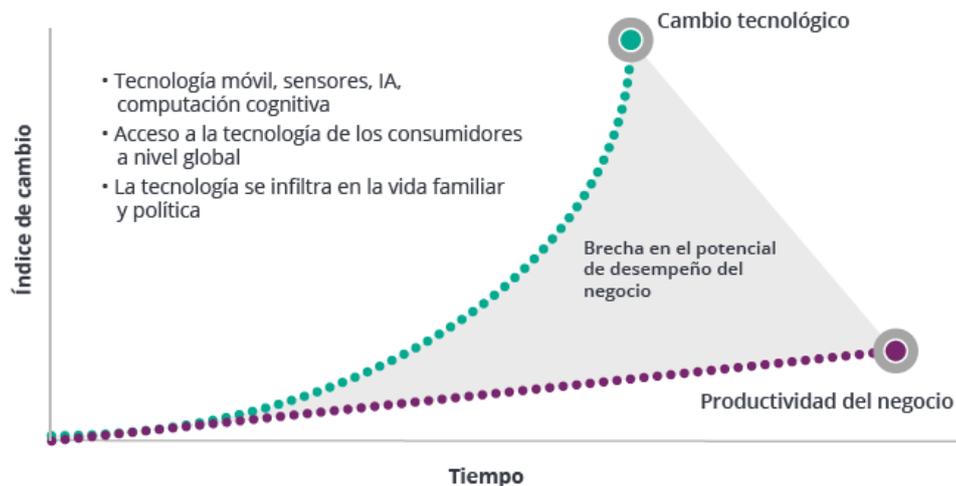
Se han desarrollado una serie de “nuevas reglas” para darle sentido a este escenario en cambio. Estas reglas reflejan ajustes en la forma de pensar y en los comportamientos que, al parecer, son requeridos para liderar, organizar, motivar, gestionar y comprometer a la fuerza laboral del siglo XXI.

³ <http://www.lanuevarutadempleo.com/Noticias/la-supervivencia-organizativa-en-un-entorno-vuca>

Mientras es difícil predecir qué prácticas de negocio emergentes perdurarán, es imposible ignorar la necesidad de cambio. (Deloitte University Press, 2017)

El problema, ilustrado en la Figura 1, muestra la brecha cada vez más amplia entre la sofisticación tecnológica y la cantidad de trabajo que realmente se realiza. El resultado es la falta de equidad salarial, estancamiento y descontento social y político alrededor del mundo.

Figura 1.- Lo que parece estar sucediendo en el mundo laboral



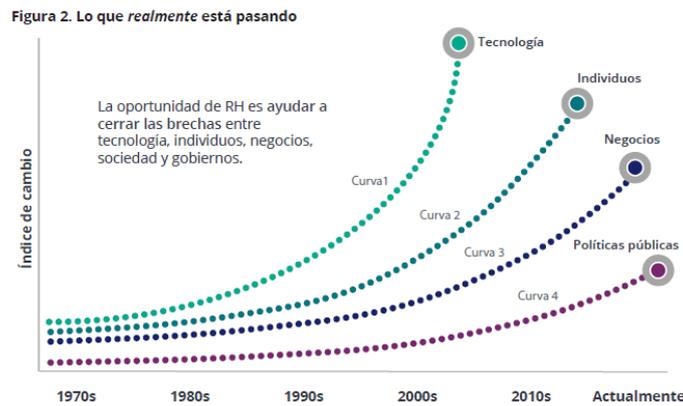
Fuente: Deloitte University – dupress.deloitte.com

¿Qué es lo que ocasiona esta brecha? Considerando que el problema se relaciona a las estrategias de capital humano, la forma en que los negocios organizan, gestionan, desarrollan y alinean a los profesionales en el trabajo.

En el libro “Thank you for being late” publicado en 2016, Thomas Friedman retoma una gráfica creada por Eric “Astro” Teller, CEO de la división X de Alphabet’s Google, en donde sugiere que existe un incremento acelerado de la tecnología nunca antes visto mientras que la adaptabilidad de la persona incrementa lentamente y de manera lineal.

Mientras se coincide parcialmente con la conclusión (considerando que los individuos se adaptan y adaptarán rápidamente a la tecnología), se piensa que es sumamente importante entender la relación entre los cuatro temas entrelazados que se muestran en la Figura 2.

Figura 2.- Lo que *realmente* está sucediendo en el mundo laboral



Fuente: Deloitte University – dupress.deloitte.com

En la Figura 2, la primera curva muestra la tasa exponencial del cambio tecnológico. Más de 50 años después de la elaboración de la ley Moore – que sostiene que la capacidad del poder de la computación se duplica cada 18 a 24 meses – equipos móviles, sensores, Inteligencia Artificial (IA) y robótica tienen un mayor impacto en nuestra vida de lo que la tenían anteriormente.

La segunda curva establece que las personas se adaptan a innovaciones relativamente rápido y hábilmente. Sin embargo, como se muestra en la tercera curva, mientras que los individuos se adaptan a la tecnología relativamente rápido, los negocios y organizaciones se mueven a un paso más lento y mucho más lento aún las políticas públicas.

Las prácticas de negocio de planeación corporativa, estructura organizacional, diseño de puestos, establecimiento de objetivos y gestión, fueron desarrolladas en la primera etapa industrial, por lo que las compañías deben revisarlas constantemente para mantener el paso. Las brechas entre las curvas 1, 2 y 3 muestran la necesidad de las organizaciones de adaptarse a los cambios de tecnología y estilo de vida. Las tendencias expuestas en el reporte de este año se enfocan en estos cambios.

Finalmente, la cuarta curva representa las políticas públicas, incluyendo aquellas relacionadas con la falta de equidad salarial, desempleo, inmigración y comercio. (Deloitte University Press, 2017)

Estos temas, que impactan directamente a los negocios a través de las diferentes regulaciones, impuestos y legislación, se están adaptando todavía a un ritmo más lento. La brecha entre las políticas públicas y los otros tres dominios resultan en un desbalance y retos para los líderes empresariales y de Recursos Humanos.⁴

⁴ (Deloitte University Press, 2017)

Dado esto, se exige a las organizaciones, trabajar en la obtención de medidas de atracción, motivación y fidelización de los recursos humanos que las componen con el fin de alcanzar la misión y visión no solo de la compañía, si no del equipo que son parte de la estrategia corporativa.

Esto se apoya aún más con la investigación realizada por el sitio web de carrera Glassdoor. En su blog, Mario Núñez publicó un artículo titulado "¿El dinero compra la felicidad? El vínculo entre el salario y la satisfacción del empleado", que reveló algo sorprendente. Según el artículo: Un hallazgo inesperado es que existe una relación clara entre los años de experiencia y la felicidad en el trabajo. En resumen, los trabajadores mayores tienden a estar menos satisfechos. Por ejemplo, un aumento de un año en años de experiencia se asocia con una disminución de 0.6 puntos en la satisfacción general de los empleados, después de controlar todos los demás factores.

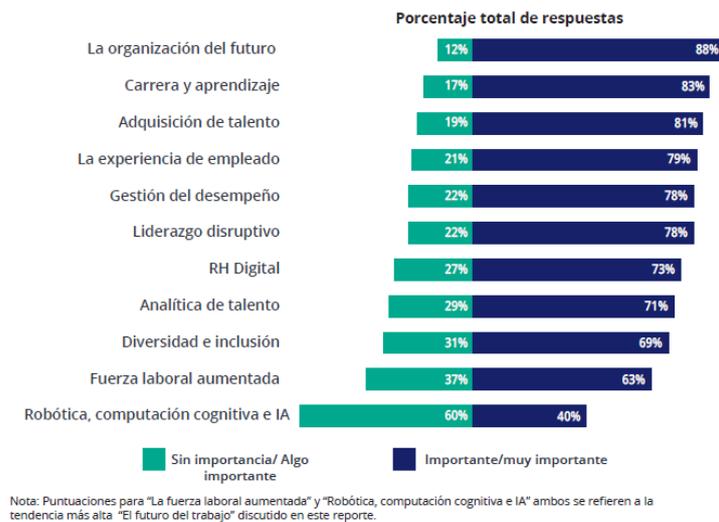
Esto podría reflejar el aprendizaje sobre la calidad de los entornos de trabajo a lo largo del tiempo. O quizás los trabajadores estén más cansados con su empleador a medida que progresan a lo largo de su carrera.⁵ (Nuñez, 2015)

Por ello, grandes corporaciones, trabajan en distintos modelos Liderazgo o de la Gestión de personas; Uno de los más importantes -pero no muy enfocado en este contexto VUCA-, es la Experiencia del Empleado como aliado estratégico de la compañía en su gestión del talento.

Las tendencias del 2017 en el ámbito laboral, identifican 10 áreas en las cuales las organizaciones necesitarán cerrar la brecha entre el ritmo de cambio y los retos en la gestión del trabajo y del talento. (Figura 3).

⁵ Nuñez, Mario. "Does Money Buy Happiness? The Link Between Salary and Employee Satisfaction". June 18, 2015 www.glassdoor.com/research/does-money-buy-happiness-the-link-between-salary-and-employee-satisfaction/.

Figura 3.- Las tendencias de 2017 por importancia



Fuente: Deloitte University – dupress.deloitte.com

La anterior gráfica, muestra los aspectos de mayor relevancia en los que se debe poner foco en las organizaciones para subsistir al trabajo del futuro, de los cuales, sobresale la Experiencia del Empleado como concepto que abarca los procesos estratégicos de Recursos Humanos. En la siguiente figura se puede observar la relación del Experiencia del Empleado con la satisfacción del empleado como elemento de éxito en un entorno VUCA.

Figura 4.- Experiencia del Empleado vs. Entorno VUCA



Fuente: Elaboración propia en base a (Morgan, The Employee Experience Advantage, 2017)

Se puede observar entonces, la relación existente entre todos estos elementos que tienen como fin, generar la satisfacción del empleado orientado al éxito del negocio en un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo a través de la Experiencia del Empleado, Herbalife Nutrition atrae, desarrolla, motiva y fideliza al Talento Humano en un contexto VUCA?

4.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- a. ¿Por qué el mundo laboral o empresarial está cambiando?
- b. ¿Cuáles son los nuevos desafíos del contexto laboral?
- c. ¿Qué es y cómo impacta el entorno VUCA?
- d. ¿Qué estrategias se están creando para afrontar estos cambios constantes?
- e. ¿Cuál es el rol de Recursos Humanos en este nuevo contexto?
- f. ¿Cuál es la posición y desafíos de Herbalife Nutrition ante estas condiciones y situaciones actuales del mercado laboral donde opera y como puede acompañar estos cambios?
- g. ¿Qué modelos existen como estrategia innovadora de la gestión del talento?
- h. ¿Qué es la Experiencia del Empleado?
- i. ¿Cuál es el antes y el después de Herbalife Nutrition considerando como punto de partida estos cambios globales y las estrategias para la Gestión del Talento?
- j. ¿Se trabaja atracción, compromiso, motivación y fidelización con este nuevo modelo de gestión?
- k. ¿Mejorará la productividad con esos nuevos modelos?
- l. ¿En todos los países de la región, tiene la misma velocidad o impacto?
- m. ¿Los trabajadores están satisfechos? ¿En todos los países son iguales?

5. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. OBJETIVO GENERAL

- Describir y analizar la Experiencia del Empleado como estrategia del modelo de Gestión de Recursos Humanos en Herbalife Nutrition Cono Sur para operar en un contexto VUCA.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i. Realizar la descripción y diagnóstico actual de la empresa en cuanto los procesos que involucra la Experiencia del Empleado dentro del modelo de Gestión de Recursos Humanos de la compañía.
- ii. Identificar los elementos clave dentro de la Experiencia del Empleado como resultado del nuevo modelo de Gestión de Recursos Humanos en el contexto VUCA en el que se encuentra el mercado.
- iii. Realizar el análisis y conclusión del desarrollo del trabajo por medio de la Operativización de variables, identificando así la relación del actual modelo de Gestión de Recursos Humanos con el contexto VUCA.

6. SUPUESTO DE TRABAJO

Se considerará el siguiente supuesto de trabajo para la presente investigación:

Mostrar el impacto de la Experiencia del Empleado como estrategia utilizada en la Gestión del Talento Humano de Herbalife Nutrition para atraer, desarrollar, motivar y fidelizar a su talento humano en el contexto VUCA del mercado actual en el que se encuentra operando.

7. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DEL PROYECTO

7.1. JUSTIFICACIÓN

Trabajar bajo el contexto VUCA significa que la compañía adopte un rol explorador que aprende continuamente, altamente creativo y que se arriesga para alcanzar sus objetivos. De ahí que el ambiente laboral debe ser flexible, colaborativo, con líderes que puedan entender y desarrollar este modelo, beneficiando a todo el equipo de trabajo. Para ello:

- La empresa tiene que innovar en su modelo de Gestión de los Recursos Humanos y conseguir que este se adapte a las necesidades de sus empleados.
- Replantear el modelo de gestión de Recursos Humanos en la compañía, partiendo de la individualización. No se trata de implantar el mismo sistema para todos los empleados, sino que se tiene que identificar a los colectivos claves y gestionarlos en consecuencia.
- Optimizar la compensación y los recursos.
- En épocas de crisis los beneficios no monetarios, condiciones de trabajo, las posibilidades de formación, etc. cobran más importancia porque los empleados buscan ahora una empresa solvente, que les ofrezca mayores probabilidades de permanencia y

que la vean con una planificación sólida que permita a la empresa salir reforzada de la crisis.

- Hoy en día, la Experiencia del Empleado es un concepto que las empresas innovadoras y en cambios constantes para alcanzar los avances tecnológicos y de crecimiento laboral, están trabajando. El espacio físico donde el empleado pasa 9 horas por día, la tecnología como herramienta para alcanzar esos avances constantes del mundo globalizado y por último, el factor más importante para la temática que este trabajo pone en consideración, la Cultura Organizacional.

Basado en toda la información detallada anteriormente, hasta el momento, no se han realizado investigaciones o trabajos donde se demuestre o se trabaje en base a la relación entre un Modelo de Gestión de Recursos Humanos y el entorno VUCA actual.

Por ello, se considera necesario realizar un análisis exhaustivo del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en el concepto de la Experiencia del Empleado, de la Compañía Herbalife Nutrition Región Cono Sur como estrategia para alcanzar la velocidad de los cambios requeridos en el contexto VUCA del ámbito organizacional y poder reducir la brecha que existe en la relación del avance de la tecnología y nuevas tendencias, el individuo y las organizaciones.

Se orienta el presente trabajo a la región Cono Sur, conformado por Argentina, Paraguay y Uruguay, ya que el objetivo es demostrar que la empresa está adaptando y rediseñando su modelo de gestión a los cambios del contexto VUCA pero también puede verse afectado por diversas variables, aspectos sociales, políticos, culturales o económicos en algunos países que tengan mayor o menor velocidad en cambios organizacionales.

7.2. VIABILIDAD

La investigación es viable, pues se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo.

- a. Se cuenta con el acceso a la información de la compañía en los 3 países del Cono Sur en cuanto a información salarial, beneficios, desarrollo, capacitación e indicadores de clima, satisfacción, cultura, entre otros.
- b. Existe bibliografía de referencia respecto a los conceptos de entorno VUCA y la Experiencia del Empleado.
- c. Se han desarrollado informes de resultados de consultoras respecto al impacto de las nuevas tendencias de Recursos Humanos en el mundo laboral actual.

8. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

Este trabajo está orientado a ser una Investigación Cuantitativa con un enfoque descriptivo.⁶

8.1. DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

El trabajo de investigación se sitúa al caso de estudio de la Empresa Multinacional Herbalife Nutrition con alcance y delimitación a la descripción y análisis de datos e información de la Región Cono Sur, compuesta por las operaciones de: Argentina, Paraguay, Uruguay.

8.2. PRESENTACIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS

- 📌 **Variable Independiente:** Contexto VUCA.
- 📌 **Variable dependiente:** La Experiencia del Empleado como estrategia del Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Herbalife Nutrition.

8.3. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

A continuación se presenta un cuadro resumen de la relación existente entre las variables, sus dimensiones y los indicadores respectivos que permitirán demostrar el supuesto de trabajo.

⁶ Cátedra Taller de Tesis y revisión final tesis finalizada (Colotta, 2017-2019)

Tabla 1.- Operativización de Variables

	DIMENSIÓN	VARIABLE	INDICADORES
Employee Experience	Compañía	Estructura Organizacional	Dotación 2013-2017
			Índice de Egresos
		Posiciones locales vs. Posiciones Regionales	
		Productividad	Ventas
	Espacio Físico		Infraestructura oficinas y centros de distribución
	Tecnología		Sistemas implementados 2013 vs 2017
			Share Services
	Cultura	Satisfacción	Encuesta Satisfacción Cultura/Ranking Cultura
			Encuestas de Clima Laboral
			Encuestas Liderazgo
		Estrategia de Innovación	Estrategia Corporativa 2017-2018
			Índice de participación en Herramienta GreenHouse
		Compromiso	Programas de Desarrollo Organizacional
		Compensaciones	Costo Laboral
			Compensaciones y Equidad Interna
		Beneficios	Beneficios Cuantificables/No cuantificables
		Work-Life balance	Programa Wellness
		Desempeño y Reconocimiento	Evaluación de Desempeño
			Bono y Mérito
			Reconocimientos por desempeño
	Programas de reconocimiento formal/Informal		
Desarrollo y Oportunidades de Carrera	Promociones		
	Política de Entrenamientos		
	Política de Idiomas		
	Política de Desarrollo Educacional		

Fuente: Elaboración propia

8.4. PROPUESTA DE PLAN DE ANÁLISIS

Al ser una investigación cuantitativa de enfoque descriptivo, se utilizará toda la información de la empresa en cada uno de los procesos que abarca.

El concepto de “Experiencia del Empleado” comprende varios procesos de Recursos Humanos como ser: Remuneraciones, Beneficios, Balance vida-trabajo, Desempeño y Reconocimiento y; Desarrollo y Oportunidades de Carrera. En la presente investigación se trabajará este concepto considerando sus 3 grandes factores:

- Espacio Físico: En el trabajo a desarrollar solo se mencionará algunos puntos importantes de este factor.⁷
- Tecnología: En el trabajo a desarrollar solo se mencionará algunos puntos importantes de este factor.⁸
- Cultura: Se pondrá mucho foco en este tercer factor ya que es el más abarcativo en cuanto los procesos que Recursos Humanos refiere. Por ello, se puede deducir que todos los procesos dentro de la Compensación Total y de Desarrollo Organizacional, forman parte de la Cultura de la Compañía.

Toda la información extraída de la Compañía y expuesta en datos procesados en la presente tesis, permitirán la descripción y validación del supuesto de trabajo.

9. ESTADO DEL ARTE

A continuación se detallan los diferentes trabajos, estudios, investigaciones o reportes que se han ido recolectando sobre las 2 temáticas abordadas en este trabajo de investigación, que servirán como base de información o comparación de la temática actual de la tesis:

- a. Informe titulado “2017 Deloitte Global Human Capital Trends” la edición 2017 de este informe se tituló “Reescribiendo las reglas de la era digital”. Deloitte University Press.
- b. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Deloitte University Press.

En los reportes de Deloitte University Press 2016 y 2017 se identificaron los siguientes hallazgos que sirven de fundamento para el desarrollo de la presente investigación.

⁷ Tecnología y Espacio Físico: 2 Drivers no serán foco del trabajo ya que no forman parte del proceso de Compensación Total.

⁸ Tecnología y Espacio Físico: 2 Drivers no serán foco del trabajo ya que no forman parte del proceso de Compensación Total.

El Reporte de Tendencias Globales en Capital Humano 2016 y 2017 presenta cambios sísmicos en el mundo de los negocios. Muestra el comportamiento de la tecnología y el negocio y las personas, observando las brechas crecientes entre tecnología, individuos, negocios y políticas públicas, lo esencial para navegar efectivamente en el mundo de Capital Humano. Recursos Humanos tiene un rol específico que ejecutar: puede ayudar a los líderes y organizaciones a adaptarse a la tecnología, ayudar a los profesionales a adaptarse a los nuevos modelos laborales y de carrera, ayudar a las empresas a adaptarse como un todo y promover cambios en la sociedad, regulación y políticas públicas.

Las compañías deben enfocarse de manera más profunda en estrategias de carrera, movilidad de talento, así como ecosistemas y redes organizacionales para facilitar la reinención tanto individual como organizacional. El problema no abarca únicamente volver a capacitar o planear nuevas y mejores carreras. En vez de esto, las organizaciones deben crear un enfoque nuevo y emocionante hacia los temas de liderazgo, estructuras, diversidad, tecnología y experiencia del empleado. Este último ocupa una de las prioridades en los siguientes años.

Tendencia 4. La Experiencia del Empleado: cultura, compromiso y más allá: La cultura y el compromiso son aspectos clave en la experiencia del empleado, y las organizaciones líderes están expandiendo su foco para incluir desde el primer contacto de una persona con un empleador hasta la jubilación y más allá. Al día de hoy, las organizaciones están mirando la travesía del colaborador, estudiando las necesidades de su fuerza laboral, y usando indicadores para entender su experiencia dentro de la organización. El rediseño del lugar de trabajo, programas de bienestar y los sistemas de productividad laboral se están convirtiendo en parte de los temas mandatorios para RH.

Cerca del 80% de los ejecutivos calificó la experiencia del empleado como muy importante (42%) o importante (38%), pero sólo el 22% reportó que sus compañías son excelentes en la construcción de una experiencia del empleado. 59% de los participantes de la encuesta reportaron que no estaban preparados o que estaban muy poco preparados para abordar el desafío que implica la experiencia del empleado.

La marca de empleadora, reputación y lo que cuentan los empleados en el mundo exterior habla acerca de la experiencia de empleado en la compañía- y será un diferenciador competitivo crítico.

c. Randstad Employer Brand Research 2017.

En el reporte de Marca Empleadora de Randstad 2017, se estudió los aspectos más valorados por los encuestados que hace a la marca empleadora de sus compañías. Pudiendo destacar los siguientes hallazgos que servirán de sustento para el presente trabajo:

“La única posibilidad de ser atractivos para el talento en este contexto pasa por tener una estrategia y una visión de largo plazo que den forma a una marca empleadora sólida. En este entorno de cambios profundos, las empresas han empezado a tomar conciencia sobre la necesidad de trabajar el employer branding de forma integral, cruzando transversalmente los procesos de la compañía y sus distintas áreas de gestión para lograr diferenciarse y que su propuesta de valor sobresalga”

Según Glassdoor, El 69% de los trabajadores son más propensos a aplicar a un puesto si el empleador maneja activamente su marca empleadora. El 76% de los empleados quiere conocer detalles sobre qué hace de la empresa un lugar atractivo para trabajar. El 69% de los trabajadores no aceptaría un trabajo de una empresa que tuviese mala reputación, aún si estuvieran desempleados.

Los factores más relevantes de las encuestas realizadas por la firma son: Ambiente de trabajo agradable, oportunidades de desarrollo profesional, seguridad laboral, equilibrio vida familiar y vida profesional, flexibilidad, trabajo interesante, responsabilidad social, diversidad e inclusión, buena formación, uso de las tecnologías más recientes, entre otros, lo que permite validar la importancia de trabajar la experiencia del empleado como estrategia de supervivencia en un mundo cada vez más globalizado, automatizado y de una velocidad difícil de alcanzar con los métodos y procedimientos de hoy en día en las compañías y los mismos empleados. En su estudio “Disruption. Welcome to VUCA, the New Level Playing Field”, Deloitte se refería en 2014 a los entornos VUCA como el resultado “de la transición de una economía industrial a una basada en el conocimiento”. En esta nueva economía, los empleados son la piedra angular de las organizaciones y el «employer branding» está llamado a ser el elemento diferencial en la lucha por el mejor talento. Descubrir lo nuevo. Analizar a fondo. Confrontar las bases. Prepararse para la sorpresa. Haciéndolo con conocimiento del mundo, del líder y su equipo será la mejor forma de enfrentar y acompañar un mundo VUCA ya que no hacer nada podría ser el riesgo estratégico más letal de todos.

- d. Tesis de Postgrado de la Maestría de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, “Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Compensación Total”, por Carla Valdebenito, Santiago de Chile, 2016.

Los hallazgos identificados en este trabajo de investigación aplicada sobre la propuesta de valor al empleado, permitirán comparar y acompañar la temática de la presente tesis, considerando como punto base las estrategias que las compañías están asumiendo para atraer y retener al talento humano a través de un modelo de compensación total.

“Las empresas se enfrentan a distintos retos, ya sea por las fuerzas impulsoras como la tecnología, la naturaleza de la fuerza de trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial (Robbins, 2004). Uno de los mayores desafíos a enfrentar es la fuerza de trabajo, debido a que las personas han tomado protagonismo en términos de solicitudes laborales y personales, que han llevado hoy en día a las empresas a establecer propuestas y acciones para atraer, retener y motivar a los mejores en su equipo de trabajo.

Dado esto, se exige necesariamente la obtención de medidas de percepción que reflejen

Los aspectos relacionados con la motivación y la satisfacción de los empleados con el fin de trabajar en una Propuesta de Valor al Empleado, que los satisfaga, atraiga y retenga.

La empresa bajo que implemente una Propuesta de Valor para sus empleados provoca que tenga líderes visionarios, una cultura emprendedora orientada al desempeño, una recompensa altamente motivadora y ubicación competitiva en el mercado. Una Propuesta de Valor para los Empleados no es estática por lo que se la debe mantener en constante evolución para estar siempre un paso delante de la competencia, debido a esto hay que detectar el grado de desarrollo que están logrando los colaboradores a través de encuestas periódicas para detectar necesidades y satisfacer expectativas. Una Propuesta de Valor para los empleados es la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa, de la satisfacción intrínseca con el trabajo, hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación. En el libro de Jacob Morgan: *The Employee Experience Advantage*. 2017, se basó toda la estructura del concepto “La Experiencia del Empleado”. El autor no creó el término “experiencia de empleado” pero sí creó los marcos y enfoques del concepto basado en datos reales y en el análisis organizacional de cientos de organizaciones. A pesar de que nuevos títulos, roles y áreas de práctica que están surgiendo en torno a la experiencia de los empleados con regularidad, hay mucha confusión e incertidumbre acerca de qué es esto realmente y cómo se ve.

Parte de la razón de esto es a diferencia de los recursos humanos tradicionales, que están muy claramente definidos, la experiencia de los empleados se ve muy diferente según la organización, y eso está bien. Debido a que este es un rol muy centrado en el ser humano, naturalmente debería haber diferencias en la forma en que varias organizaciones lo abordan. Como resultado, se identificó el diseño de excelentes experiencias de los empleados y para crear un lugar donde los empleados realmente quieran pertenecer, las organizaciones deben centrarse en una razón para ser elegidas, por 17 atributos que se abrevian como tecnología ACE, espacios físicos COOL y una cultura CELEBRADA. Con la combinación de estos 3 ambientes se podrá identificar a las compañías dentro de los nueve tipos de organizaciones según el autor. (Morgan, The Employee Experience Advantage, 2017)

10. MARCO TEÓRICO

Con el fin de dar respaldo teórico y bibliográfico al presente trabajo, en este capítulo se desarrollarán todas las temáticas referentes al Entorno VUCA, los Modelos de gestión del talento humano en este contexto, la Experiencia del Empleado y sus impulsores con énfasis en la Cultura y por último, la relación de ambas variables y el impacto del mismo en la organización, traducido en indicadores para cada proceso y de satisfacción.

10.1. ENTORNO VUCA

Como se comentó en los antecedentes e introducción, VUCA, acrónimo utilizado para describir o reflejar la volatilidad “Volatility”, incertidumbre “Uncertainty”, complejidad “Complexity” y ambigüedad “Ambiguity” del contexto actual en el que las organizaciones se encuentran operando. Después de los ataques del 2001 en Estados Unidos, el concepto tomó fuerza en el ámbito laboral y se fue incorporado al lenguaje empresarial para definir entornos complejos, poco predecibles y difíciles de interpretar y controlar.

Para entender bien de lo que se habla, hay que profundizar que hay detrás de cada una de estas siglas para que se estén replanteando los modelos de negocio bajo un nuevo enfoque. Bob Johansen, del instituto del futuro, definió una teoría paralela acerca su definición y como contrarrestar los efectos que provoca el entorno VUCA.

- Volatilidad (volatility): una situación está interconectada por muchas partes y variables. La información que encontramos puede ser predecible, pero a veces no podremos controlar su origen o impacto.

¿Cómo contrarrestarlo? Con Visión, esto es, los líderes han de poseer una visión clara empleando metodologías ágiles que permitan trabajar en un mundo en donde los mercados están en constante cambio.

- Incertidumbre (uncertainty): el reto es impredecible e inesperado, de ahí que no sepamos cuándo podremos arreglarlo.

¿Cómo contrarrestarlo? Con entendimiento (understanding), los líderes del mañana tendrán la capacidad para pararse y observar lo que pasa a su alrededor, más allá de sus áreas de entendimiento para que la comunicación sea fluida.

- Complejidad (Complexity): las relaciones no están del todo claras, no existen precedentes, desconocer lo desconocido.

¿Cómo contrarrestarlo? Buscar la Claridad (Clarity) que es el opuesto al caos que genera cualquier proceso complejo.

- Ambigüedad (ambiguity): a pesar de que los hechos son conocidos, el cambio es posible pero no se acaba de dar.

¿Cómo contrarrestarlo? Agilidad (agility) para comunicarse a través de la empresa o por cualquier departamento para solucionar los problemas que se presentan.

Dado que se pronostica que se vivirá en un mundo más incierto, volátil y complejo, se tiene que comenzar a formar a las nuevas generaciones con un modelo mucho más práctico y racional para aprender a solucionar los problemas. (Johansen, Bob, 2015)

10.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano en la empresa y, en general, los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización. La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009).

La gestión del talento humano o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. (Pérez, 2016)

Las buenas prácticas de Recursos Humanos comienzan por la aplicación de los denominados subsistemas de RRHH:

- Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación de personas.
- Evaluación del desempeño.
- Remuneraciones y beneficios.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación.
- Evaluación de Desempeño.
- Remuneraciones y Beneficios.

Continuando con las buenas prácticas, cabe observar que una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla. Si los subsistemas son diseñados e implantados de este modo, la relación entre empleado y empleador será del tipo ganar-ganar. Será bueno para la organización y, al mismo tiempo, será bueno para el colaborador. Este tipo de diseño e implantaciones son los que tienen éxito en el tiempo. (Alles, 2016)

Un sistema de gestión del talento humano en la empresa mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional. Pero, ¿por qué es importante que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera integral a sus colaboradores?

Existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
 - Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
 - Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
 - Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.
 - Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores
 - Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.
- (Pérez, 2016)

10.3. EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

La Experiencia del Empleado, como su significado en español lo indica, es la Experiencia del Empleado, desde que es atraído por la Compañía, su ingreso, su estadía y su posible salida de la misma.

10.3.1. Origen

Décadas atrás, la relación que se tenía con los empleados era orientada a la utilidad. Los empleados cumplían las necesidades del empleador para tareas monótonas a realizar como pago de cheques, llenado de formularios, productos a comprar u objetos a producir. Posteriormente emergió la era de la productividad. Donde Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol impusieron el concepto de la optimización del trabajo de los empleados. Acá nace el concepto de tiempos y movimientos -entre otros conceptos- diseñados para incrementar la productividad. Años más tarde llegó el Compromiso, un concepto donde todo el colectivo de negocios consideró poner más atención a los Empleados por su cuidado y valor en vez de solo sacar más y más de ellos. Este nueva era mostraba que los empleados comprometidos eran más productivos además de más estables y felices. En algún momento se consideró que la experiencia debía reemplazar el compromiso pero hoy, Morgan indica que la Experiencia del Empleado no necesita reemplazar el compromiso. Los dos pueden convivir, y de hecho, tienen que hacerlo. El autor incluso, ve la experiencia de los empleados como algo que crea empleados comprometidos pero que se centra en el diseño cultural, tecnológico y físico de la organización para lograr eso. Entonces se puede decir que la Experiencia del Empleado puede definirse en función de tres visiones: El primero, a través de los ojos del empleado, el segundo, a través de los ojos de la organización y el tercero, es la superposición entre los dos.

Para las personas que forman parte de la organización, su experiencia es simplemente la realidad de cómo es trabajar allí. Desde la perspectiva de la organización, la experiencia de los empleados es lo que se diseña y crea para los empleados, o dicho de otra manera, es lo que la organización cree que debería ser la realidad de los empleados. Esto, por supuesto, es un desafío que se ve en la vida cotidiana, como alguna vez que se le ha dicho o hecho algo a un ser querido o amigo que fue bien intencionado pero se percibió como grosero o irrespetuoso? Este es el mismo escenario que se ve jugar entre organizaciones y empleados todo el tiempo. El hecho de que la organización haga algo no significa que los empleados lo perciban de la manera prevista. (Morgan, The Employee Experience Advantage, 2017)

10.3.2. Ambientes de la Experiencia del Empleado

Los ambientes que afectan la Experiencia del Empleado son: Ambiente Tecnológico, Ambiente Físico y Ambiente Cultural. Para diseñar una excelente Experiencia del Empleado y para crear un lugar donde los empleados realmente quieran pertenecer, las organizaciones deben centrarse en sus 17 atributos.

10.4. ESPACIO FÍSICO

El entorno físico es aquel en el que trabajan los empleados y comprende el 30% de la Experiencia de los Empleados. Este es el entorno y espacio físico e incluye todo, desde la decoración hasta el servicio de catering que la organización puede ofrecer o hasta los cubículos o el diseño de los espacios abiertos donde los empleados pueden sentarse. Para crear un buen ambiente físico para los empleados, las empresas necesitan enfocarse en las siguientes características:

- Elección de llevar amigos o visitas a la oficina
- Ofrece Flexibilidad
- Los valores de la organización deben verse reflejados
- Aprovechamiento de múltiples alternativas de los espacios de trabajo

10.5. TECNOLOGÍA

El entorno tecnológico incluye todo, desde las aplicaciones que se usan hasta el hardware y del software hasta la interfaz y el diseño del usuario. Cualquier tecnología que se utilice para realizar el trabajo del empleado, forma parte del entorno tecnológico, ya sean plataformas de videoconferencia, redes sociales internas, herramientas de gestión de tareas, software de recursos humanos, sistemas de facturación o cualquier otra cosa relacionada.

La tecnología es lo que ayuda a permitir gran parte del futuro de la experiencia laboral y de los empleados. Para mejorar la experiencia general de los empleados, las organizaciones deben crear un entorno tecnológico. Para crear un buen ambiente tecnológico para los empleados, las organizaciones necesitan enfocarse en las siguientes características:

- Disponibilidad para todos
- Grado de consumo de tecnología
- La necesidad de los empleados versus los requerimientos del negocio

Por lo general, las funciones de Tecnologías de la Información (IT) y Recursos Humanos (RRHH) dentro de las organizaciones no trabajan en conjunto. Cuando se trata de diseñar las experiencias de empleados, esto crea una gran oportunidad para que estos dos roles se asocien. IT debe ser más flexible y abierta para comprender las necesidades de los empleados, pero al mismo tiempo, RR.HH. también necesita ser consciente de cualquier posible problema que pueda surgir en cualquier implementación de nueva tecnología.

10.6. CULTURA

A diferencia de los dos ambientes anteriores, el ambiente cultural no es el que se pueda ver, tocar, saborear o respirar. Este es el único entorno que se “siente”. En pocas palabras, el entorno cultural es el ambiente de la organización y las acciones que se toman para crear ese ambiente o percepción. La cultura de la organización determina cómo son tratados los empleados, los productos o servicios que se crearon, las asociaciones que se establecieron e incluso cómo los empleados realmente realizan su trabajo. Un entorno tecnológico no existe sin las cosas que la organización implementa. Un entorno físico no existe a menos que la organización cree o designe uno. Pero la Cultura Corporativa es como el aire. Está alrededor de todos los empleados que trabajan allí, incluso si no están conscientes de ello. Por eso es muy importante crear y diseñar una cultura en vez de que simplemente se cree por su cuenta. Hay 10 atributos que las Organizaciones deben poner foco para crear su cultura: (Morgan, The Employee Experience Advantage, 2017)

- La Compañía es vista positivamente
- Todos se sienten valorados
- Sentido legítimo de propósito
- Los empleados sienten que son parte de un equipo
- Creencia en la Diversidad e Inclusión
- La referencias vienen de los empleados

- Habilidad para aprender cosas nuevas y contar con los recursos para lograrlo
- Trato justo a los empleados
- Ejecutivos y Gerentes son coaches y mentores
- Dedicación a la salud y bienestar de los empleados

Para muchas organizaciones alrededor del mundo, la cultura sigue siendo una bestia que aún se tiene que capturar y domesticar. Como se puede ver, la cultura claramente tiene el mayor impacto en la experiencia de los empleados; sin embargo, es el más difícil de ejecutar. Esto se debe a que, a diferencia del espacio físico y la tecnología en los que, muchas veces se tienen entregables específicos y cosas que deben ser creadas y desarrolladas, la cultura se ocupa más del lado humano de las cosas, que a menudo no se puede traducir en un producto de entrega cuantificable. (Morgan, The Employee Experience Advantage, 2017)

10.6.1. Tipos de organizaciones según la Experiencia del Empleado

Las organizaciones que se centran en estos tres ambientes verán un impacto drásticamente mayor en comparación con las organizaciones que se centran en solo uno o incluso dos de los ambientes. Las Compañías pueden ubicarse en diferentes niveles de madurez en lo que refiere la Experiencia del Empleado.

En base a la combinación de los 3 ambientes y en cuales o cuantas la Compañía califica, el autor (Morgan, The Employee Experience Advantage, 2017) identifica 9 tipos de Organizaciones:

- a. Sin Experiencia: Cultura baja, Tecnología deficiente, Espacio Físico malo.
- b. Tecnológicamente emergente: Cultura baja, Tecnología eficiente, Espacio Físico malo.
- c. Físicamente emergente: Cultura baja, Tecnología deficiente, Espacio Físico bueno.
- d. Culturalmente emergente: Cultura alta, Tecnología deficiente, Espacio Físico malo.
- e. Comprometida: Cultura baja, Tecnología eficiente, Espacio Físico malo.
- f. Empoderada: Cultura alta, Tecnología eficiente, Espacio Físico malo.
- g. Habilitada: Cultura alta, Tecnología deficiente, Espacio Físico bueno.
- h. Pre-Experimental: Cultura alta, Tecnología eficiente, Espacio Físico bueno.
- i. Experimental: Cultura excelente, Tecnología excelente, Espacio Físico excelente.

10.6.2. Liderazgo

Algunas habilidades proporcionan un mejor retorno de la inversión que otras cuando se trata de desarrollarse a una persona o equipo de trabajo.

La empatía es una de esas habilidades que escasea en la mayoría de las organizaciones, pero es un activo enormemente valioso para cualquier persona. Las personas altamente empáticas pueden:

- Ser mejores líderes.
- Ayudar a difundir situaciones tensas.
- Tomar mejores decisiones estratégicas.
- Comunicar y colaborar de manera más efectiva.
- Construir confianza con compañeros y líderes senior
- Diseñar mejores experiencias para clientes y empleados.

Según BusinessSolver (un proveedor de tecnología de administración de beneficios) que ha estado realizando un estudio anual de empatía en el lugar de trabajo desde hace algunos años, solo el 60% de los CEO dice que sus organizaciones son empáticas, aunque solo el 24% de los empleados están de acuerdo con esto. (Morgan, Future Of Work Essentials on Empathy, 2018)

10.6.3. Compensación Total

La recompensa total es el paquete de compensaciones cuantificables de muchas organizaciones: llega a 60% de los costos totales en empresas de manufacturas o de servicios. En algunos casos, los costos laborales (incluido salario y prestaciones sociales) llegan a 80% del presupuesto de gasto. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.⁹ La recompensa total está compuesta por:

- a) Remuneración básica: salario mensual o salario por hora.
- b) Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc.
- c) Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.).
- d) Compensaciones financieras y no financieras: - La compensación financiera puede ser directa e indirecta.

⁹ (Chiavenato, 2009)

- La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. Se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o a la hora trabajada. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual.

- La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales, la suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. La remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización. (Chiavenato, 2009)

10.6.3.1. Remuneración

La actividad organizacional se puede ver como un proceso complejo de conversión de recursos a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere combinación óptima de entradas (esfuerzo humano, tecnología, materias primas, capital, etc.) en un conjunto de trabajo para producir el resultado esperado. La compensación ofrecida por la organización influye en la satisfacción de los afectados, pues cada uno está dispuesto a invertir recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. (Magrini, 2014)

10.6.3.2. Costo Laboral

El costo laboral es el costo que incurre el empleador por emplear recursos humanos. El costo laboral incluye tanto el salario, el pago a la seguridad social y seguros privados, beneficios de los empleados y todo lo atribuible a la mano de obra. (Magrini, 2014)

10.6.3.3. Políticas Salariales

Es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concebidos a los empleados, el objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados, debe atender simultáneamente siete criterios: adecuada, equitativa, equilibrada, eficacia en cuanto a costos, segura, incentivadora y aceptable para los empleados.

Estas pueden ser basadas en el mercado salarial según la categoría de la Empresa, tamaño, rubro, otros. También existen las bandas salariales o tabuladores. Existen tabuladores rígidos, los cuales marcan un único sueldo para cada categoría, y tabuladores flexibles, los cuales establecen valores mínimos y máximos por cada una de las categorías. La Compañía trabaja en función de una política salarial en todo Latinoamérica que es la de “tabuladores flexibles”. Estos tabuladores permiten determinar y ponderar los salarios de contratación, conocer las actividades inherentes a cada puesto en una empresa, tener en cuenta el mercado laboral local y las consideraciones de cada puesto que toman en cuenta las empresas del mismo “grado o seniority” y determinar los perfiles de los puestos que la empresa requiere. (Magrini, 2014)

10.6.3.4. Beneficios

Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. (Chiavenato, 2009)

10.6.4. Balance Vida-Trabajo

Consiste en un conjunto de prácticas específicas, políticas y programas que, junto a la filosofía, apoyan y ayudan al empleado a conseguir el éxito tanto en su trabajo y como en su hogar. (Marcos & Ustarroz, 2015).

Forma parte de la Experiencia del Empleado y es una de las tendencias que más está marcando el mundo laboral. (Se irá desarrollando a detalle durante el avance del presente trabajo de investigación).

10.6.5. Desarrollo y Oportunidades de Crecimiento

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional.

Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal, estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación. (Chiavenato, 2009)

La cultura y el compromiso son aspectos clave en la experiencia del empleado, y las organizaciones líderes están expandiendo su foco para incluir desde el primer contacto de una persona con un empleador hasta la jubilación y más allá. Al día de hoy, las organizaciones están mirando el viaje del colaborador, estudiando las necesidades de su fuerza laboral, y usando indicadores para entender su experiencia dentro de la organización. El rediseño del lugar de trabajo, programas de bienestar y los sistemas de productividad laboral se están convirtiendo en parte de los temas mandatorios para la gestión del talento. (Deloitte University Press, 2017)

En un mundo digital de creciente transparencia e la influencia de los Millennials, los empleados esperan una experiencia laboral productiva, comprometedora y agradable. En lugar de enfocarse exclusivamente en la motivación del empleado y la cultura, las organizaciones están desarrollando e integrando un enfoque que contenga la experiencia completa del empleado: desde el lugar de trabajo, Recursos Humanos y prácticas de gestión que impacten a las personas en el trabajo. Un nuevo mercado de herramientas periódicas de retroalimentación, aplicaciones de bienestar y salud, y las herramientas integradas de autoservicio, están apoyando a los departamentos de Recursos Humanos a entender y mejorar esta experiencia. Mediante los nuevos enfoques como pensamiento de diseño y el mapa de trayectoria del empleado, los departamentos de Recursos Humanos se están enfocando en mejorar y entender esta experiencia integral mediante el uso de herramienta para medir la satisfacción del empleado. (Deloitte University Press, 2017)

10.6.6. Desempeño y Reconocimiento

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- a. Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
- b. Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
- c. Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 2009)

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y por extensión con su vida. El reconocimiento del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal actúa como una fuerza invisible que estimula la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, impulsando a todo el equipo hacia una misma e importante meta: el éxito de la empresa.

Por lo tanto, desde el equipo de Liderazgo y Recursos Humanos, es muy importante saber cómo estimular y reconocer adecuada y eficazmente los buenos resultados y el óptimo trabajo de las personas, de forma que se irradie al resto de la organización. De esta forma, se creará un efecto milimétrico que propiciará el buen ambiente laboral y una competencia sana y bien entendida, lo que ayudará a conseguir los objetivos de la empresa, convirtiéndola en más eficaz y rentable.

Reconocer el trabajo bien hecho sirve de muy poco sino se comunica y se hace saber tanto al empleado o empleados responsables de esa tarea excelente, como al resto de la organización. Para hacer visible el reconocimiento se pueden utilizar diversas estrategias.

- a. *Los incentivos monetarios:* Premiar los esfuerzos de los trabajadores con un aumento de sueldo o en forma de bonos. Sin duda, puede ofrecer buenos resultados en forma de satisfacción de los empleados y elemento de motivación para seguir esforzándose. Sin embargo, no se debe utilizar este método de forma individual, puesto que si no va acompañado de otras acciones y gestos, acaba perdiendo eficacia y puede volverse incluso contraproducente.

- b. *Reconocimientos verbales y gestos*: Siempre que sean sinceros, los reconocimientos públicos en forma de comentarios y hasta la típica «palmadita en la espalda» suelen ser muy bien recibidos por los empleados, ya que elevan su autoestima, se sienten respetados por compañeros y superiores y tienen la seguridad de que sus esfuerzos no caen en saco roto, puesto que se transforman en visibles para los demás.
- c. *Recompensar las buenas ideas*: No se deben valorar únicamente los hechos tangibles y ya consumados, como un aumento de las ventas. También hay que escuchar, valorar y recompensar las buenas ideas, los proyectos de futuro que, aunque no sean una realidad hoy en día, pueden servir más adelante para hacer crecer la empresa, afianzarla en el mercado o hacerle ganar enteros frente a la competencia.
- d. *Recompensar los errores productivos*: A veces las cosas no salen como se esperaban, pero no por ello deben dejar de recompensar. Los esfuerzos de los empleados, aunque sea en proyectos fallidos, deben también reconocerse, intentado que tenga una utilidad en el futuro. Son pocas las organizaciones que reconocen los errores como principal fuente de aprendizaje e innovación
- e. *Facilitar la promoción*: Un empleado que no ve posibilidades reales de promoción en la empresa nunca se sentirá verdaderamente reconocido. Por ello es muy importante valorar no solo la antigüedad del empleado y su fidelidad de la empresa sino también las contribuciones del mismo, favoreciendo los ascensos y la promoción dentro de la organización. (Flannery, Hofrichter, & Platten, 1997)

11. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Como primer punto, se describirá el entorno en el que hoy las Compañías están operando. Un mercado volátil, incierto, complejo y ambiguo. Es importante describirlo ya que en el desarrollo del trabajo de campo, se mostrará que los distintos países, pueden adaptarse a este contexto más o menos rápido que otros países de la región, o por el mismo tamaño de operación pueden verse afectados en la satisfacción del empleado o en los resultados de la Gestión de Recursos Humanos.

11.1. CONTEXTO VUCA EN LA ACTUALIDAD

Como se describió en el punto 10.1 (Marco Teórico), el contexto VUCA hoy en día es el entorno en que el mercado laboral está emergiendo. Es importante registrar algunos de las acciones y cambios que las compañías están realizando no para sobrevivir a este entorno, si no para actuar en él.

VUCA es el “new normal” (nueva normalidad). Por ejemplo, en la integración de las regiones comerciales: en 1992 el Tratado de Maastricht formalizaba la Unión Europea con 12 países y hoy ya tiene 28 miembros y es la mayor área comercial del mundo. En este 2015, en el sudeste asiático, Brunei, Camboya, Indonesia, Malasia, Birmania, Filipinas, Singapur, Tailandia, Laos y Vietnam se van a unir en ASEAN. La única forma de competir a la sombra del gigante chino y el indio. Pero mientras medio mundo parece que se une, en Latinoamérica hay de todo: en MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela) están perdidos, UNASUR es un continente sin contenido y en la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú) van por su cuenta y miran más hacia Asia que a la propia Sudamérica. ¿Cuál es el paradigma? ¿Unirse? ¿Separarse? ¿Ambos?. Fenómenos locales con clara afectación global. Así es el nuevo mundo VUCA: interconectado. Lo que afecta a una región del mundo repercute en otras. El mundo, además de ser el caótico VUCA, se ha convertido realmente en una economía global. ¿Cómo competir en este nuevo entorno? Porque VUCA es caos, pero también presenta enormes oportunidades que sólo se van a poder aprovechar si el negocio tiene la capacidad de prever y adaptarse. Y es que existe una vía de actuación ante el mundo VUCA, donde la Volatilidad se cambia por VISION, la Incertidumbre por COMPRENSION, la Complejidad por CLARIDAD y la Ambigüedad por AGILIDAD. (Ruyet, 2015)

Hay varias formas en las que se puede implantar este modelo en las organizaciones. La más común para poder trabajar en un mundo con entornos VUCA es a través del conocimiento, la consciencia y la habilidad en:

- Anticipación y Agilidad. Esto significa saber responder de una manera rápida y astuta a cualquier tipo de obstáculo que se presente.
- Crear una visión que tenga sentido para el mundo. Que las cosas tengan sentido tiene mucha más importancia ahora que antes, sobre todo de cara al impacto de la globalización.
- Comprender los valores personales y ajenos. Esto significa tener la habilidad de saber qué es lo que quieres y hacia dónde te quieres dirigir, además de las diferentes maneras para conseguirlo. Pensar de manera local y actuar de manera global.
- Busca la claridad para tus ideas y soluciones sostenibles para el resto del equipo. Liderar en tiempos turbulentos, conlleva saber manejar situaciones difíciles.
- Atraer el mejor talento a nuestra empresa, apostar por las personas más calificadas para saber afrontar los problemas que se le presenten a la empresa. (Johansen, Bob, 2015)

Un caso práctico: el cambio climático. Sin duda es un perfecto ejemplo de entorno VUCA. Pero también es un nuevo escenario lleno de nuevos mercados y oportunidades para los visionarios, comprensivos, claros y ágiles. Parece que uno de los argumentos más fuertes para adoptar programas de sostenibilidad corporativa es el cambio climático. Calentamiento global no es bajada de temperaturas medias, es caos climático. Es mayor número de fenómenos meteorológicos extremos, que crecen en escala y amenaza. Son cambios en las cosechas. Es modificación de ecosistemas y especies. 2013 y 2014, el año más caliente de la historia, el confirmaron algunas de las evidencias más devastadores del empeoramiento de las condiciones meteorológicas. Cuando Paul Polman, CEO de Unilever, dijo en 2009 que iba a duplicar la facturación de su empresa, a la vez que iba a reducir a la mitad sus emisiones de carbono en los próximos cinco años, parecía un tonto, o peor: un mentiroso. Polman cree que el mundo es VUCA. Y quizá por ello habla de humildad, sostenibilidad, diversidad, inclusión o que el beneficio no es lo más importante. Con más o menos éxito en sus objetivos corporativos (presenta unos crecimientos sostenidos de facturación pero no acaba de cumplir los objetivos de reducir su carbono footprint), lo que sí logró Polman es que cuando dice “necesitamos personas que se preocupan más por los demás que a sí mismos” crees que lo dice en serio. (Ruyet, 2015)

11.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

11.2.1. La Empresa

Herbalife Nutrition es una compañía global de, dedicada a la comercialización de productos para la nutrición y el cuidado personal; destinados a promover calidad de vida y bienestar general además de generar una oportunidad de negocio independiente.

El fundador, Mark Hughes fundó Herbalife en Los Ángeles, California, Estados Unidos en 1980 y fue el primer Asociado Independiente dedicado a la venta de sus productos nutricionales; así inició una red de Asociados Independientes.

A inicios de los años 90, se expande por Europa, Asia y África. En el 2000, Herbalife se expandió por muchos países de Centro y Sudamérica. Hoy la compañía se extiende en más de 90 países del mundo. En diciembre de 2004, la compañía efectuó una oferta pública y ahora sus acciones se cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York.

En 2017 las ventas netas fueron de U\$S 4,4 billones y 8400 empleados a nivel mundial.

PRINCIPIOS

¿POR QUÉ LO HACEMOS?

Para hacer el mundo más saludable y feliz.

¿QUÉ HACEMOS?

Generamos resultados inspiradores para llevar una vida mejor.

¿CÓMO LO HACEMOS?

A través de Distribuidores Independientes comprometidos con nuestro propósito, y que hacen la diferencia.

VALORES

-  Siempre hacemos lo correcto.
-  Trabajamos juntos.
-  Hacemos las cosas cada vez mejor

Para poder entender la distribución geográfica de Herbalife Nutrition, se detalla las regiones:

- Región Américas: Sudamérica, Centroamérica y Norteamérica
- Región SAMCAM: Sudamérica y Centroamérica.
- Región Cono Sur: Argentina, Paraguay y Uruguay.

Recordando el alcance del presente trabajo, se considerarán los datos e información de los países del Cono Sur, es decir, Argentina, Paraguay, Uruguay.

11.2.2. Productividad

Puntualmente en Herbalife Nutrition, el crecimiento del negocio se atribuye también al reclutamiento y asociación de nuevos Distribuidores Independientes, generando así, mayores *puntos de volumen*¹⁰ vendidos.

En base a esta información, podremos analizar la dotación y los índices de rotación, como parte de los indicadores de crecimiento o decrecimiento del negocio de las Empresas. Este crecimiento responde muchas veces, a los volúmenes de ventas en un periodo de tiempo.

¹⁰ Unidad de medida de ventas de Herbalife Nutrition. 1.31 PV (Punto de Volumen) = 1 USD.

Tabla 2.- Ventas Herbalife Nutrition Conosur - Puntos de Volumen

AÑO	2013	2014	2015	2016	2017
PAÍS	PV	PV	PV	PV	PV
Argentina	40.775.960	33.478.276	55.126.347	56.425.499	46.774.054
Paraguay	4.747.073	4.680.625	4.608.597	5.837.569	5.946.549
Uruguay	5.030.224	6.860.462	6.376.191	4.426.038	3.446.506
Total	50.553.257	45.019.364	66.111.135	66.689.106	56.167.109

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Tabla 3.- Ventas Herbalife Nutrition Conosur por País - Puntos de Volumen

	Argentina	Paraguay	Uruguay
Año	PV	PV	PV
2013	40.775.960	4.747.073	5.030.224
2014	33.478.276	4.680.625	6.860.462
2015	55.126.347	4.608.597	6.376.191
2016	56.425.499	5.837.569	4.426.038
2017	46.774.054	5.946.549	3.446.506
Total	232.580.137	25.820.412	26.139.421

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

En las tablas anteriores, se puede observar los crecimientos y decrecimientos en las ventas de los 3 países. Esto ha generado cambios en las estructuras de los países, aunque no de forma directa y proporcional. Se entiende que muchas veces, el incrementar dotación de empleados es consecuencia del aumento de las ventas, esto como acción inmediata a corto plazo para responder a las necesidades y objetivos organizacionales. Pero en este caso, Herbalife Nutrition, por la naturaleza de su modelo de negocio, cada año muestra picos de ventas en los que si de eso solamente dependiera subir la dotación, el año que ese pico baje, entraría en una constante restructuración.

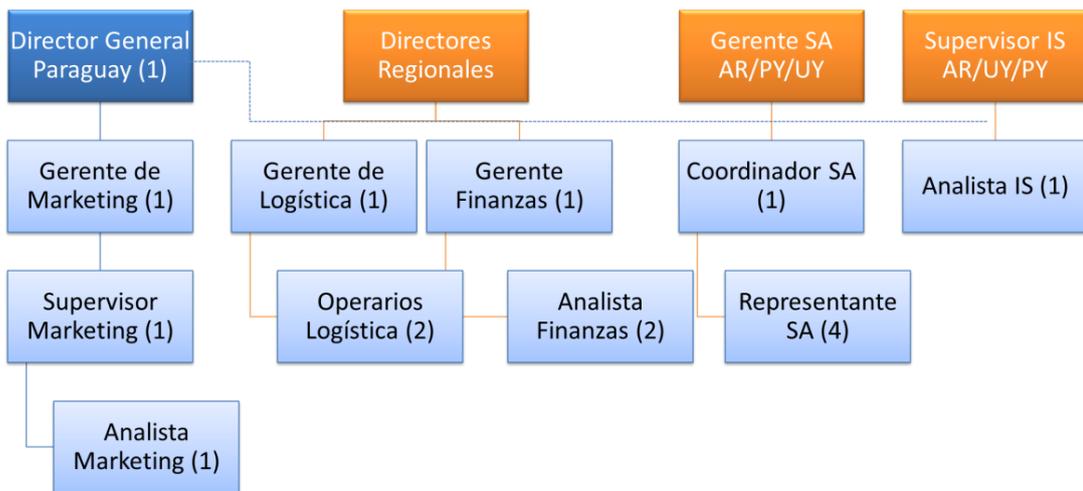
Por ello y en los siguientes puntos del trabajo, se mostrará cómo un conjunto de factores llevan a la Compañía a generar estrategias y/o toma de decisiones tomando en cuenta un horizonte de tiempo de mediano plazo.

11.3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

11.3.1. Estructuras Organizacionales

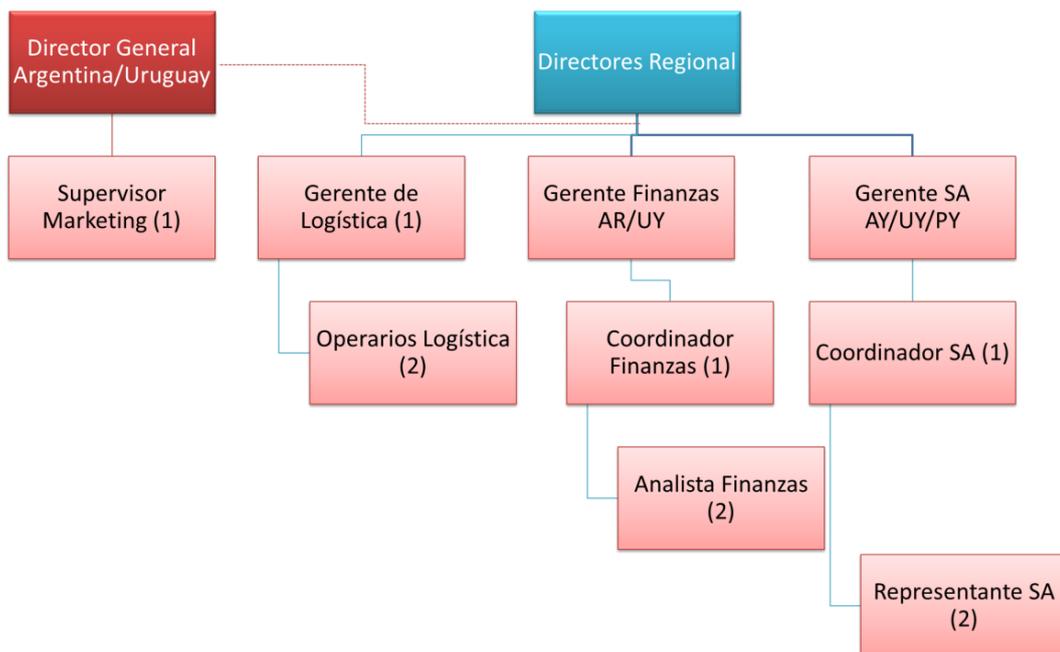
A continuación se mostrarán las estructuras organizaciones de los 3 países mencionados.

Figura 5.- Organigrama Herbalife Paraguay



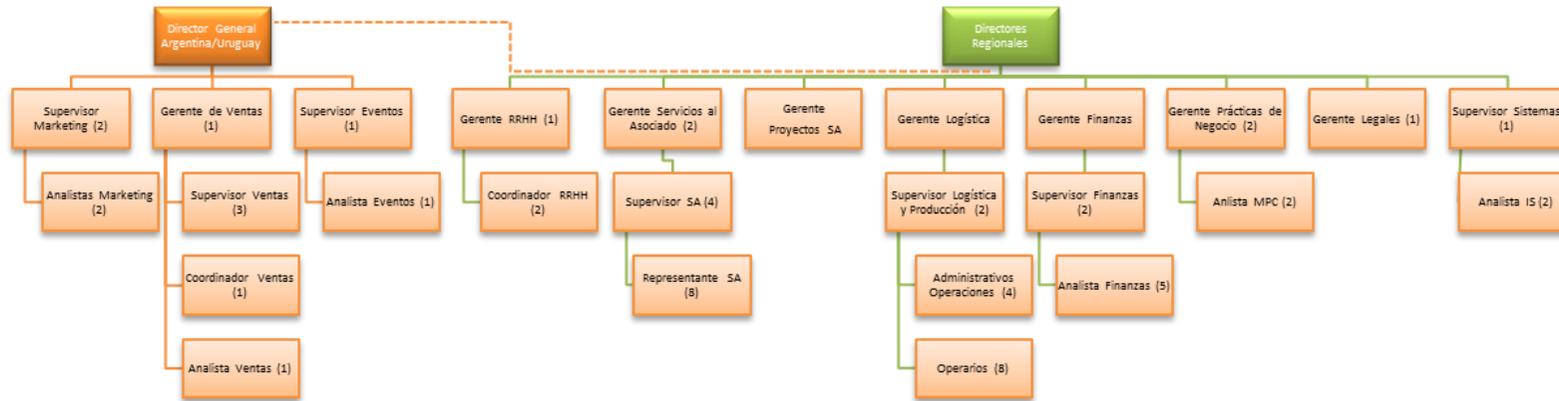
Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Figura 6.- Organigrama Herbalife Uruguay



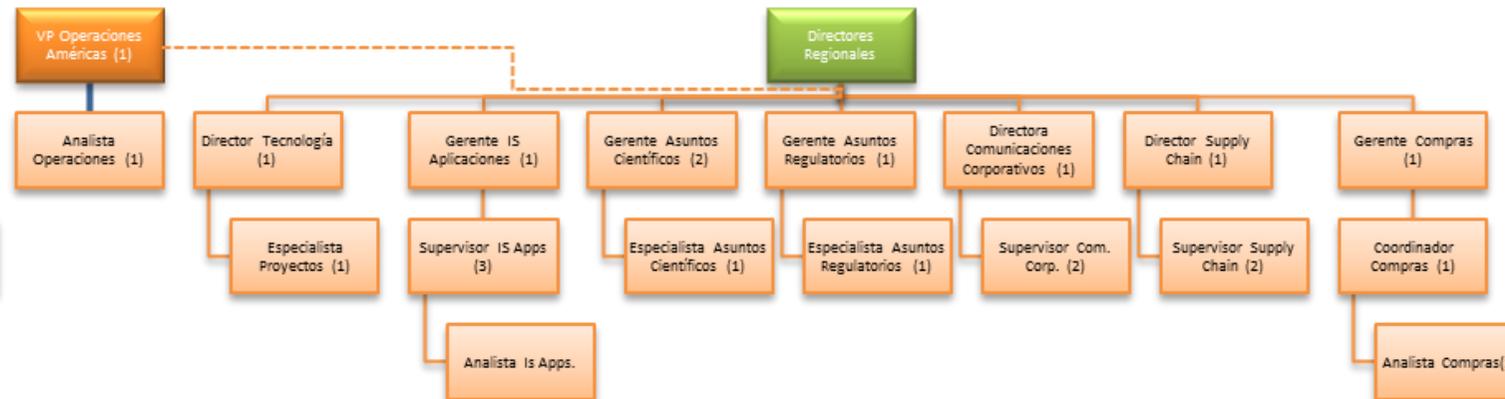
Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Figura 7.- Organigrama Herbalife Argentina – Parte I



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Figura 8.- Organigrama Herbalife Argentina – Parte II



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

11.3.2. Dotación

Herbalife es una compañía que ha ido creciendo los últimos años, y como toda compañía que tienen crecimientos exponenciales en las ventas, la caída de estas de un periodo a otro en consecuencia de las crisis económicas del negocio o de la región, impacta en algún momento en el tamaño de la estructura, atravesando por reestructuraciones en las operaciones:

Tabla 4.- Dotación Herbalife Conosur

Año	Argentina	Uruguay	Paraguay	Total
2013	118	12	19	149
2014	142	19	16	177
2015	127	19	18	164
2016	115	13	17	145
2017	92	10	17	119

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

La operación de Argentina tiene la particularidad de que dentro de su estructura, se tiene una parte de ella como posiciones regionales, es decir, que desde Argentina se da servicio a más de un país adicional a Argentina. Por ello es importante mostrar el porcentaje de esta categorización ya que esta diferencia puede generar diferencias en las remuneraciones, bonos, reconocimientos, entre otros que se irán viendo más adelante en los próximos capítulos.

Tabla 5.- Posiciones Locales vs. Regionales

Posiciones	Local	Regionales	Total 2017
Argentina	65%	35%	100%
Uruguay	100%	0%	100%
Paraguay	94%	6%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

11.3.3. Rotación y Egresos

Como parte del crecimiento que se mencionó en el anterior punto, es importante dar a conocer los índices de egresos de la compañía en respuesta a los cambios constantes que se fueron dando en la estructura. Podría mencionarse la rotación, sin embargo, el fin de estos datos, será mostrar el crecimiento y decrecimiento de la nómina como consecuencia de los cambios que se fueron dando en el negocio, aumento sustancial en las ventas y en la misma magnitud, caídas en los puntos de volumen.

Tabla 6.- Índice de Egresos

Año	Argentina	Uruguay	Paraguay
2013	1,08%	8,33%	0,00%
2014	4,56%	0,00%	17,14%
2015	13,64%	10,53%	0,00%
2016	16,53%	50,00%	5,88%
2017	23,08%	27,27%	6,06%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

En base a la gráfica anterior, se puede deducir que en Argentina, a diferencia de Paraguay y Uruguay, la cantidad de salidas o egresos fueron aumentando, esto pudiendo deberse a que en un porcentaje aproximado, las ventas siguen la misma secuencia. ¿Tendrán relación y serán directamente proporcionales las ventas vs la nómina de empleados? En el último capítulo, Conclusiones, se hará un breve análisis al respecto.

11.4. LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

Como se mencionó en puntos anteriores del presente trabajo, la Experiencia del Empleado está compuesta por 3 grandes factores o ambientes que abarcan procesos dentro de la Gestión de Recursos Humanos. En los siguientes títulos, se irán describiendo cada uno de ellos aplicados a Herbalife Nutrition.

Por otro lado, en el capítulo 8.4. - Propuesta de Plan de Análisis, se definió el alcance del presente trabajo, donde Espacio Físico y Tecnología se desarrollará a modo complementario, poniendo el foco en la cultura organizacional ya que este ambiente compone el 40% del Experiencia del Empleado vs. el 30% cada uno de los otros 2.

11.5. ESPACIO FÍSICO

Como se detalló en marco teórico, el Espacio Físico es uno de los ambientes que forman parte de la Experiencia del Empleado. En lo que respecta Herbalife Nutrition, se realizará una breve descripción del espacio físico en el que opera la Compañía.

En los 3 países al igual que en todas las operaciones de los 94 países donde está presente Herbalife, tienen las siguientes las características:

- 🌿 Mesas de trabajo abiertas distribuidas en islas.
- 🌿 Puertas y paredes de vidrio en oficinas cerradas.
- 🌿 Espacios comunes en cada edificio (Cocinas y baños).
- 🌿 Comedor compartido de uso general de todos los empleados.
- 🌿 Salas de reuniones o de capacitaciones compartidas y para uso general.
- 🌿 Sala de juegos, masajes o esparcimiento en cada edificio.
- 🌿 Mueblería en general con branding de la marca.

a. Argentina.

Herbalife Argentina opera en un 97% en Buenos Aires. Cuenta con 2 oficinas en un mismo predio, divididas en Operación Local y Operación Regional. Esto se debe a que en las oficinas locales se encuentra la operación de atención al Asociado y todas las áreas de servicio operativo al negocio de Argentina. En el otro edificio, los departamentos de soporte a más de un país. Es decir, el 40% de la nómina de Argentina se encuentra acá dando servicio entre 2 y 17 países bajo lineamientos regionales. El 3% restante, son personas que trabajan remotamente desde sus casas en el Interior del país, teniendo pautadas visitas a Buenos Aires una vez al mes para reuniones e informes rutinarios. Escritorios que tienen asignados como espacios móviles que son utilizados tanto por ellos como por el equipo del área comercial que el 90% del tiempo, realizan trabajo de campo como ser, visita a clientes, clubes de nutrición o eventos corporativos en todo el interior del país.

En 2017 se inició la obra de remodelación de las oficinas, ampliando espacios, oficinas, salas de reuniones y un nuevo comedor. Todo esto con el fin de dar mayor comodidad a los empleados y atender a las necesidades de todos los que trabajan en y para Herbalife. Se trabajó en una campaña de comunicación para ir informando a todos los avances de cada una de las etapas de la obra, así como también trabajar en la transición de la mudanza de muchas personas de un espacio físico a otro. (Véase Anexo III).

Se cuenta con 2 centros de distribución, uno en las mismas oficinas comerciales/administrativas y uno en la zona sur de la ciudad. El producto es enviado ahí para la distribución de los pedidos a los asociados independientes del lugar o zonas aledañas. Para el interior del país, se habilitaron envíos por distintos medios de correo, facilitando el retiro de sus compradores.

b. Paraguay.

Las oficinas de Asunción, se encuentra en la zona industrial de la ciudad. Es una oficina pequeña ya que recibe a los 16 empleados efectivos del país. Al igual que en Argentina y Uruguay, se tiene un espacio de atención al asociado bastante amplio, ya que ahí es donde la compañía les ofrece a los distribuidores un lugar donde puedan reclutar a más asociados independientes que quieren iniciarse en el negocio. Además, se cuenta con los espacios para la preparación de pedidos y centro de entregas y/o distribución de producto al interior del país.

Cuenta también, con un patio compartido donde se tiene mesas, sillas y parrilla para ocasiones especiales donde los empleados realizan actividades y/o almuerzos. Por el mismo clima de Asunción y distancia al centro de la ciudad, esta es una buena opción para momentos de integración. (Véase Anexo II).

c. Uruguay.

Las oficinas de Montevideo, al igual que en Buenos Aires – Argentina, en 2017 iniciaron una mudanza/remodelación. En este caso, la mudanza se dio a otra dirección manteniendo el mismo barrio, pero de una construcción remodelada a nueva más pequeña. Esto se dio porque desde su apertura 10 años atrás, la dotación de empleados bajo en un 50%, quedando muy grande no solo las oficinas, sino también el depósito y el centro de distribución y atención al asociado independiente.

Para ello, también se realizó una campaña de comunicación de los avances de la nueva obra, así como un concurso de incentivo para ellos mismos, quienes fueron los que realizaron el traslado de sus pertenencias. Este concurso consistió en “Decora tu puesto de trabajo”, teniendo un jurado que calificara dicha decoración. A los 3 ganadores, se les regaló producto, merchandising de la marca y un día libre para “descansar” por dicha tarea extra que fue voluntaria pero con mucho mérito de los que participaron. A su vez, no solo fue el tamaño de las oficinas el motivo del traslado, sino también poder trabajar en un lugar más integrado entre el grupo que trabaja ahí, mayor concentración de las relaciones de

trabajo y sobre todo, mayor comodidad en mueblería nueva y espacios adaptados a cada uno de ellos. (Véase Anexo I).

También se puede mencionar, dos de los beneficios de la compañía que el autor considera como elementos válidos y útiles dentro de lo que son las características del espacio físico: Flex Time y Home Office.

A mayor detalle se los verá en el capítulo de Beneficios, pero es importante mencionarlos en este punto. Ambos, forman parte de la flexibilidad que dan las condiciones laborales.

- 📍 Flex Time: Los empleados pueden elegir su horario de ingreso y salida en función de la distancia de casa-oficina. O la modalidad de trabajar media hora más durante la semana y el día viernes poder irse a medio día. Esto permite que la persona pueda acomodar sus horarios y permitir un balance vida-trabajo (Se verá en títulos más adelante).
- 📍 Home Office: Este beneficio surge, al igual que el anterior, poder dar flexibilidad al empleado a acomodar su día a día. Un día a la semana, pueden optar por trabajar desde su casa, remotamente. Esto para evitar el viaje de ida y vuelta a la oficina, realizar trámites cerca de casa o algún tema puntual que requiera estén durante el día en casa. Esto también habla del espacio físico y la condición en que el empleado siente puede seguir desarrollando sus tareas igual a como si estuviera en una oficina.

11.6. TECNOLOGÍA

El segundo ambiente que conforma la Experiencia del Empleado, es la Tecnología. Como se desarrolló conceptualmente este aspecto organizacional en el capítulo del Marco Teórico, la Tecnología juega un rol primordial en la Gestión de Recursos Humanos para alcanzar la satisfacción del empleado en cuanto su experiencia dentro la Compañía.

Muchas veces, las compañías -y Herbalife no fue la excepción en su momento-, manejan los recursos tecnológicos separados de la de los Recursos Humanos, como se explicó en puntos anteriores. Herbalife Nutrition, a partir del 2013, ha incorporado en sus operaciones a lo largo de los 94 países donde opera, gran cantidad de recursos tecnológicos con el fin de hacer más fluidos los procesos, estar mejor interconectados, acompañar los avances de tecnología en un mercado global competitivo; pero sobre todo, fue la forma más óptima de mantener las estructuras horizontales y de múltiples reportes regionales donde una de las

principales características es el trabajo remoto y de Share Services¹¹ o en su no tan común traducción como Servicios Compartidos.

En este título, se hará referencia a aquellos procesos, servicios o implementaciones que se realizaron a partir del 2013 y que hoy hacen la diferencia en comparación a otras empresas o por lo menos, permite a Herbalife Nutrition mantenerse como empresa líder en su rubro.

11.6.1. Comunicación.

Como se describió en el punto 11.3.1., las estructuras organizaciones de Herbalife Nutrition han permitido llevar a cabo el negocio de forma remota y sin incurrir en grandes costos de mano de obra local en cada país, esto sin duda alguna, no se lograría sin la incorporación de tecnología. Año a año, el porcentaje de reportes o dependencias jerárquicas y/o funcionales en la Organización, han ido incrementando gracias al alcance de herramientas que permitieron estar conectados entre países. Estas tendencias no solo respondieron a una moda o una demanda del mercado, si no que fueron parte de un ahorro importante en los costos fijos de cada país. Ayudaron a que en países de operación más pequeña, no requieran un líder, jefe o equipo completo local, ya que desde otro país podría manejarse de la misma forma que si la persona estuviera sentada en la misma oficina. Es así como a continuación se citan las herramientas de comunicación remota implementadas en estos últimos años:

- 📌 Webex, Video llamadas para empleados Worldwide.
- 📌 Zoom, Video llamadas para empleados Worldwide.
- 📌 Cisco Jabber. Chat interno de empleados Worldwide.
- 📌 Intranet. Plataforma de documentos compartidos Worldwide, Políticas y procedimientos globales.
- 📌 Pop Up. Comunicaciones Corporativas interactivas 24 horas.

11.6.2. Negocio

Para facilitar la comunicación, ventas y contacto con el cliente, se han ido implementando varias herramientas de acceso libre para los asociados, donde pueden hacer sus compras, pagos, consultas, altas y/o bajas del negocio. Algunas de ellas.

- 📌 Go Herbalife. Página oficial de toma de pedidos.

¹¹ Share Service hace referencia al trabajo de Servicios Compartidos desde un país a uno o varios de forma remota y centralizada.

- 📍 Asistente virtual Sofía. Atención de dudas, consultas y solicitud de alta como Distribuidor independiente.
- 📍 Mercado Pago. Billetera virtual para pagos online.

11.6.3. Desarrollo.

En cuando de desarrollo y manejo organizacional, se basan los procesos en varias herramientas de tecnología que permiten optimizar los tiempos y procesos.

Este es un punto importante ya que se basa en 2 de las grandes características del ambiente de Tecnología:

- a. La disponibilidad y acceso a todos los empleados
- b. Grado de consumo o adopción de la tecnología.

Basándose en estos 2 conceptos, se puede decir que el éxito de la tecnología será en tanto y en cuanto el empleado lo adopte como herramienta útil para el logro de sus funciones. Así fue como Herbalife comenzó a utilizar todas estas herramientas para la gestión de procesos, mostrados a continuación:

- 📍 Herbalife Learning Center. Plataforma de entrenamientos virtuales Globales o Regionales.
- 📍 SuccessFactors. Evaluación de Desempeño.
- 📍 CPM mobile app. (Continuous Performance Management).
- 📍 myHR. Oracle System. Sistema para administración de personal, compensaciones, estructuras y Talent Review.
- 📍 Oracle. Sistema de administración. Módulos de producción, Compras, Finanzas y Recursos Humanos. En 2017 este último, después de 2 años de proyecto, fue migrado a la última versión que ofrecía Oracle (R12).

Sin embargo, es importante mencionar que una gran oportunidad de mejora es poder llegar al 100% de los empleados ya que siempre, las sub-áreas operativas son las más afectadas o mejor dicho las menos beneficiadas, y en el caso de Herbalife se habla del 25% de las operaciones. Si la tecnología alcanzara al 100% de la nómina de empleados, seguramente los resultados tendrían mejor impacto en el negocio y los recursos humanos.

11.6.4. Share Services.

Como se mencionó al inicio de este título, los Servicios Compartidos durante el 2016 - 2017 han sufrido todo el proceso de migración de los países de Latinoamérica a México.

Éste último, la operación más grande de América después de Estados Unidos, con una dotación de 1500 empleados para la operación de México Local, fue el 2015, definido como el país donde se centraría la base operativa de la región, es decir, sería la sede de los Share Services para distintas áreas, esto con el fin de centralizar los procesos locales, reducir la estructura local en cada país y por último, reducir el costo de mano de obra en los países. Es así, que en 2016-2017, 21% posiciones migraron a México haciendo un total del 4% de toda la nómina de Latinoamérica los Servicios Compartidos. Entre estas áreas se tiene:

- 📍 Call Center de Servicios al Asociado (Atención al Cliente).
- 📍 IS Applications.
- 📍 Finanzas.
- 📍 Recursos Humanos para Payroll.

Todo este proceso de migración se lo fue realizando por etapas en función de los procesos que se fueron relevando además del traspaso de la información. En estos centros de Servicios Compartidos, se trabaja la centralización del manejo de los procesos involucrados tal cual si estas personas estuvieran en el país al que prestan el servicio. Todo ello no sería posible si no se contara con la tecnología necesaria, no solo hablando de herramientas tecnológicas, sino también de procesos innovadores que cumplan con las necesidades de los empleados vs la del empleador tal cual se habla en la teoría (Ambos ganan ya que la mejor tecnología aceptada o aprovechada, es aquella que un empleado cree y que considera útil incluso en su vida fuera de la oficina).

11.7. CULTURA

Para comenzar con el detalle de la medición de la Cultura de Herbalife Nutrition Cono Sur, es importante recordar que la misma está conformada por el conjunto de creencias y valores compartidos dentro de la compañía que se traduce en las conductas y el flujo emocional de las personas que la conforman.

El ambiente “Cultura” ocupa el 40% de relevancia en el concepto de Experiencia del Empleado según Jacob Morgan ya que justamente es la base para poder planificar, implementar y sostener un modelo de gestión de Recursos Humanos de esta envergadura, sostener las políticas, prácticas y procedimientos por un lado y por el otro, los comportamientos y actitudes para llevar el día a día la operación, son los que permiten una empresa sea catalogada con distintos tipos de cultura.

A continuación, se irán describiendo todos los procesos que se lleva a cabo en Herbalife Nutrition en función a las 17 variables que abarca la Cultura de la Organización según el autor y en el capítulo 12.- Análisis de Resultados, se podrá observar la evaluación de toda la información procesada y descrita en la presente tesis, que permitirá poder comprobar el supuesto de trabajo.

11.7.1. Descripción del Modelo de Gestión de Recursos Humanos

En este punto, se comenzará a describir el modelo de Gestión del Talento Humano de Herbalife Nutrition. El objetivo es ir mostrando aquellos procesos que son reflejo de la estrategia utilizada en dicho modelo para operar en un mundo VUCA¹².

11.7.1.1. Costo laboral

Para dar inicio al capítulo de la Compensación Total, es importante identificar algunos datos importantes como es la proporción que Herbalife Nutrition destina al costo laboral o de mano de obra en función de sus ingresos y gastos operativos ya que eso dará la pauta de cuanto se invierte/asigna a los recursos humanos. Para ello, se muestra a continuación el porcentaje del gasto operativo que representa el Costo Laboral.

Tabla 7.- Costo laboral vs Costo Operativo Conosur

	2013	2014	2015	2016	2017
Argentina	52%	58%	49%	46%	51%
Paraguay	38%	36%	41%	44%	43%
Uruguay	32%	32%	29%	35%	46%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Se puede observar que en los tres países varía la proporción del gasto operativo de año a año, esto puede responder a diversos factores como gastos mayores en infraestructura un año, proyectos especiales, ajustes salariales por decreto o cualquier cambio que se pueda haber dado. Puntualmente en Argentina, se puede atribuir esa disminución de año a año al factor inflacionario y devaluación de la moneda local ya que los ajustes no llegan a alcanzar los índices de inflación y devaluación y por ende, el costo laboral infliere en menor proporción a la Compañía.

Con esta información, se puede describir como está compuesto este costo laboral considerando salarios, beneficios, cargas sociales e impuestos.

¹² A modo recordatorio: VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity.

11.7.2. Remuneraciones

El proceso de remuneraciones por muchos años ha sido el factor fundamental de las personas a la hora de tomar la decisión de ingresar, permanecer y salir de una Compañía. Hoy en día, eso ha cambiado en función de las nuevas generaciones que se están incorporando en el mercado laboral además de que el entorno social, político y/o cultural incluso, ha llevado a las personas y por supuesto, a las Empresas, a replantearse los variables que afectan o influyen en la experiencia del empleado dentro de la Organización, lo que permite que hoy, esta tesis plantee esta temática y la evolución de distintos conceptos. De todos modos, se inicia este capítulo describiendo el proceso de Remuneraciones ya que aún juega un rol primordial dentro del Experiencia del Empleado y la Gestión de Recursos Humanos.

La metodología de remuneración de Herbalife Nutrition está basada en un programa de remuneración de desempeño que incluye salario base, incentivos, premios de reconocimiento y beneficios, que refuerza y concentra los esfuerzos de los colaboradores en la misión, visión y valores. Los niveles de remuneración base de Herbalife Nutrition son definidos para que sean competitivos con la mediana de las empresas del mercado, lo que incluye a Industrias de Ventas Directas, Cuidado Personal e Industrias de Nutrición, Manufactura, Industrias de Distribución y otras compañías relacionadas.

11.7.2.1. Masa Salarial

Herbalife Cono Sur trabaja sus remuneraciones en base a 2 factores: Estudio de Mercado y Tabuladores. El estudio de mercado se construye con información de la consultora Mercer¹³ quien entrega información salarial de las empresas que participan anualmente en cada uno de los países. Se realiza una encuesta de mercado al año donde de acuerdo a las posiciones que se tienen en Herbalife Nutrition, se homologan con los criterios que Mercer indica para cada nivel, salarios, beneficios y pagos extraordinarios. Se emite un reporte con toda esta información en función del tamaño de la compañía, rubro, país, otros.

Por otro lado, se tiene el tabulador que evita caer en pagar únicamente en base a mercado directo teniendo que analizar posición por posición para tener un dato más cercano y real de las posiciones propias de Herbalife Nutrition.

¹³ Mercer es una subsidiaria de propiedad total de Marsh & McLennan Companies, la empresa mundial de servicios profesionales en las áreas de riesgo, estrategia y personas.

Existen tabuladores rígidos, los cuales marcan un único sueldo para cada categoría, y tabuladores flexibles, los cuales establecen valores mínimos y máximos por cada una de las categorías. La compañía trabaja en función de una política salarial en todo Latinoamérica que es la de “tabuladores flexibles”.

Herbalife Nutrition tiene como política de compensaciones, contratar a una persona entre el 80% y 90% de la banda salarial (el 80% es el inicio) y a medida que el empleado va desarrollándose en el puesto se puede ir moviendo dentro de esa banda.

Dónde se manejan 5 niveles del rango salarial:

- Mínimo: 80%
- = 90%
- Mediana: 100%
- = 110%
- Máximo: 120%

Tabla 8.- Estructura Salarial Conosur (Ejemplo)

Nivel	Posición		Min	90%	Median	110%	Max	Spread	Progression
	Con equipo	Sin equipo							
VP	Vice President		36	41	45	50	54	50%	25%
Senior Director	Sr Director		29	33	36	40	43	48%	20%
Director	Director		24	27	30	33	36	50%	20%
Senior Manager	Sr Manager		20	23	25	28	30	50%	32%
Manager	Manager	Principal	15	17	19	21	22	47%	36%
	Associate Manager	Senior	11	12	14	15	17	55%	-86%
Supervisor / Professional / Assistant	Supervisor	Specialist	79	89	99	109	119	51%	39%
Staff IV	Coordinator	Staff IV	57	64	71	78	85	49%	37%
Staff III	Staff III		42	47	52	58	63	50%	33%
Staff II	Staff II		31	35	39	43	47	52%	26%
Staff I	Staff I		25	28	31	34	37	48%	

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

El target de la remuneración total y el salario base son definidos basados en la mediana para la mayoría de los colaboradores, pudiendo presentar variaciones para aquellos que tengan desempeños más allá de la expectativa o debido a la competitividad de mercado.

En función de ambas metodologías, Mercer y Tabuladores, se puede indicar que Herbalife Nutrition Conosur se encuentra en el 80% de la media de mercado en lo que refiere Compensaciones (Remuneraciones + beneficios).

En el momento de la evaluación salarial, los ajustes serán realizados en intervalos consistentes con el desempeño individual, el equilibrio interno y las tendencias del mercado.

11.7.2.2. Incentivos

a. Bono – Incentivo de Corto Plazo

La prima anual individual es basada en el alcance del desempeño financiero global y regional de Herbalife Nutrition y en la evaluación del desempeño individual. La distribución de una prima mayor o menor que el target es establecido por los gestores.

b. Bono de Largo Plazo

El programa anual de Incentivo de Largo Plazo consiste en concesiones de opción de acciones. Concesiones pueden ser realizadas en el momento de la contratación del colaborador, para reconocer un desempeño excepcional o como un incentivo anual a través de un valor establecido que es determinado por un comité de remuneración. Este plan se aplica solamente a directores y empleados de puestos más altos.

c. Por Desempeño

El pago del bono y mérito, se realiza en función del desempeño de la compañía y del empleado. Más adelante se mencionarán los criterios de la evaluación de desempeño pero para entender la siguiente figura se sabe que:

1= Necesita mejoras o no alcanzó los resultados esperados

2= Cumple satisfactoriamente con los resultados esperados

3= Superó las expectativas de lo esperado

La figura mostrará los lineamientos a seguir para el pago del bono (resultados compañía) y el mérito (Incremento por desempeño). En función del cuadrante de la escala salarial en la que se encuentra la persona más la media de mercado.

Figura 9.- Lineamiento Compensaciones por Desempeño - Mérito

Desempeño	Ratio Rango Salarial
1 Promociones / nuevos ingresos	80-90%
2	90-110%
3	110-120%

Fuente: Política Compensaciones Herbalife Nutrition

Figura 10.- Lineamiento Compensaciones por Desempeño - Bono

Ratio Rango Salarial	Desempeño		
	1	2	3
>120%	0%	0%	5%
106-120	0%	4%	6%
96-105	0%	5%	8%
80-95	0%	6%	9%
≤80%	3%	7%	11%

Fuente: Política Compensaciones Herbalife Nutrition

11.7.2.1. Equidad Interna

Como las compensaciones manejan varias variables, es importante considerar todas para un óptimo resultado. Una de ellas es la equidad interna que tiene como objetivo precautelar el exceso o existencia de brechas grandes dentro de la estructura salarial.

Figura 11.- Resultados Equidad 2017 Herbalife Nutrition Conosur



All Salaries  External
All Midpoints

Salaries 80% -120%  Internal
All Salaries

Fuente: Indicadores Compensaciones 2017 Herbalife Nutrition

11.7.3. Beneficios

Dentro del paquete de Compensación Total, se encuentran los beneficios. Como se comentó en capítulos anteriores, los beneficios hoy en día son parte de las condiciones laborales que hoy hace a una compañía tener una Marca Empleadora de gran envergadura. Los candidatos en búsqueda de nuevos desafíos profesionales o los que aún permanecen en la compañía, le dan un peso importante a los beneficios que ofrece la misma, es por eso también, que las Empresas, dentro de la búsqueda constante de estrategias innovadoras para emerger en un mundo VUCA, acuden a la implementación de beneficios que los hagan ser elegidos en el mercado, o por lo menos, compitan a la par de grandes corporaciones donde la elección del empleado en permanecer en ella, hace la ventaja competitiva respecto a otras, apostando a mayor compromiso, productividad y confianza en su capital humano.

En base a dos de las variables que abarca el ambiente Cultura, uno los beneficios como tal y otro más específico, dedicados a la salud y bienestar del empleado, es que se puede decir que la implementación de beneficios para empleados, cubre las necesidades y expectativas de las que estas variables hablan cuando se trata de describir el tipo de cultura de una organización y por ende, la Experiencia del Empleado que existe en la misma.

En los siguientes 2 títulos, se irán describiendo aquellos beneficios cuantificables y no cuantificables implementados en los 3 países de Herbalife Nutrition que forman parte del Programa de Wellness de la Compañía. Durante los últimos años, estos beneficios fueron cambiando en respuesta a la necesidad que se mencionaba en puntos anteriores, es por ello, que se observarán los mismos en distintos momentos de esta línea del tiempo.

Por otro lado, también se verá, que algunos beneficios comparten la clasificación como cuantificable y no cuantificable ya que responden a la naturaleza de ambos.

Tabla 9.- Beneficios Herbalife Conosur

Beneficios	57
Cuantificables	32
No cuantificables	19
Ambos	6

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

11.7.3.1. Beneficios Cuantificables

De los 45% que representa el costo laboral de la Compañía en Cono Sur, el 10% es destinado a Beneficios y condiciones laborales para el empleado. Por qué estos son expresados como beneficios y no simplemente darlos en condición remunerativa? Esto forma como un “plus” o valor agregado o simplemente como productos o servicios que el empleado no pagaría por obtenerlos pero si los utilizaría si ya estuvieran establecidos¹⁴. Es por ello, que esto se lo considera beneficios cuantificables, ya que tenemos el valor de los mismos y que son administrados como costos laborales dentro del presupuesto del departamento de Recursos Humanos.

11.7.3.2. Beneficios No Cuantificables

Los beneficios no cuantificables, como se definió en el Marco Teórico, son aquellos que se otorgan a los empleados y que no tienen un costo directo asociado. En este caso, Herbalife Nutrition trabaja con varios beneficios que no tienen un valor económico o que simplemente son difíciles de medir en materia remunerativa ya que pueden tener distintos valores para los que los reciben. Entre ellos, muchas actividades o iniciativas que responden al reconocimiento directo en su mayoría.

A continuación, se describen todos los beneficios de Herbalife Nutrition, su clasificación en función de lo mencionado anteriormente y el país donde está implementado.

¹⁴ A esto refiere el “Grado de consumo” mencionado en el punto 11.4.2.3. Ambiente Tecnología de la experiencia del Empleado.

Tabla 10.- Beneficios Cuantificables vs. No Cuantificables

CATEGORÍA	DETALLE	Argentina	Paraguay	Uruguay	TIPO
Entrenamiento y desarrollo	Desarrollo Educativo (Subsidio de hasta el 50% terciario, licenciatura, maestrías)	x	x	x	Cuantificable
	Clases de Idiomas (Subsidio del 70%)	x	x	x	Cuantificable
	Entrenamiento y Desarrollo (Subsidio de hasta el 100% del valor de la actividad)	x	x	x	Cuantificable
	Job posting	x	x	x	No Cuantificable
	HLC (Herbalife Learning Center) - Centro de Entrenamiento y Capacitación	x	x	x	Cuantificable
Reconocimiento y Fidelización	Política de Service Awards (reconocimiento al tiempo de servicio)	x	x	x	Ambos
	Política bono anual por resultados Compañía	x	x	x	Cuantificable
	Programa reconocimiento "Empleado del mes" (logística/ SSAA)	x	x	x	No Cuantificable
	Política mérito por evaluación de Desempeño	x	x	x	Cuantificable
	Appreciation Awards	x	x	x	Cuantificable
	Car Allowance	x	x	x	Cuantificable
	Política referidos	x	x	x	Ambos
	All Star program	x	x	x	No Cuantificable

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Tabla 11.- Beneficios Cuantificables vs. No Cuantificables (Continuación)

CATEGORÍA	DETALLE	Argentina	Paraguay	Uruguay	TIPO
Programa Wellness**	Comedor Herbalife	x	Voucher	Voucher	Cuantificable
	Descuentos en Gimnasios	x	x	x	No Cuantificable
	Desayunos saludables (productos HRBL, frutas y café a tu disposición)	x	x	x	Cuantificable
	Consumo de productos en la oficina	x	x	x	Cuantificable
	Pausa Activa (clases de Gimnasia laboral)	x	x	x	Cuantificable
	1 batido por empleado (por semestre sujeto a disponibilidad y stock)	x	x	x	Cuantificable
	50% de descuento en la compra de productos Herbalife	x	x	x	Cuantificable
	Nutricionista	x	x	x	Cuantificable
	Masajes Express	x	x	x	Cuantificable
	Días de estudio (20 días anuales)	x	x	x	No Cuantificable
	Días de mudanza (2 días)	x	x	x	No Cuantificable
	Política Work From Home	x	x	x	No Cuantificable

** Este concepto al igual que sus beneficios serán desarrollados a mayor detalle en el siguiente título (Work-Life Balance)

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Tabla 12.- Beneficios Cuantificables vs. No Cuantificables (Continuación II)

CATEGORÍA	DETALLE	Argentina	Paraguay	Uruguay	TIPO
Asistencia y Prevención	Asistencia al viajero (para viajes de negocio): - Asistencia médica - International SOS	x	x	x	Cuantificable
	Seguros: - Seguro de Vida Colectivo por múltiplo de 26 sueldos - Seguro de Vida Obligatorio - La Estrella - ART	x	x	x	Cuantificable
	Campaña Preventiva de Salud	x	x	x	Cuantificable
	Campaña de vacunación	x	x	x	Cuantificable
	Cobertura médica – OSDE	x	x	x	Cuantificable
	Seguridad e Higiene: Capacitaciones y entrenamientos Brigada de emergencias Evaluación de riesgos	x	x	x	Cuantificable
	Programa Conexión Herbalife	x	x	x	Cuantificable
	Emergencias Médicas	x	x	x	Cuantificable

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Tabla 13.- Beneficios Cuantificables vs. No Cuantificables (Continuación III)

CATEGORÍA	DETALLE	Argentina	Paraguay	Uruguay	TIPO
Compensaciones	Días adicionales de vacaciones	x	x	x	Cuantificable
	Bono Vacacional	x	x	x	Cuantificable
	Días compensatorios	x	x	x	No Cuantificable
	Descuentos y paquetes especiales por cuenta sueldo del Banco	x	x	x	No Cuantificable
	Tarjeta de Descuentos Diario semanal	x	x	x	Cuantificable
	Descuentos en Productos Electrónicos o mueblería (alianzas con diferentes empresas)	x	x	x	No Cuantificable
Fundación y Comunidad	Fundación Familia Herbalife (HNF) - Programa Casa Herbalife	x	x	x	No Cuantificable
	Proyecto Hospital Garrahan	x	NA	NA	No Cuantificable

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Tabla 14.- Beneficios Cuantificables vs. No Cuantificables (Continuación IV)

CATEGORÍA	DETALLE	Argentina	Paraguay	Uruguay	TIPO
Desarrollo Organizacional	Regalos por Casamiento	x	x	x	Cuantificable
	Regalos por Nacimiento	x	x	x	Cuantificable
	Regalo fin de año	x	x	x	Cuantificable
	Día Libre de Cumpleaños	x	x	x	No Cuantificable
	Celebración de cumpleaños	x	x	x	No Cuantificable
	Sala de entretenimientos	x	x	x	No Cuantificable
	Uso de cancha futbol en el predio	x	NA	NA	No Cuantificable
	Celebración eventos especiales (lanzamiento de productos, aniversarios de la compañía, visitas a la planta de producción)	x	x	x	Ambos
	Celebración fechas especiales (día de la mujer, pascuas, día del padre, día de la madre, día de la primavera, fin de año)	x	x	x	Ambos
	Estacionamiento en el predio	x	x	NA	Cuantificable
	Kit bienvenida ingresos	x	x	x	Cuantificable
	Desayuno con los Directivos	x	x	x	No Cuantificable
	Town hall meetings	x	x	x	No Cuantificable
	Encuesta de Clima	x	x	x	No Cuantificable

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Se puede observar en base a las tablas anteriores, todos los beneficios que la Empresa otorga a los empleados ya sea de característica cuantificable, no cuantificable y en algunas oportunidades ambos, ya que, por naturaleza, tienen un costo inmerso pero de forma indirecta.

11.7.4. Work-Life Balance

Como se mencionó en el Marco Teórico, el concepto de *Work-Life Balance*¹⁵ fue el más desarrollado a lo largo de estos 10 años en el mercado laboral en respuesta a la demanda de una sociedad trabajadora, donde viaja grandes distancias para llegar a su puesto de trabajo, estudia aun en la universidad, es madre o padre de familia, o simplemente busca actividades deportivas o de recreación como parte de la vida personal de uno. Ante estas exigencias indirectas, los altos índices de enfermedades causadas por el estrés, cansancio o enfermedades laborales, es que las compañías se vieron obligadas a pensar en alternativas que pudieran generar un balance en la vida de las personas, de forma tal puedan seguir trabajando y cumplimiento con objetivos organizacionales sin descuidar la vida personal y/o familiar. Como parte de este concepto, se tiene implementado en los tres países:

11.7.4.1. Work from Home o Home Office

Esta política/beneficio, permite al empleado trabajar un día fijo a la semana desde casa y de forma remota. Como se mencionó en el capítulo de Experiencia del Empleado/Espacio Físico, este permite a los empleados poder organizar sus actividades en función de tiempos y distancias, es decir, trabajando desde casa un día, es un día que puede hacer trámites en lugares que le queden cerca, poder llegar por la tarde más rápido a un lugar específico, llevar a los hijos al colegio por la mañana, o esperar al plomero a que vaya a casa a arreglar las tuberías de la cocina, por ejemplo. En Herbalife, este es uno de los beneficios más calificados por los empleados ya que refleja ese equilibrio que permanentemente uno va buscando.

11.7.4.2. Programa Conexión Herbalife

Este programa es administrado por un proveedor externo, consiste en dar asistencia al empleado y sus familiares, en materia psicológica, económica-financiera, legal o de bienestar. Es totalmente gratuito para los beneficiarios y pueden acudir a este beneficio las 24 horas los 7 días de la semana.

¹⁵ WORK-LIFE BALANCE: Concepto que traduce el balance entre la vida laboral y personal de una persona en relación de dependencia.

11.7.4.3. Programa Wellness

Herbalife Nutrition, al ser una Compañía de Suplementos Dietarios, está orientada al bienestar y calidad de vida no solo de los consumidores de los productos, si no de los empleados. Como primicia, se considera al empleado como Embajador de la Marca, no solo desde el discurso al afuera, si no, que un empleado satisfecho, es un empleado productivo. Parte de esta satisfacción, no es solo ser un empleado bien remunerado, si no que pueda obtener un balance entre su vida personal/familiar con la vida laboral.

Herbalife Nutrition cuenta con un programa de Bienestar para el empleado compuesto por varios beneficios y actividades descritos a continuación:

Comedor en oficinas:

En las oficinas de Argentina, se cuenta con un comedor donde la Empresa cubre el 70% del costo y el 30% el empleado en función de su uso durante el mes.

Para Paraguay y Uruguay, se tiene un vale o voucher de consumo con un tope de consumo para uso en distintos lugares de comida.

Descuentos en Gimnasios:

Tarifas corporativas o subsidios del 50% en red de gimnasios en toda la ciudad.

Desayunos saludables:

Abastecimiento de frutas, lácteos, té, café, frutos secos y producto Herbalife libre de consumo en las cocinas de las oficinas. Tiene como objetivo fomentar la correcta nutrición y dieta balanceada de los empleados.

Pausa Activa:

Consiste en clases de Gimnasia laboral por el lapso de 15 minutos durante la jornada. El fin es poder desconectar estos minutos del escritorio y computadora, distender el cuerpo y postura, y trabajar sobre la ergonomía en el puesto de trabajo.

Producto obsequio:

Producto mensual, trimestral o semestral (en función de stock) de productos Herbalife para el consumo en casa de los empleados y sus familias.

Servicio de Nutricionista:

Se contrata el servicio de una nutricionista externa semana por medio, que va a las oficinas y atiende por media hora a los que hayan solicitado su cita. Se realiza un control de peso, dieta diaria y correcta alimentación en función el objetivo de cada persona, ya sea bajar, mantener o subir de peso o simplemente aprender a comer de forma saludable.

Masajes Express:

Junto con el comedor y el home office, este es el beneficio mejor valorado por los empleados ya que consiste en una sesión de masajes de 15 minutos hasta 2 veces por semana. Esto tiene el fin de ayudar a la postura en el puesto de trabajo, ayudar a posibles contracturas ya sea de índole tensional o de postura incorrecta o un momento de relajación y corte en medio de la jornada laboral.

11.7.4.4. Licencias extra-oficiales.

Dentro de este grupo, se encuentran 2 licencias anuales:

-  Licencia por día de estudio: Consiste en 20 días hábiles durante el año, que de manera discontinua, el empleado puede gozar por estudio, ya sea rendir un examen, clases de recuperación en horario de trabajo, o presentación de trabajos próximos.
-  Licencia por mudanza: Consiste en 2 días que se le otorga al empleado en caso la persona esté en proceso de mudanza de casa. Ya sea con fines del traslado como tal o los trámites que este conlleva.

11.7.4.5. Campaña de Salud.

Estas campañas anuales que se dan en los 3 países, consisten en la concientización a los empleados sobre el cuidado de la salud. A lo largo del año, se van lanzando distintas campañas como ser:

-  Campaña de vacunación contra la influenza.
-  Campaña preventiva chequeos médicos generales anuales.
-  Talleres y prácticas sobre ergonomía, salud, higiene y seguridad en el trabajo.
-  Campañas de alertas sobre epidemias y posibles contagios de enfermedades virales.
-  Paramédicos 24 horas al servicio del empleado en caso de emergencias.
-  Campaña prevención para el verano. Uso y acceso libre a protectores solares y repelentes.

Como se puede observar, todos los puntos anteriores responden a la necesidad de la Compañía de cuidar a los empleados, de forma tal, ellos se sienten relajados, cuidados y con más energía tanto para su vida personal como familiar y social. Se puede decir que en un mediano-largo plazo, se ve el impacto en la reducción del índice de ausentismo, licencias por enfermedades laborales y sobre todo, la rotación del personal como resultado de las renunciaciones voluntarias.

11.7.5. Desempeño y Reconocimiento

En este capítulo, se describirán todos los procesos que Recursos Humanos de Herbalife Nutrition Cono Sur trabaja, desarrolla e implementa año a año con el fin de valorar el rendimiento y desempeño y en función a ello, otorgar el reconocimiento respectivo.

Como se detalló en el marco teórico, dentro de lo que es el ambiente de Cultura, el reconocimiento es un factor clave para fidelizar y motivar a los empleados, y Herbalife no solo en respuesta a esto lo tiene inmerso en sus formas de trabajo si no como también parte de la esencia de la Organización. ¿Qué se quiere decir con esto? Herbalife, desde sus inicios, por el modelo de negocio de venta directa, ha fomentado el reconocimiento constante a los distribuidores independientes, es decir, su fuerza de ventas. En este modelo comercial, la forma de recibir regalías de parte de la compañía, requieren alcanzar ciertas calificaciones y la forma de incentivo, motivación, retención y fidelización con la marca, es el Reconocimiento. Es así, que de esta forma, esta característica ha sido adoptada por el recurso humano efectivo de la Empresa y hoy forma parte del ADN de la Organización. Entonces, hoy en día, se basa mucho en el reconocimiento no solo al buen trabajo o resultados obtenidos, sino también a la actitud demostrada, el valor agregado en las tareas asignadas o las acciones que estuvieron por encima de lo requerido o esperado.

11.7.5.1. Evaluación de Desempeño

El proceso de Evaluación de Desempeño, se realiza de forma anual. Iniciando con el establecimiento de los objetivos, desde los Corporativos, Regionales, por Departamento y por último individuales, desde el rol que ocupa cada persona dentro de la Organización.

Se utiliza la herramienta Success Factors del Sistema SAP. A continuación se observará el proceso y sus distintas etapas a lo largo del año.

Figura 12.- Etapas Evaluación de Desempeño anual Herbalife Nutrition



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Dónde:

- a. *Carga Objetivos:* Los objetivos definidos a nivel compañía, región, país y departamento son definidos y luego se los establecen acorde a la posición del empleado y su rol en el cumplimiento de los mismos. Se los carga en el sistema y son aprobados por el jefe directo.
- b. *Evaluación medio año empleado:* La evaluación de medio año, no pone calificación pero si es el espacio que se da para evaluar el avance de los objetivos en el primer semestre y definir si es necesario realizar ajustes en los objetivos trazados o incluso en el criterio de calificación.
- c. *Evaluación medio año jefe:* De la misma forma que el punto anterior, el jefe realiza comentarios si es necesario realizar ajustes en los avances de objetivos o si hay una justificación de que alguno ya no se cumpla y se deba modificar o quizás únicamente, comentarios de como el empleado está desempeñando sus funciones, también puede ser considerado como feedback.
- d. *Evaluación fin de año empleado:* En esta etapa se realiza una autoevaluación. El empleado se auto evalúa en cuanto a los resultados alcanzados y las competencias demostradas en el año. Utilizando una escala de calificación de 1 a 3. (Detallada en el siguiente párrafo).
- e. *Evaluación fin de año jefe:* De la misma forma, el jefe directo realiza una evaluación con calificación en base a los resultados y competencias alcanzadas.
- f. *Evaluación fin de año jefe segundo nivel:* Esta es una instancia nueva y única en el año donde el jefe de segunda línea, realiza una evaluación más cualitativa de lo percibido u observado en el año o en la misma evaluación. No requiere calificación numérica.

Dónde:

- 1= Requiere desarrollo o no alcanzado el nivel o respuesta esperado.
- 2= Ha cumplido satisfactoriamente los objetivos planteados o competencias esperadas.
- 3= Los resultados o las competencias demostradas, han superado el nivel esperado por parte de la persona.

- g.** *Reunión 1 a 1 de feedback:* Como se comentó en el punto de feedback, esta instancia es una de las más importantes ya que es la reunión formal donde se platica y discute la evaluación del año. Acá se plantean los puntos fuertes o positivos, aquellas oportunidades de mejora y los planes de carrera o de crecimiento profesional.
- h.** *Aceptación de calificación y firma digital del formulario:* En esta última etapa, el empleado da su confirmación de estar de acuerdo con la evaluación y devolución en la reunión de retroalimentación y con esto, se cierra el proceso del año.

Una vez finalizado este proceso, los resultados son procesados para evaluar el segmento que son elegibles o no al pago del bono y del mérito en función de su calificación.

11.7.5.2. Proceso de interdependencias

El proceso de interdependencias, es similar a la evaluación de desempeño y a su vez, es complementario al mismo. Las interdependencias como tal, refieren a la solicitud de un área a otra, ciertas tareas, tiempos, entrega de un producto fruto del proceso, o cualquier información o respuesta que requiere para que dicha área alcance su objetivo anual. Un ejemplo para una mejor comprensión:

Ejemplo:

- Recursos Humanos tiene el objetivo (Recaído sobre un integrante del equipo o quizás todos), de cumplir al finalizar el año, con el 100% de las capacitaciones planificadas en el plan anual establecido a principios de año. Para ello, requiere que todos los líderes de áreas, cumplan con la participación de todo el equipo.
- Entonces, la interdependencia será: Participación del 100% de los integrantes de cada área en base a los siguiente criterios de calificación (el mismo utilizado en la Evaluación de Desempeño):
 - 📍 1= Requiere desarrollo o no alcanzado el nivel o respuesta esperado.
 - 📍 2= Ha cumplido satisfactoriamente los objetivos planteados o competencias esperadas.
 - 📍 3= Los resultados o las competencias demostradas, han superado el nivel esperado por parte de la persona.

El área o líder de área, califica al departamento el nivel de respuesta o servicio durante el año, y esa calificación forma parte de la calificación del Objetivo anual de Interdependencias que tienen todos los Responsables o líderes de cada departamento.

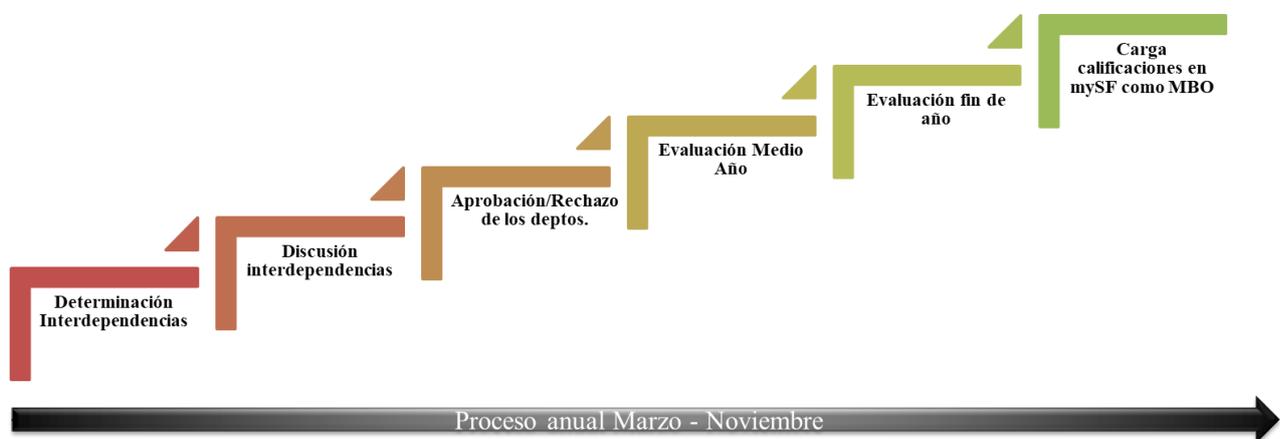
Se puede observar en función del ejemplo anterior, que en muchos casos, para que una persona o área, puedan cumplir sus objetivos, requieren del servicio o apoyo funcional de otra

área, y que muchas veces no se llega al nivel esperado debido a la falta de respuesta de otras personas o equipos de trabajo. Pare ello, se ha trabajado en este proceso que tiene como fin, hacer más fluido y más integrado el trabajo de los equipos, que al fin de cuentas, todos tienen la misma meta, que es alcanzar ciertos estándares de la Compañía, ya sea de ventas, posicionamiento de la marca en el mercado, optimización de recursos, entre otros.

Este proceso aun siendo similar al de la evaluación de desempeño, forma parte de este como un objetivo específico a ser calificado.

A continuación se observará el proceso y sus distintas etapas a lo largo del año.

Figura 13.- Proceso anual Interdependencias Herbalife Nutrition



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

11.7.5.3. Reconocimiento directo por desempeño

En función de los puntos anteriores, el reconocimiento se da en 2 sub-procesos:

a. Bono

El bono, es el reconocimiento por haber llegado a la meta de ventas de parte de la compañía. Este tiene carácter monetario y es otorgado a aquellos que hayan alcanzado en su evaluación de desempeño, una calificación entre 1.71 a 3.0. Por otro lado, el monto es en función del nivel y categoría del empleado, este va desde un 6% hasta un 20% del salario anual de la persona.

Para el cálculo del mismo, se tiene 3 condicionantes o formas de cálculo:

- 1° La Compañía a nivel global alcanzó los resultados esperados.
- 2° La región a la que el empleado o país pertenece, ha alcanzado los resultados.
- 3° El país donde trabaja la persona, ha llegado a los resultados.

Para el caso, donde la persona tiene responsabilidad en más de un país, como es el caso de las posiciones regionales, se aplica el mismo criterio por cada país al que da el servicio, con la diferencia que no recibe un bono por país, solo recibe el bono que le corresponde pero se le suma un 2% por cada país que este dentro de su responsabilidad (Considerando que hayan llegado al resultados esos países).

b. Mérito

El mérito, es el resultado netamente por haber alcanzado en la evaluación de desempeño, una calificación satisfactoria o de exceder expectativas (2.0 a 3.0 en la escala de calificación mencionada en puntos anteriores). Este concepto es un incremento salarial que se le hace al sueldo del empleado y puede variar desde 2% a 10%. Este criterio lo analizan y definen los Directores de área de cada región. Pudiendo depender el porcentaje asignado, al nivel de responsabilidades, equipos a cargo o logros alcanzados sobre el resto del equipo. Podría decirse que tiene un carácter más cualitativo. Este ajuste o incremento salarial se lo realiza una vez finalizado el proceso de evaluación de desempeño y se lo paga junto con el Bono (una vez al año).

11.7.5.4. Programas de Reconocimiento Formal

Como se mencionó en distintos capítulos anteriores, Herbalife Nutrition acompaña su gestión con los reconocimientos. Por ello, se tienen implementados varios programas de reconocimiento. En este punto, se describirán aquellos que responden a políticas o programas formales de reconocimiento donde se cumplen lineamientos, plazos, requisitos de elegibilidad, entre otros.

a. All Star

El concepto All Star hace referencia a que el empleado es todo una estrella. Este programa consiste en premiar a un empleado por un acto, acción o hecho puntual que haya estado fuera de sus responsabilidades diarias. Esta postulación, la hacen los compañeros o jefes de las distintas áreas, que hayan percibido esta situación. Los criterios para votar son:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Actitud Wow¹⁶
- ✓ Compañerismo
- ✓ Buen servicio cliente interno

¹⁶ El concepto *Actitud Wow* hace referencia a una actitud positiva y que ha sorprendido al resto del equipo.

En función a esto, los mismos empleados pueden postular a sus compañeros. Un comité evaluador, define si aplica el premio en base a las justificaciones presentadas.

El premio, dependiendo de cada país, puede ser un kit de productos de la compañía, entradas al cine o teatro para 2 personas o una tarjeta con fondos de regalo.

b. Service Awards

El programa Service Awards, tal cual lo dice su significado en español, premio por servicio, refiere a un premio o reconocimiento por los años de servicio a la Compañía. Este es el programa de reconocimiento más utilizado en la Compañía ya que la única variable a considerar, es la antigüedad del empleado. Los reconocimientos se los realizan a todos aquellos que cumplen cierta cantidad de años. Y tiene 3 sub-reconocimientos con distintas características:

Tabla 15.- Características Reconocimientos por Tiempo de Servicio

Años de servicio	Placa Reconocimiento	Pin	Almuerzo	Viaje
1 año	Aniversario 1	Plateado	* Con jefe	NA
3 años	Aniversario 3	Plateado con brillantes verdes	* Con jefe * + 1 Compañero	NA
5 años	Aniversario 5	Dorado	* Con jefe * + 3 Compañeros	500 USD
10 años	Aniversario 10	Dorado con brillantes rosados	* Con jefe * + 13 Compañeros	1000 USD
15 años	Aniversario 15	Dorado con brillantes blancos	* Con jefe * + 18 Compañeros	1500 USD

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

c. Programa Reconocimiento "Empleado del mes"

Dentro de las áreas operativas, como es el área de Servicios al Distribuidor y Logística, donde los empleados son votados mensualmente como el empleado estrella o "Del Mes". Esto es en función a varias categorías o aspectos a calificar: Presentismo, horarios sin retrasos, cero quejas de los clientes, ninguna llamada de atención y/o reconocimientos o felicitaciones que se hubieran tenido durante el mes. Esto es un reconocimiento más simbólico pero representa un antecedente para la evaluación de desempeño y más aún, como herramienta de motivación a la persona.

d. Política de Referidos

Esta política consiste en dar a conocer las búsquedas abiertas a los empleados para que puedan referir a personas que conozcan y cumplan el perfil. Estas personas, si cumplen con los requisitos, la persona referida participa del proceso formal de selección. En caso de que quede elegida, el empleado se hace acreedor de un bono de X cantidad de dinero (En función el nivel de la posición contratada). Esta política, fuera de ser un incentivo salarial, tiene como fin, promover la participación de los empleados en los procesos de la Compañía, además de poder medir que para referir a alguien, uno tiene que estar contento o por lo menos, preservar una buena imagen de la Compañía.

Tocando este último punto, como se mencionaba en el marco teórico, dos de las 10 variables del ambiente cultura de la Experiencia del Empleado, son: la imagen de la compañía y las referencias siempre vienen de los empleados. Traduciendo estos 2 conceptos, podría decirse que la Marca Empleadora tiene que trabajarse desde varias aristas y no siempre el mostrar lo que somos como Empresa, sino también como el empleado ve a su empleador y como percibe la Compañía como ara referirla. En base a este punto, se puede observar en la gráfica 9 sobre la encuesta que se hizo a los empleados acerca de si los empleados recomendarían a conocidos trabajar en Herbalife Nutrition.

11.7.5.5. Prácticas de reconocimiento informal

Como se mencionó en el punto anterior, existen diversos tipos de políticas o programas formales que siguen una estructura. Por otro lado, existen las prácticas de reconocimiento informal que en muchas ocasiones, son los más valorados o de mayor impacto en las Organizaciones y sus empleados. Se describirán algunas prácticas que Herbalife Nutrition lleva a cabo en sus operaciones.

a. Feedback/Retroalimentación

En el marco teórico, se mencionó que una de las características de la Cultura es “Todos se sienten valorados”, dentro de esta sub-variable, se encuentra la escucha activa y efectiva al empleado. Por ello, según los expertos, esta es una de las herramientas de mayor impacto en el desarrollo organizacional por el valor del contenido o del resultado, claro, siempre considerando este sea constructivo.

En Herbalife Nutrition, se realizan distintas instancias de feedback, diariamente en el trabajo de equipo o de logro de objetivos, durante el proceso de evaluación de desempeño se tiene la

devolución de comentarios y/o calificaciones, reuniones semanales, mensuales o trimestrales con líderes de equipo o áreas, visitas de directivos, al momento de presentar algún proyecto o simplemente las palabras que se dan ante un trabajo o producto entregado. Esa ida y vuelta que genera, ayuda al empleado a saber dónde está parado en su ámbito laboral sobre lo cual uno proyecta su norte o trabaja sobre uno ya establecido o planificado, así como también se van dando las decisiones de salida cuando este no es positivo para uno (Esto no deja de ser constructivo ya que es una decisión propia en base a la expectativa y proyección de cada uno).

Por otro lado y en respuesta a lo detallado anteriormente, también se da que el feedback mal dado, mal estructurado o llevado a cabo de la forma incorrecta por parte del líder, puede generar frustración, angustia o agotamiento y en algún momento esto lleva a la rotación de las compañías, cuando la expectativa del empleado con la de la Compañía no están alineados o en algún momento se comenzaron a trabajar como objetivos diferentes. Por último, una última causa de un correcto o incorrecto feedback, es el trabajo remoto que se tienen en Herbalife Nutrition, es decir, al tener un porcentaje alto de posiciones regionales u operaciones de Management remoto, puede darse que el feedback e interrelación entre empleados vs. jefes, puede no ser el adecuado por la distancia, entendiendo que el trabajo a distancia o manejo de equipos remotos, solo tiene la variable de distancia en el medio, pero la relación debiera ser la misma. En teoría esto es así pero en la práctica se sabe que no, y que la distancia generan brechas dentro de los mismos equipos de trabajo.

Por todo ello, se realizó una encuesta en base a la percepción de los empleados de Cono Sur sobre el feedback que reciben de sus jefes y ver donde está situado Herbalife Nutrition.

b. Appreciation Awards

La práctica realizada en Herbalife Nutrition de reconocimiento “no formal” para proyectos específicos, es la de Appreciation Awards que consiste en el pago monetario por concepto bono o la entrega de una tarjeta de regalo con un fondo de dinero como premio o reconocimiento al logro de un resultado específico que implicó un esfuerzo extra al de las responsabilidades diarias o regulares. Esto no sigue un criterio de elegibilidad o instancias de evaluación, simplemente responde a la solicitud del jefe de querer premiar o reconocer dicho hecho. Es por ello que se lo conoce como una práctica que se ha dado o se sigue dando en casos específicos y no como parte de una política formal.

Algunos ejemplos que se seleccionaron para este reconocimiento son migración del sistema operativo de Oracle de un módulo a otro tras 2 años de implementación, y el proyecto de traspaso de un área o procesos a Share Services en otro país.

c. Town Hall Meeting

Las reuniones trimestrales o semestrales que realiza Herbalife Nutrition para entrega de resultados, compartir novedades sobre el negocio o Compañía, noticias importantes, aclarar dudas o anuncios de hechos importantes en la Operación, son conocidos como Herbalife Town Hall meeting. Estos espacios permiten integración del equipo y brindan la oportunidad que todos estén comunicados y que el empleado se sienta que forma parte de lo que ocurre con el negocio y la Operación, una de las grandes demandas que tienen los empleados. En estos espacios, se implementaron iniciativas como habilitar preguntas anónimas a los Directivos acerca dudas o intereses de los empleados, como ser, como proyectan el ajuste salarial en función del índice de inflación, cuantas personas más en X año serán parte de las reestructuraciones, o si es cierto tal rumor que se está escuchando en los distintos países a causa de la salida de un Presidente Ejecutivo, estas son algunas de las consultas que en un canal cerrado o de forma directa con los jefes, en su mayoría, no saldrían, lo que fomenta el radio pasillo, rumores, chismes e información distorsionada que solo daña la salud y el clima organizacional.

En estas reuniones, también se celebran aniversarios, ingresos y cumpleaños de los empleados, fuera de la torta de cumpleaños cada mes, las postales digitales enviadas por mail, los premios por años de servicio, ésta práctica también se la cataloga como reconocimiento informal.

d. Viajes a eventos corporativos

Los viajes a eventos corporativos -aun cuando el fin es ir a trabajar o dar soporte corporativo- por la magnitud de los eventos que reúnen a varios países en uno solo, no necesariamente los asistentes son staff obligatorio de asistir, muchos son elegidos como parte de un reconocimiento o interés en que vivan una experiencia distinta en un nuevo lugar o país además de tener mayor exposición ante el equipo regional de la compañía. Por este motivo, es que estas prácticas son bien vistas ante los empleados por la experiencia que tuvieron los que ya fueron parte de estos viajes y eventos y con el fin de este trabajo, una práctica de reconocimiento informal.

11.7.6. Desarrollo y Oportunidades

Hablando del ambiente de Cultura, se tiene 2 variables que trabajan o abarcan el gran proceso de desarrollo del talento humano de la Empresa, la Habilidad para aprender nuevas cosas y dar los recursos para hacerlo eso y más y que los Ejecutivos y Managers sean coaches y mentores. En este sentido es que la Experiencia del Empleado hace referencia al Desarrollo y Oportunidades como los procesos de Capacitación, Formación, Promoción y Desarrollo de habilidades. Estos procesos en Herbalife serán descritos a continuación.

11.7.6.1. Job Posting y Promociones

Herbalife Nutrition regional y específicamente Cono Sur, tienen implementada la política de Job Posting que hace referencia a la postulación de empleados a búsquedas internas. Esto puede tener como resultado un cambio lateral o una promoción. Ambos casos son considerados oportunidades y crecimiento laboral, no necesariamente vertical en la estructura sino como adquirir un nuevo rol o nuevas responsabilidades. Muchas veces se ha dado casos donde se debían cubrir posiciones más técnicas o específicas y se daba por hecho que la persona debía buscar en el mercado externo, pero en los últimos años, Herbalife Nutrition ha fomentado las oportunidades de crecimiento internas y que de alguna forma, responden a la apertura de canales donde el empleado puede decidir de forma independiente si le interesa formar parte de otea área en el caso de cambios laterales o en el caso de promociones, posiciones donde uno considera cumple con el perfil o la experiencia requerida.

Para mostrar el impacto de estos procesos, se detalla a continuación los índices de procesos de selección donde son cubiertas las búsquedas por personal interno.

Tabla 16.- Posiciones cubiertas por Job Posting y Promociones para Región Conosur

Año	ARGENTINA			PARAGUAY			URUGUAY		
	Nómina	JP	Prom.	Nómina	JP	Prom.	Nómina	JP	Prom.
2013	118	5,08%	6,78%	19	15,79%	10,53%	12	8,33%	8,33%
2014	142	5,63%	8,45%	16	6,25%	18,75%	19	10,53%	15,79%
2015	127	3,94%	5,51%	18	11,11%	11,11%	19	10,53%	10,53%
2016	115	1,74%	3,48%	17	5,88%	5,88%	13	7,69%	15,38%
2017	92	2,17%	4,35%	17	11,76%	17,65%	10	0,00%	10,00%
Total País		3,71%	5,71%		10,16%	12,78%		7,42%	12,01%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Se puede observar en base a la tabla anterior, que los porcentajes de posiciones cubiertas por procesos de Job Posting o promociones, varía en función del tamaño de la nómina de cada país, en operaciones más chicas como Paraguay y Uruguay, el promedio está encima del 10% lo que es un número importante si hablamos de desarrollo y en nómina menor a 50 empleados. En una operación como la de Argentina donde en los últimos años la nómina estuvo entre 96 y 130 empleados, un índice de 5-10% de posiciones cubiertas por Job Posting y/o promociones, también refleja un desarrollo del talento humano. No obstante, se considera que aún se tienen oportunidades para fomentar el crecimiento interno de los empleados, siempre con la salvedad de que Herbalife Nutrition, tiene un 20-30% de posiciones técnicas o más complejas para cubrir que requieren una formación específica o experiencia previa para poder llevar el rol, por ello, el porcentaje de cobertura de posiciones abiertas, siempre tendrá un margen de +/- 5% en el que será necesario acudir al mercado de profesionales externo.

11.7.6.2. Política de formación específica

Herbalife Nutrition tiene implementadas 3 grandes políticas que abarcan el proceso de formación, capacitación y desarrollo de sus empleados. Política de formación específica o desarrollo educacional, Política de Idiomas y Política de Auspicio Educacional. La primera de ellas, la política de formación específica, en la que trabaja y fomenta el estudio, formación o adquisición de nuevos conocimientos, actualización de nuevos conceptos o refuerza conocimientos o habilidades carentes. Es decir, la compañía cubre el 100% de estos cursos, talleres y/o programas de entrenamiento con el objetivo de formar, capacitar y/o reforzar a un empleado en una temática específica propia del rol de que requiera la persona que ocupa la posición. Esto se lleva a cabo cuando se detecta la necesidad ya sea por parte del jefe o de Recursos Humanos y en base a los requisitos de elegibilidad, corren las aprobaciones respectivas y se da inicio a la capacitación, que generalmente es externa.

11.7.6.3. Política de Idiomas

La política de idiomas, es la segunda que considera el proceso de Entrenamiento y Desarrollo de Herbalife Nutrition. Consiste en dar un subsidio del 70% por parte de la empresa al empleado participante de la política y el 30% lo cubre la persona. El fin, es poder desarrollar el nivel de otro idioma al nativo que en este caso es el español. Al ser una empresa norteamericana, el 50% de los procesos, llamadas, procedimientos y requisitos son en inglés, además que muchos tienen líderes o equipos remotos en USA. Para el caso del idioma portugués, también se tiene cobertura para aquellos que tienen equipos o reportes en Brasil.

En su mayoría, la política cubre el idioma inglés dentro del subsidio ya que incluso con empleados de Brasil, las comunicaciones generalmente son en el idioma inglés. El programa de idiomas, consiste en detectar aquellas posiciones que necesitan tener un nivel de inglés (u otro) avanzado, ahí se valida el grado en el que se encuentra la persona que ocupa dicha posición y en función a ello, se hace elegible o no a la participación del programa con la aprobación del jefe de área. Dependiendo la cantidad de participantes y el nivel de todos ellos, la empresa en los 3 países de Cono Sur, puede otorgarlas individuales o grupales, In Company o grupales en la sede del instituto. Después de 100 horas de cursadas las clases, se realiza un examen de inglés para medir el grado de avance y hacer elegible a la persona a continuar gozando del beneficio y así también, poder medir la efectividad de la capacitación y poder cuantificar de alguna manera, el retorno de la inversión.

11.7.6.4. Política de Auspicio Educativo

Po último, se tiene la política de Auspicio o Desarrollo Educativo, que consiste en el desarrollo o formación profesional a nivel académico del empleado participante del programa. La Empresa cubre el 50% del costo total del programa de formación, que debe ser una carrera técnica, de grado o de posgrado no menor a la cantidad de horas académicas según el prospecto que corresponde a cada una de ellas. Esta política, más allá de responder a una detección de necesidades, tiene como objetivo el formar a las personas como parte de un plan de carrera o asignación de nuevas responsabilidades, procesos, países u operaciones y que para ello, se requiere un mayor nivel de conocimiento y formación ya sean competencias técnicas o blandas.

En estos programas, es más difícil medir directamente la efectividad o el retorno de la inversión, pero sí debería verse reflejada en su evaluación de desempeño anual o en el feedback continuo ya que lo esperable es notar un mayor aporte y resultados de parte de empleado beneficiario o participante.

11.7.6.5. Talent Review

El proceso de Talent Review refiere a los planes de sucesión y cuadros de reemplazo. Consiste en realizar un mapeo anual del Talento Humano desde posiciones de Gerentes, Directores y Vice Presidentes. El objetivo de llevar a cabo este proceso, es poder mapear las posibles personas que pueden llegar a ocupar posiciones de más alto rango en la estructura como lo indica la teoría de los cuadros de reemplazo y en su defecto, mapear las posiciones a las que una persona puede llegar a ocupar, esto como definición de planes de sucesión.

En Herbalife Nutrition, en ambos casos, de forma anual y regional, se realiza este proceso. Para Recursos Humanos, es de vital importancia trabajar entre los países, la región situada en México y Casa Matriz en USA, ya que la estructura de Herbalife requiere que este trabajo se lleve a cabo en conjunto por la estructura matricial que se tiene. Sin embargo, es importante destacar que los cambios constantes que se dan en la compañía, hace que muchas veces la planificación quede sin efecto. ¿Por qué? Centrándose en el tema del presente trabajo, el contexto VUCA hace que todo lo que se planificaba ayer, mañana queda sin efecto, y que hoy los procesos que se pensaban para un futuro se vuelven inciertos y complejos de entender porque estos cambios constantes están llegando a revolucionar la forma de hacer, ejecutar, planificar y mostrar la Gestión de Recursos Humanos. En este sentido, el 2017, casa matriz definió renovar el proceso y no solo mapear este talento en función de los roles actuales y posibles futuros, sino que también se puedan abrir los filtros y aspectos de cada Directivo para que en función de ello, se puedan dar más alternativas de cambio, como ser, movilidad global, idiomas, áreas de interés dentro del negocio, entre otros. Todo esto permite a que no sea necesario tener cuadros de reemplazo, aunque se sabe que para el equipo ejecutivo de la compañía sí debe haberlo ya que en posiciones de esa envergadura, los reemplazos hoy ya se están formando para ocupar la posición en cierto lapso de tiempo, pero para el resto de las posiciones de menor nivel de expertise o impacto, el plan de sucesión es más abierto y con más oportunidades sin tener una planificación previa, sino que este proceso también respondería a un cambio o situación que se dé de forma no planificada.

11.7.7. Desarrollo Organizacional

Los programas o procesos de Desarrollo Organizacional en Herbalife Nutrition están orientados a desarrollar y/o trabajar competencias blandas del equipo, el entorno, el clima y la cultura de la compañía. Es así, que en este punto de desarrollo de la tesis, se mostrarán estos programas en que se vinieron trabajando los últimos años y el impacto en el mismo.

11.7.7.1. Diversidad e Inclusión

Como indica una de las variables de cultura según (Morgan, The Employee Experience Advantage, 2017), las creencias en diversidad e inclusión forman parte del ADN saludable de una compañía en un mundo VUCA donde las nuevas generaciones y los entornos profesionales están priorizando las prácticas referidas a estas temáticas. Y en esta ocasión, Herbalife Nutrition no ha sido la excepción.

a. Diversidad Interna

En Herbalife Nutrition la diversidad en los empleados es una característica notable. Se trabaja con personas de distintas edades, género, nacionalidad y religión. Lo importante a destacar es que es algo muy valorado entre todo el equipo. Por la misma naturaleza del modelo de negocio y las estructuras organizacionales, el trabajo intercultural y diverso es parte de la cultura de la organización.

A continuación, se muestra algunos datos referentes a los 3 países del Conosur:

Tabla 17.- Datos demográficos de Diversidad – Género

PAIS	Género		
	Nómina	Hombres	Mujeres
Argentina	92	54%	46%
Paraguay	17	41%	59%
Uruguay	10	60%	40%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Tabla 18.- Datos demográficos de Diversidad – Nacionalidad

PAIS	Nacionalidad		
	Nómina	Local	Extranjero
Argentina	92	84%	16%
Paraguay	17	100%	0%
Uruguay	10	90%	10%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Tabla 19.- Datos demográficos de Diversidad – Posiciones de Liderazgo

PAIS	Liderazgo		
	Nómina	Mujeres	Hombres
Argentina	92	11%	11%
Paraguay	17	18%	6%
Uruguay	10	0%	10%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

b. Programas Responsabilidad Social Empresarial

Herbalife Nutrition tiene la llamada fundación Herbalife. La fundación se crea en el 1994 y tiene como objetivo, llevar a cabo los programas de Responsabilidad Social Empresarial.

Una de ellas y la más importante, son las “Casas Herbalife”, 130 hogares a los que se brinda donaciones y apoyo en temas de nutrición para los niños. Otras actividades realizadas son con la comunidad y entorno donde opera la Empresa, tales como plantación de árboles, limpieza de reservas naturales, o escuelas, además de fomentar la inclusión laboral a jóvenes en condición vulnerable.

Como se mencionaba, estas prácticas son muy valoradas hoy en día en el mercado laboral, es por ello, que se hizo una encuesta a los empleados de Herbalife Cono Sur sobre los programas de RSE¹⁷ y su impacto en la Organización.

Se incorporó dentro de la encuesta de cultura, las preguntas referentes a la Diversidad e Inclusión que serán analizadas y evaluadas en el la gráfica 14.

11.7.7.2. Compromiso

El compromiso es una de los factores más importantes a trabajar en las organizaciones y Herbalife así lo tiene presente. Este no solo se trabaja a través de programas o talleres donde el empleado internalice la marca o valúe los beneficios y condiciones de la Empresa, sino que también, el compromiso se gana por medio de las acciones, comportamientos y actitudes transparentes. Esto se observa en todos los procesos que conlleva la Gestión de Recursos Humanos, desde la elección de una nueva incorporación, la compensación del empleado, el desarrollo profesional del mismo y hasta la comunicación y reconocimiento de los equipos. Por todo lo mencionado anteriormente, Herbalife Nutrition trabaja en los siguientes programas, políticas y procesos:

a. Programa de Desarrollo Organizacional

Tomando en cuenta el factor compromiso, Herbalife Nutrition trabaja con un programa que fue diseñado e implementado el 2017 con el objetivo de fortalecer el compromiso y orgullo Compañía-Epleado, descrito a continuación:

b. Embajadores de la Marca

Este programa trabaja sobre 3 ejes:

- Vive: Conocer el negocio y sus productos.
- Siente: Vivir la cultura Herbalife Nutrition.
- Inspira: Generar sentido de pertenencia y afiliación con la marca.

¹⁷ RSE: Acrónimo de “Responsabilidad Social Empresarial”.

A través de distintas actividades, como ser, producto constante de regalo, capacitaciones sobre el producto y el negocio, comunicación integral a todos los empleados sobre novedades de la Compañía, ser escuchados y llevados a la acción, entre otros; este programa llegó a los empleados y el propósito es mantenerlo sostenible en el tiempo. Como bien dice la teoría, el compromiso no se adquiere, sino se desarrolla y se mantiene en el tiempo por medio de trabajo constante en mantener activo este propósito. Fidelizar a los empleados, es el trabajo del día a día de Herbalife Nutrition y el resultado será la consecuencia de la buena implementación y seguimiento del mismo.

c. Ethics and Compliance¹⁸

Jacob Morgan en su explicación de la 15th variable de Cultura, hace mención sobre el trato justo que esperan los empleados. Además que el concepto de “Ethics & Compliance” direccionan sus esfuerzos al manejo honesto y transparente de la Organización en términos de negocio y por supuesto, de los empleados. Por ello, Herbalife Nutrition cuenta con un departamento de ética y cumplimiento, en los que a través de políticas se trabaja para precautelar el bienestar físico, emocional y psicológico de los empleados. Se tienen varias políticas que son administradas por líderes de Ética, representantes locales en cada operación y un proveedor externo que administra información y/o denuncias confidenciales.

- 🌿 Política del Código de Ética y Conducta.
- 🌿 Política en contra de la Discriminación, Acoso y Hostigamiento.
- 🌿 Política Anti-Nepotismo.
- 🌿 Política en contra el conflicto e intereses.
- 🌿 Política en contra de la violencia en el trabajo.

Durante el año, se llevan a cabo varios entrenamientos sobre estas políticas además de tener canales de comunicación confidencial y anónima donde los empleados, a todo nivel, pueden realizar consultas o denuncias acerca de hechos, comportamientos o situaciones que se detecten en el ámbito laboral que van en contra de dichas políticas y prácticas.

11.7.7.3. Innovación

Dentro de este mundo VUCA, la innovación ha sido la estrategia más utilizada por su efectividad para mantenerse activo en el mercado, poder acompañar los cambios constantes y

¹⁸ Concepto referido a las prácticas de ética y cumplimiento que se mantiene en inglés para su mejor comprensión como concepto Organizacional.

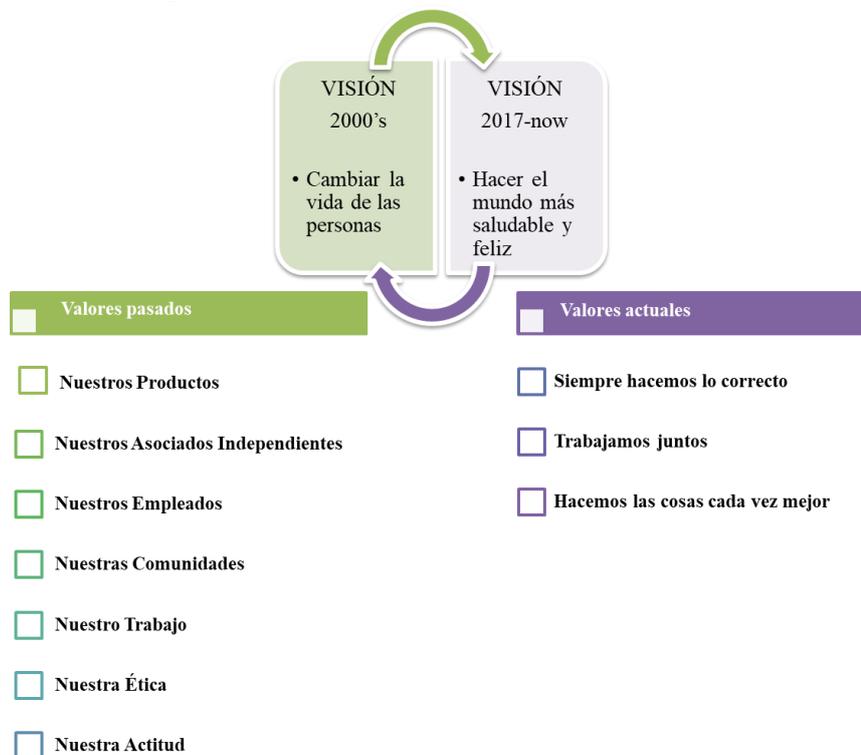
la llegada de la tecnología. Para Herbalife Nutrition, la innovación también juega un rol primordial, es por ello, que el 2017 se lanza la estrategia Corporativa de innovación 2025.

Propósito, Visión y Valores.

En primera instancia, el primer gran movimiento realizado fue la reformulación de los valores institucionales. No es un acontecimiento menor ya que los valores institucionales son parte del ADN de la organización. El criterio que tuvo el CEO cuando propuso los reformulados, fue que los anteriores valores no representaban la cultura de la Compañía aunque los valores sí los integraran, además de que muchos de ellos eran parte de la misión y no así considerados valores.

Por otro lado, como menciona Jacob Morgan en su libro (Morgan, The Employee Experience Advantage, 2017), al momento de trabajar Cultura, se debe trabajar en el sentido legítimo de Propósito, esto significa creer en lo que es la compañía, no solo para el afuera, sino para su factor más importante del negocio, el recurso humano que trabaja para la Compañía. Por ello es que estos fueron reformulados al igual que los principios y la visión de la compañía (Véase punto anterior con esta información detallada en el punto 11.2.1.). A continuación se muestra una comparativa de los principios anteriores vs. los actuales.

Figura 14.- Rediseño Visión y Valores Institucionales



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

En este lanzamiento, el CEO de Herbalife Nutrition, lanza la estrategia de Innovación acompañada de un departamento de Innovación que gestiona, ejecuta y lidera los proyectos de innovación que se divide en 3 grandes categorías:

- Innovación de Producto.
- Innovación del Negocio.
- Innovación de Procesos.

Se pondrá foco en la descripción de la estrategia de Innovación de Procesos ya que es donde el empleado participa de forma directa para su desarrollo e interés.

GreenHouse

Por otro lado, la herramienta que se implementó fue GreenHouse. Una plataforma virtual donde los empleados pueden postear ideas, comentar otras, participar en desafíos que se van lanzando durante del año, poder votar en ellos y visualizar el status de todas las iniciativas en evaluación a nivel mundial (Véase Anexo IV). Esto se considera que está dentro de la estrategia de Innovación de procesos ya que está dirigido a los empleados pero las iniciativas pueden responder a una mejora o aporte al producto o al negocio. Es por ello, que esta tercera estrategia tiene mucha importancia, tal, que una de las categorías incluso de objetivos anuales dentro la Evaluación de Desempeño, es “Innovación”.

Tabla 20.- Resultados desafíos “Build It Better” 2017-2018

Región	Active Users	Employee Count**	% Participation
Conosur (SAM/CAM)	416	793	82%
Brazil	234	284	82%
México	849	1,407	60%
APAC	457	907	50%
India	285	736	39%
China	271	980	28%
Warehouse/Manufacturing	91	271	34%
NAM/Corporate	565	1,667	25%
Warehouse/Manufacturing	85	966	9%
EMEA	301	1,338	22%
Total	3,554	9,349	38%

**Employee count as of February 2018

Fuente: The Herbalife Nutrition Chief Innovation Office

El cuadro anterior, muestra a modo ejemplificador, los reportes que se van generando en cuanto las actividades del programa de Innovación Corporativa. Como se podrá observar, el 82% de los empleados participaron de los desafíos lanzados durante Junio 2017 a Junio 2018, en el que se lanzaron iniciativas y proyectos sobre optimización de procesos y procedimientos, nuevas tecnologías para el producto y el negocio, nuevas formas de reconocimiento sin altos presupuestos, entre otros.

11.7.8. Liderazgo

En este penúltimo título del desarrollo de la tesis se trabajará el factor Liderazgo. No se lo deja al final por ser menos importante, todo lo contrario, será la base sobre la que se trabaja la Cultura de una organización, y como se vio anteriormente, este afecta incluso al ambiente físico y tecnológico dentro de la Experiencia del Empleado.

No se describirán las estructuras organizacionales o niveles jerárquicos, sino, realizar una descripción donde se entienda la analogía de un modelo de negocio basado en el reconocimiento pero que, algunas veces quizás, los jefes no lo consideran o simplemente no lo llevan como característica de su liderazgo. Entonces, esto podría afectar en la Experiencia del Empleado de Herbalife Nutrition?

Tabla 21.- Liderazgo Conosur

PAIS	Posiciones de Liderazgo			Total Líderes
	Nómina	Coordinador/ Supervisor	Gerente/ Directores	
Argentina	92	15%	22%	37%
Paraguay	17	12%	24%	35%
Uruguay	10	30%	10%	40%

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

En base a la tabla anterior, se puede observar que en los 3 países del Conosur, el promedio de posiciones de Liderazgo en función a su nómina es de 37% promedio, considerando los distintos niveles que tienen equipo a cargo.

Respondiendo a la anterior pregunta, los estilos de liderazgo, por muy diversos que puedan ser, en Herbalife Nutrition son considerados adecuados para la cultura de la Organización? Los reportes o subordinados, se sienten cómodos y con sentido de pertenencia en la Compañía? Muchos factores influyen en la respuesta, pero sin duda alguna, el liderazgo es uno de los más predominantes.

Sumado a todo lo mencionado anteriormente, es importante mencionar que este liderazgo es dividido en su mayoría ya que parte de este 37% de líderes, tienen un equipo remoto en otro país, lo que hace que las habilidades de gestionar, deben ser diferentes a las que se utilizan en un equipo local y que físicamente comparten una oficina o espacio de trabajo. Como indica Jacob Morgan en su última variable de cultura, los empleados se sienten parte de un equipo, es como una cultura organizacional estable debe estar, pero, donde se pierde “la convivencia” del día a día, las charlas cortas, comunicación informal, reuniones de último momento y el tocar la puerta de una oficina para pedir permiso, esto, a distancia, suele ser más complicado liderar. Es por ello, que los jefes se ven obligados a desarrollar competencias que permitan una gestión más efectiva y eficaz con equipos sus remotos.

A continuación se mostrarán los diversos programas que se realizaron en los 3 países para las posiciones de liderazgo en cuanto desarrollo de competencias.

a. Argentina.

Durante los años 2016 y 2017, el equipo de liderazgo participó de varias actividades.

Programa Gerencial: Navegando en un contexto VUCA

Este programa consistía en desarrollar aquellas competencias claves en un liderazgo situacional. Respondiendo a este entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo en el que el jefe, debe optar por distintas posturas a la hora de tomar decisiones y gestionar personas. Lo que ayer podía funcionar a uno, hoy no funciona más y debe adquirir nuevas posturas para hacer frente a estas situaciones.

Universidad Herbalife

Este programa, aún vigente, consiste en el desarrollo de competencias técnicas y blandas, a todos los jefes de niveles intermedios como son los coordinadores y supervisores, a través de entrenamientos virtuales interactivos administrados por Recursos Humanos. Consta de unas licencias que son compradas a nivel corporativo para poder acceder a un catálogo de entrenamientos de distintos tipos o campos de acción. El objetivo que se tuvo desde el inicio, es formar a este grupo para ser posibles sucesores de sus Gerentes o Directores dándoles las herramientas propicias para desarrollar sus habilidades de liderazgo. También fue en respuesta de las evaluaciones de desempeño donde los reportes o empleados, dieron sus retroalimentaciones acerca de sus jefes.

b. Paraguay.

En Paraguay, se realizaron 2 programas de vital importancia para su equipo chico de liderazgo pero de gran impacto en la operación.

Programa Gerencial: Liderazgo Transformacional

En este programa, se trabajaron 6 ejes en los que se deseaban trabajar.

- Comunicación Efectiva
- Orientación de resultados
- Trabajo en equipo
- Negociación
- Resolución de conflictos
- Manejo de equipos

Al ser una operación pequeña (17 empleados), los jefes que existen son de áreas donde la acción es inmediata, como atención al cliente o logística por ejemplo, pero el resto, reportan a posiciones que se encuentran en otros países. A su vez, estos mismos jefes, tienen a sus líderes en otro país de la misma forma. Por lo que el desarrollar líderes locales, es un gran desafío ya que indirectamente, son los que llevan la batuta de toda la operación y en muchas ocasiones, los equipos se sienten más identificados con ellos que con sus jefes directos. Todo esto debido a la gestión de equipos remotos que es muy propio de la compañía debido a sus estructuras Organizacionales como se fue desarrollando en distintos puntos del presente trabajo.

Programa de Mentoring**: Plan de Sucesión

En este programa participa la Gerente de Marketing, quien por su antigüedad y experiencia dentro de la Empresa, se la ha visto como posible sucesora del Director de país, quien se encuentra en Ecuador, teniendo como responsabilidad a la operación de Paraguay de forma remota. En esta Gerente, se está trabajando no solo el desarrollo de habilidades gerenciales, sino también modificar conductas y/o comportamientos propios de la una líder de área, donde los intereses justamente son propios de esas áreas y no de toda la operación (como sería lo esperable en todas las organizaciones bajo el concepto de objetivos integrales).

c. Cono Sur: Liderazgo Argentina, Paraguay y Uruguay.

En 2017 y 2018, se llevaron a cabo un taller Gerencial con todos los Gerentes y Directores de los 3 países. El objetivo fue obtener un diagnóstico de la situación actual y sobre ello, trabajar en las necesidades de ellos como jefes así como las que los equipos tienen respecto a ellos.

Pero el fin y resultado más importante, fue poder trabajar con sinergia entre ellos mismos ya que en Cono Sur el 90% de los equipos remotos con jefes en otro país, son los mismos que están ya sea en Argentina, Paraguay o Uruguay, por lo que en este taller se pudo trabajar con la mayoría de los jefes “remotos”. Este taller fue basado en actividades experimentales, dinámicas grupales y de mucha teoría llevada a la práctica desde una situación actual como punto de partida, donde vieron las necesidades de los equipos pero sobre todo, aprender a trabajar por un fin común desde el rol que cada uno ocupa.

En el capítulo 12, Análisis de Resultados, se podrá observar la encuesta realizada a todo el equipo de los 3 países de Conosur en los que evalúan el liderazgo ya sea en el país local o desde la posición regional que ocupan.

11.7.9. Satisfacción

Como último punto del trabajo de campo, se describirá los antecedentes de las evaluaciones de Clima y Cultura que se llevaron a cabo en el periodo 2013-2017 para poder observar la evolución e impacto en los empleados de las estrategias que la Compañía fue implementado en los últimos años en respuesta a todo lo mencionado que hoy en día el contexto VUCA exige a las compañías para seguir activos en el mercado laboral.

Como se observó en el marco teórico, las Organizaciones están compuestas por 2 grandes áreas que caracterizan a la misma: El Clima y la Cultura.

11.7.9.1. Clima

El Clima es la atmósfera que se respira dentro de la organización compuesto por un conjunto de sentimientos y emociones que perciben los colaboradores en su lugar de trabajo.

En este sentido se puede mencionar que el Clima en las organizaciones en los últimos años se lo mide de forma anual como termómetro para identificar que está sucediendo en un momento puntual, así es, el clima es estacional o temporal, ya que es variable como el mismo cambio climático, responde a diversos factores que pueden hacerlo ideal o en su defecto, lo contrario.

Pero sin duda alguna, sigue siendo una herramienta que si se la trabaja constantemente y sostenible en el tiempo, la Organización puede tener un historial y trabajar en ciertas tendencias repetitivas de forma favorable para el empleado y la misma compañía.

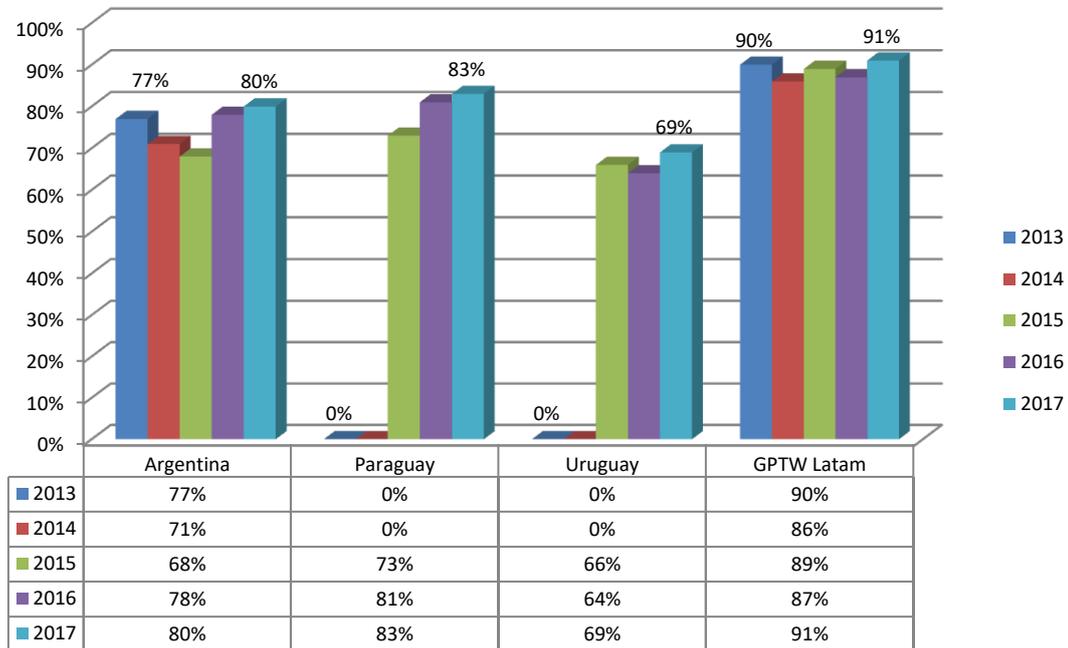
En el caso de Herbalife Nutrition, las encuestas de clima se las realizan anualmente a nivel regional, independientemente del tamaño de la operación. La oportunidad de mejora radica en que muchas veces no solo Herbalife Nutrition, sino otras compañías también, no están preparadas para la evaluación y no cuentan con los recursos de distintas índoles para poder trabajar en planes de acción que solucionen o mejoren los posibles resultados que surjan de la encuesta de Clima. Por ejemplo, no es ninguna novedad que en la mayoría de las compañías, el factor compensación o salarios, siempre da por debajo de la media ya que la misma teoría o psicología de las personas dice que todos consideran que uno debe ser mejor remunerado por las tareas que realiza. Independientemente de esta teoría y respaldo de investigación, no se puede hacer oídos sordos a lo que la gente está comunicando o demandando, es por ello, que cuando se toma la decisión de realizar una evaluación de Clima Laboral, es vital que la compañía tenga un alto grado de madurez organizacional para hacer frente a los proyectos que deben realizarse post evaluación, que para el ejemplo citado, implicaría más recursos económicos para cubrir los costos operativos que conlleva.

Great Place to Work (GPTW) es un ranking de las mejores empresas para trabajar de cada uno de los países en donde se encuentra presente, basándose en el estudio de clima organizacional de cada una de las empresas. El GPTW evalúa a empleados sondeando distintos factores como: Integración, Infraestructura, Procesos de capacitación y Programas de talento. GPTW observa la confianza a través de dos ejes de análisis:

Investiga la cultura de la organización a través de las respuestas que los empleados proveen en la encuesta de empleados, sobre las cinco dimensiones que se encuentran en la visión de los empleados. Mira al ambiente de trabajo a través de una investigación de su cultura, el Culture Audit, que se organiza a través de las nueve áreas de prácticas definidas en la visión del líder.

Bajo esta metodología de Great Place to Work se tiene criterios de favorabilidad y desfavorabilidad que permiten interpretar los resultados, de la misma forma, el promedio de las distintas dimensiones más la ponderación de una de las preguntas que engloba todos los factores, dan el índice de satisfacción. Este dato es el que se traduce como indicar de Clima en la Organización.

Gráfica 1.- Índice Satisfacción Herbalife Conosur vs. Latinoamérica**



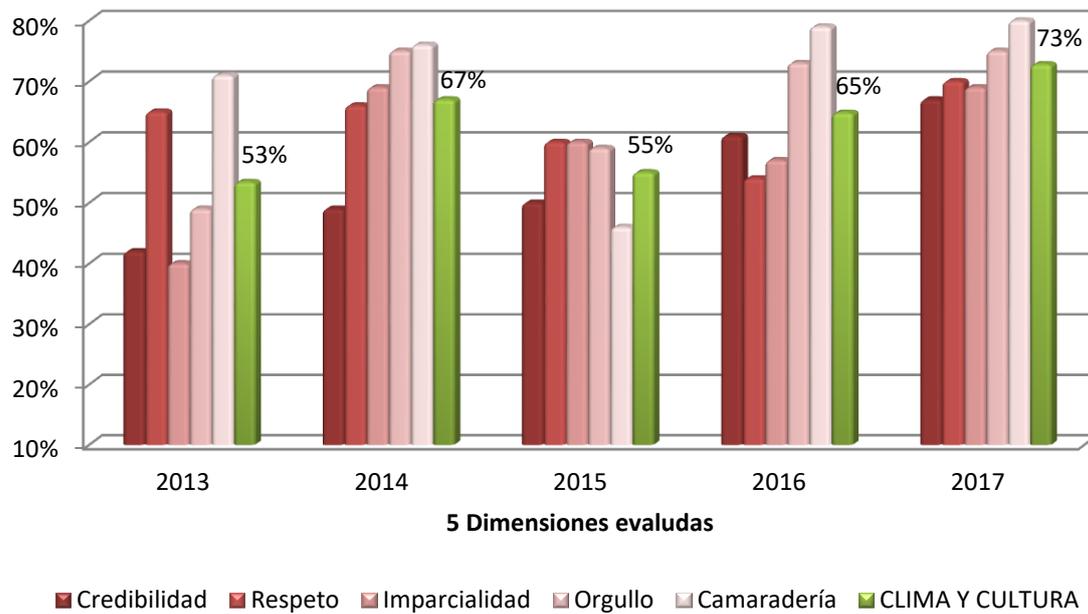
**En base a metodología Best Place to Work (GPTW)

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa y resultados GPTW

Se puede observar en función de la gráfica anterior, que en los últimos 5 años, la satisfacción del empleado en los 3 países ha tenido una variación mínima, lo destacable, es que de la primera evaluación de clima a la última si ha habido un aumento en el índice de satisfacción entendiendo estos puntos en % son difícil de incrementar en lo que clima refiere. Se entiende que con todos los planes de acción e iniciativas implementadas, se ha conseguido el objetivo de mejorar las condiciones y ambiente laboral, incrementando la satisfacción de los empleados.

En base a todo lo mencionado, se mostrarán a continuación los resultados de las encuestas de Clima de Argentina, Paraguay y Uruguay los últimos años y su evolución, considerando durante estos años de medición, 5 dimensiones a evaluar: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería.

Gráfica 2.- Resultados Clima Argentina



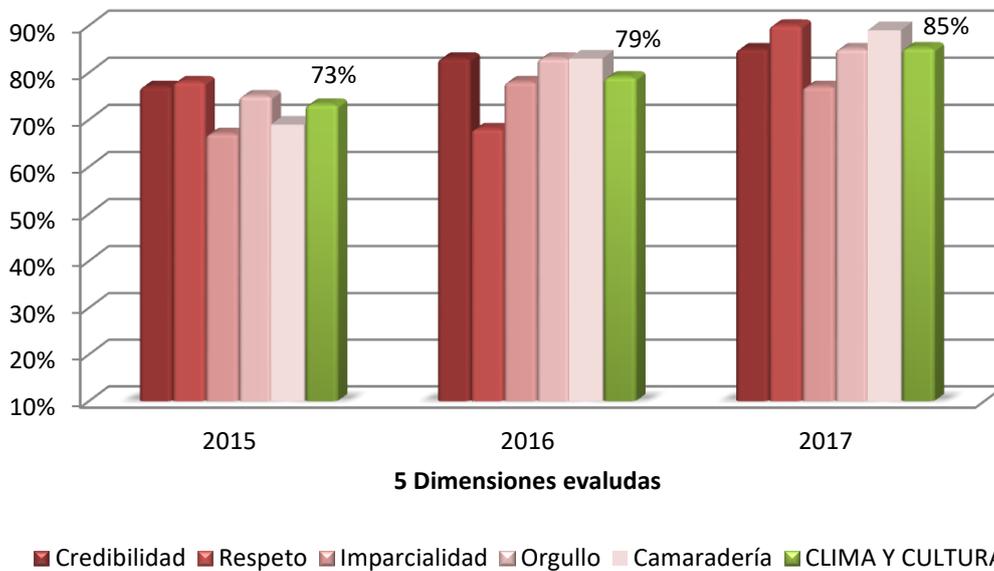
Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Dónde:

Año/Dimensión	Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Orgullo	Camaradería	CLIMA Y CULTURA
2013	42%	65%	40%	49%	71%	53%
2014	49%	66%	69%	75%	76%	67%
2015	50%	60%	60%	59%	46%	55%
2016	61%	54%	57%	73%	79%	65%
2017	67%	70%	69%	75%	83%	73%

Se puede observar en la gráfica, que en Argentina ha ido subiendo sus índices de satisfacción. Esto responde a todas las iniciativas que se han ido implementando en los últimos años, justamente con el objetivo de generar las condiciones necesarias para que el empleado se sienta cómodo trabajando en la Compañía.

Gráfica 3.- Resultados Clima Paraguay



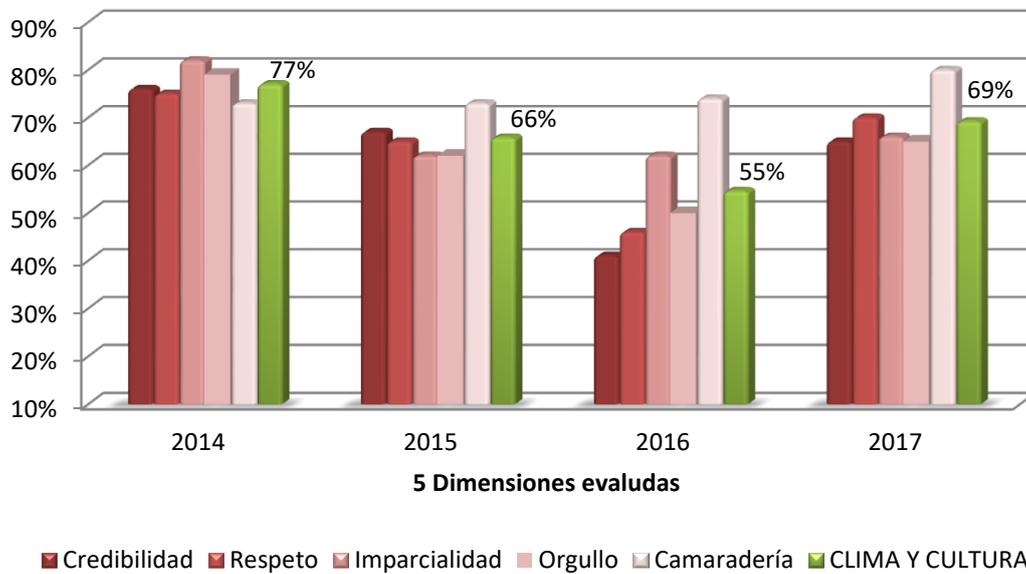
Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Dónde:

Año/Dimensión	Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Orgullo	Camaradería	CLIMA Y CULTURA
2013	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2014	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2015	77%	78%	67%	75%	69%	73%
2016	83%	68%	78%	83%	83%	79%
2017	85%	90%	77%	85%	89%	85%

En el caso de Paraguay, los años 2013 y 2014 no se realizaron las encuestas de clima ya que recientemente se había abierto la operación en dicho país. Posteriormente, cuando ya se comenzaron con las mediciones de clima organizacional, se puede observar que la tendencia fue creciente al igual que en Argentina, los índices no tuvieron grandes ascensos, sin embargo, si de forma lineal fueron subiendo. Paraguay es una operación chica, por ello, los datos y métricas mostrarán cambios chicos positivos o negativos ya que en un grupo más reducido, el impacto (+ y/o -) no suele ser marcado.

Gráfica 4.- Resultados Clima Uruguay



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

Dónde:

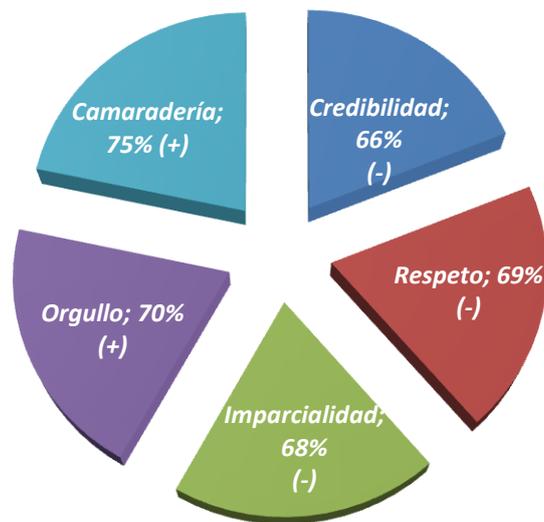
Año/Dimensión	Credibilidad	Respeto	Imparcialidad	Orgullo	Camaradería	CLIMA Y CULTURA
2013	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2014	76%	75%	82%	79%	73%	77%
2015	67%	65%	62%	62%	73%	66%
2016	41%	46%	62%	50%	74%	55%
2017	65%	70%	66%	65%	80%	69%

En el caso de Uruguay al igual que en Paraguay, el primer año no se tuvo evaluación de Clima por las mismas razones de apertura reciente de la operación pero por el tamaño en aquel entonces de la operación, en el año 2014 ya se realizó la primera medición de Clima Laboral. El año 2016, se observa una baja significativa en 4 de los 5 factores. Se podría atribuir estas cifras al proceso de migración por share services. Fue el año donde se comenzó a trabajar en un plan de acción de alto impacto para poder contrarrestar la sensación y percepción de desconfianza del empleado hacia la compañía.

Al igual que el resto de los países, se puede observar un leve crecimiento en los 5 factores evaluados, no muestran gran incremento por el tamaño de operación pero aun así, la satisfacción ha crecido en los empleados año a año.

En base a la información anterior de los países del Conosur, se puede deducir que en promedio, hay dimensiones que siguen el mismo nivel de crecimiento en los 3 países, siendo la incredulidad, imparcialidad y el respeto los más desfavorables en los 3 países y el orgullo y camaradería (Trabajo en equipo) los de mayor crecimiento favorable en los países, esto se deduce en base al criterio que GPTW¹⁹ sugiere, donde las calificaciones \geq a 70 son consideradas como *Favorables* y las \leq 70 como *Desfavorables*. Esto se podrá observar en la siguiente gráfica.

Gráfica 5.- Dimensiones en Herbalife Conosur los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Empresa

11.7.9.2. Cultura

En este punto no se desarrollará nada nuevo ya que por un lado, todo lo concerniente a la cultura de Herbalife Nutrition se describió en la descripción de la empresa y el desarrollo del trabajo junto a sus variables e indicadores. Sin embargo, por otro lado, a partir de este trabajo de tesis, se puede enfocar de forma independiente a lo que la cultura refiere, describirla y sobre todo, medir su impacto y percepción ya que este no es estacional como el clima, sino el ADN de la organización y debe trabajarse en potenciarla y hacerla sostenible en el tiempo. Por ello, es que en el capítulo de Análisis de Resultados, se medirán principalmente los factores de mayor predominancia sobre la Gestión de Recursos Humanos según el concepto de la Experiencia del Empleado.

¹⁹ GPTW: Acrónimo de Great Place To Work. Metodología para medición de Clima Laboral.

Sí se puede mencionar que para el desarrollo de este trabajo, bajo la metodología propuesta por Top Companies²⁰, se considerará no solamente la medición de satisfacción, Clima y Cultura, sino también la comparación con el resto de compañías de Latinoamérica que utilizan la misma metodología para medir Clima y Cultura. Además, estos resultados, son factibles de ser considerados para ubicar a una organización dentro de un Ranking Top 10 de Latinoamérica con las mejores culturas organizacionales para trabajar.

12. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este penúltimo punto, se realizarán todos los análisis de datos en función a los indicadores y resultados que se fueron describiendo en el desarrollo del trabajo y los nuevos que en este apartado se mostrarán como resultado de las encuestas realizadas para la comprobación del supuesto de trabajo.

12.1. OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES

Varios de los indicadores de la Operativización de variables fueron mencionados y/o descritos en el capítulo de Desarrollo donde se describieron los procesos de Recursos Humanos, a modo informativo y necesario para tener data para el análisis de cada proceso, Sin embargo, en último punto y capítulo de desarrollo de la Tesis, se realizará el análisis general de los procesos y puntos críticos de la Experiencia del Empleado, su impacto y satisfacción hoy en los empleados. Todo esto dentro del ambiente de Cultura de la Experiencia del Empleado, foco que se determinó en el alcance del trabajo ya que responde al aspecto de mayor relevancia dentro de la Gestión de Recursos Humanos.

Para ello, se considerarán las 10 variables de la Experiencia del Empleado de Jacob Morgan. La encuesta fue elaborada en función a todos los procesos descritos en la presente tesis y que forman parte de la Gestión de Recursos Humanos de Herbalife Nutrition.

Respondieron la encuesta:

- a. Argentina: 79.35%
- b. Paraguay: 86.66%
- c. Uruguay: 80.00%

²⁰ Este punto se desglosará y dará mayor detalle en el capítulo siguiente: Análisis de Resultados.

Para el análisis de datos y resultados, tanto de Clima como de Cultura Organizacional de Herbalife Nutrition Conosur, se utilizó la metodología de Top Companies, firma dedicada al diagnóstico y fortalecimiento de la Cultura Organizacional por medio de metodologías propias, respaldadas por la consultora PriceWaterhouseCoopers (PwC).

Se evaluaron 12 factores de Cultura y 5 de Clima, conformando 61 escalas entre ambos. Se aplicaron dos Instrumentos de medición para medir Clima y Cultura detallado en el Anexo V-VI y como dato comparativo, se utilizaron datos promedios de los resultados de las Compañías que se encuentran en el Top 10 Latinoamérica en Cultura.

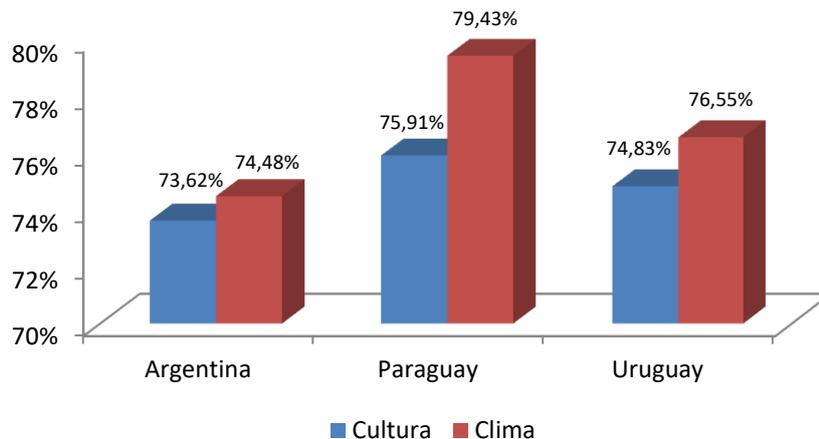
A modo recordatorio y con el fin de realizar un análisis de los resultados, su implicancia y efecto sobre la Experiencia del Empleado, se consideró para el análisis de datos y gráficas, los 10 atributos de Cultura de la Experiencia del Empleado:

- a. La Compañía es vista positivamente
- b. Todos se sienten valorados
- c. Sentido legítimo de propósito
- d. Los empleados sienten que son parte de un equipo
- e. Creencia en la Diversidad e Inclusión
- f. Las referencias vienen de los empleados
- g. Habilidad para aprender cosas nuevas y contar con los recursos para lograrlo
- h. Trato justo a los empleados
- i. Ejecutivos y Gerentes son coaches y mentores
- j. Dedicados a la salud y bienestar de los empleados

12.1.1. Clima y Cultura

En este primer punto de análisis de datos, se puede observar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

Gráfica 6.- Clima y Cultura Herbalife Nutrition Conosur



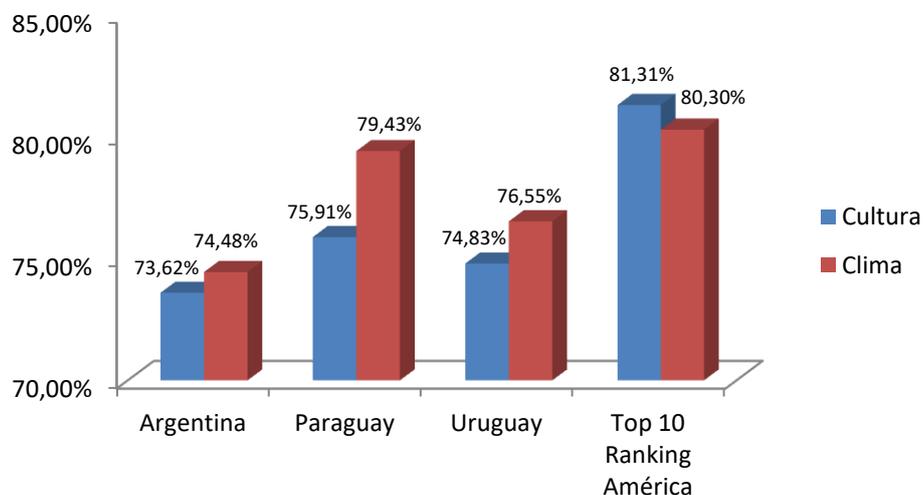
Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Se visualiza que en el caso de los tres países, el clima es levemente superior a la cultura y puede deberse a que la atmósfera percibida por los trabajadores en un período de tiempo supera la esencia de la organización en un lapso mayor de tiempo.

Sin embargo, ambos, tanto Clima como Cultura tienen porcentajes altos de favorabilidad (incluyendo la conversión de las preguntas de índole negativo).

Para este apartado, como se mencionó en la instrucción de este capítulo, la evaluación por medio de encuestas para el presente trabajo, fue en base a una metodología en que los factores fueron categorizados por su respuesta al Clima o a la Cultura, es por ello que para poder realizar un análisis es necesario contar con el total del resultado de Clima + Cultura.

Gráfica 7.- Clima y Cultura Conosur vs. Ranking Top 10 América Latina



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

En base a la gráfica anterior, se puede deducir que en comparación con las 10 Empresas de América Latina, Argentina, Paraguay y Uruguay se encuentran dentro del promedio aceptable en lo que es Clima y Cultura, este rango se encuentra entre 74-79%, números bastante positivos en lo que Compañía refiere.

Si se desea comparar los índices de satisfacción en los países respecto a los años pasados, se lo puede hacer a modo general ya que la metodología utilizada para el presente trabajo, es diferente además de haber incluido cultura en la evaluación del mismo, de todos modos, se muestra una comparativa donde, para la última evaluación de satisfacción:

≤ 54: Requiere intervención

55-69: Oportunidad de mejora

70-79: Bueno/Satisfactorio

80-84: Muy Bueno

85-100: Excelente

Tabla 22.- Clima y Cultura 2013-2018 Conosur

	Argentina	Paraguay	Uruguay
2013	53%	0%	0%
2014	67%	0%	77%
2015	55%	73%	66%
2016	65%	79%	55%
2017	73%	85%	69%
2018	74%	78%	76%

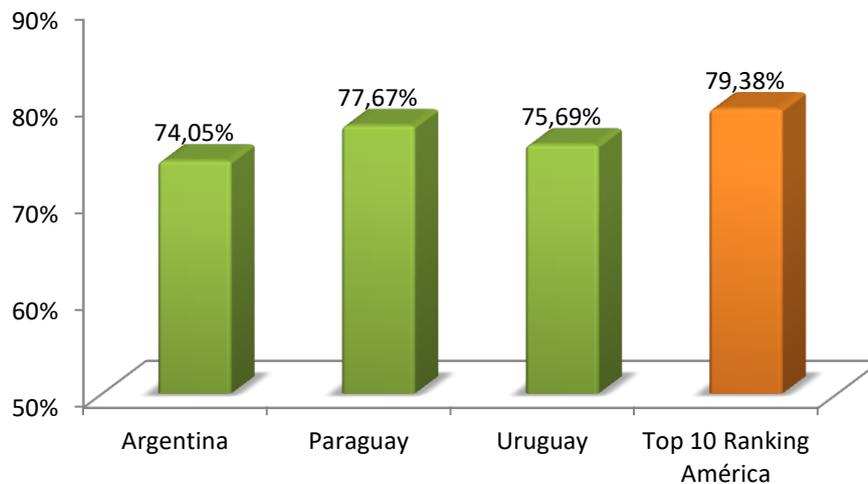
Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Con el pasar de los años, los índices de satisfacción sí muestran un crecimiento, aun cuando no son comparables al 100%, si muestran una tendencia creciente que si se basa los resultados en los rangos de calificación, se pasó de tener oportunidades de mejora, a un clima/cultura satisfactorio. Ya en el capítulo de conclusiones se podrá citar las fortalezas y oportunidades de mejora que se identificaron.

12.1.2. Satisfacción

Cuando se habla de satisfacción, se habla de que tan contento, cómodo u orgulloso está la persona de trabajar en la Compañía. Considerando la Cultura de Herbalife Nutrition y todo lo descrito anteriormente, se puede observar en la siguiente gráfica, los índices de satisfacción en los 3 países en comparación con la media de las 10 empresas de América Latina que miden la Experiencia del Empleado.

Gráfica 8.- Satisfacción Cono Sur vs. Ranking Top 10 América Latina



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Se puede observar que en los tres países al igual que en la media de las otras compañías, el índice de satisfacción oscila arriba del 70% por lo que puede entenderse estas cifras en una cultura amigable y saludable, cabe resaltar que aun con estos indicadores, sí se pueden seguir identificando puntos críticos a trabajar u oportunidades de mejora. En el capítulo de Conclusiones se realizará lo respectivo.

12.1.3. Ranking Cultura

Por medio de la medición del Clima y Cultura en las encuestas, también se identificó a Herbalife Nutrition dentro de un ranking de Cultura de las 10 Empresas que trabajan Cultura. Basándose en los resultados de la medición más un inventario de Políticas, Prácticas y Programas (IPPP²¹), es posible identificar a la Compañía dentro de este Ranking. Considerando la fórmula de:

$$80\% \text{ encuesta Clima y Cultura} + 20\% \text{ de IPPP} = \text{Ranking Top 10 Ranking América}$$

El formulario y formato del IPPP se puede observar en el Anexo VII.

En función a esta medición, análisis y evaluación, se puede decir que Herbalife Nutrition Conosur se encuentra en el Sexto Lugar dentro del Ranking Top Ten 2018.

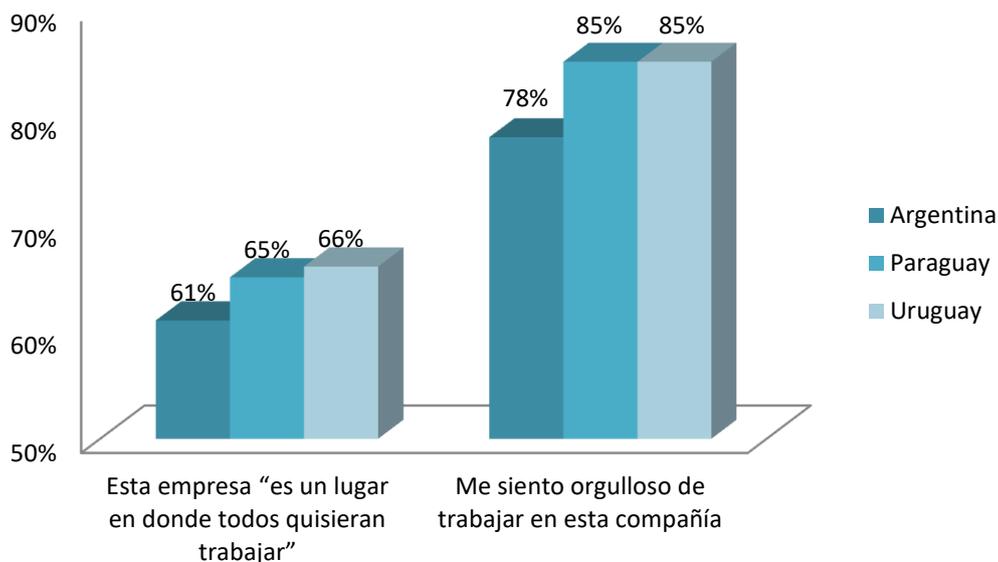
²¹ IPPP: Inventario de Políticas, Prácticas y Programas.

12.1.4. Marca Empleadora e Imagen de la Compañía.

En su 1ra y 6ta variable de la Experiencia del Empleado de Jacob Morgan, se habla de que la compañía sea vista positivamente y en consecuencia, las recomendaciones vengan de los empleados. Por ello que se puede comenzar indicando que una empresa, para que tenga un buen clima y buena cultura, no solo basta que los empleados lo sientan estacionalmente dentro de las oficinas y en el día a día, también es importante “el cómo” el empleado percibe desde afuera lo que pasa dentro y uno ya como empleado, puede generar esa percepción hacia el afuera.

Para ello, se realizaron dos preguntas que identifiquen el grado de orgullo de trabajar en la empresa y cuán factible es que recomienden trabajar en ella.

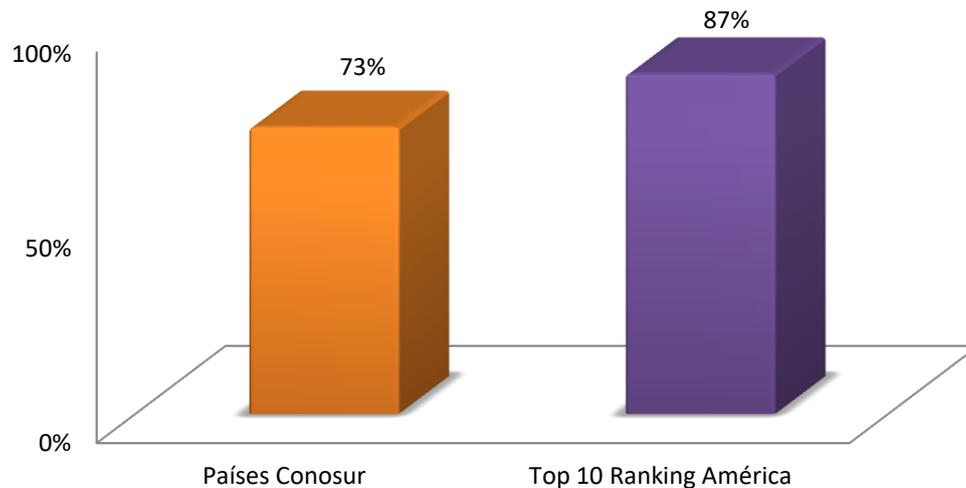
Gráfica 9.- Imagen de la Compañía



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

A su vez, se muestra el resultado final de los 3 países del Conosur en comparación con el Top 10 Ranking América valorando el mismo factor.

Gráfica 10.- Imagen de la Compañía Herbalife Nutrition vs. Latinoamérica

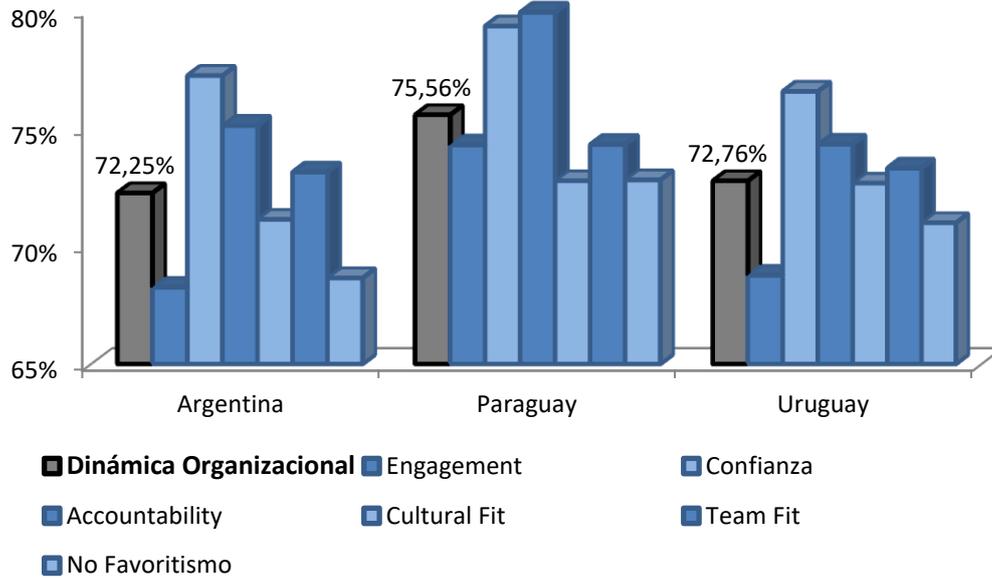


Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

En función a las dos gráficas anteriores se puede deducir que el 73% de los empleados encuestados recomendarían a otras personas trabajar en Herbalife Nutrition y se sienten orgullosos de pertenecer a grupo de trabajadores de la Compañía versus un 87% en promedio a lo largo de Latinoamérica que piensa similar.

Este indicador muestra que la empresa es vista positivamente y las referencias vienen de los empleados. Respondiendo a estas variables de la Experiencia del Empleado, para que la Empresa sea vista positivamente y en consecuencia sea recomendada como un buen lugar para trabajar, también se consideraron varios otros aspectos observados categorizados dentro de la dinámica organizacional. Entiéndase este concepto como el área de estudio que analiza la interacción de las estructuras, procesos, los sistemas de información y las relaciones humanas en el contexto de las empresas.

Gráfica 11.- Dinámica Organizacional



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Dónde:

Tabla 23.- Dinámica Organizacional

	Argentina	Paraguay	Uruguay
Dinámica Organizacional	72,25%	75,56%	72,76%
Engagement ²²	68,24%	74,28%	68,75%
Confianza	77,23%	79,33%	76,56%
Accountability ²³	75,11%	79,91%	74,31%
Cultural Fit ²⁴	71,12%	72,76%	72,66%
Team Fit ²⁵	73,13%	74,30%	73,30%
No Favoritismo	68,64%	72,80%	70,98%

Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

La dinámica organizacional describe la cultura de la organización y su impacto en las personas y así lo muestra la gráfica anterior, en donde el 74% de Cono Sur tiene o siente compromiso, confianza, compatibilidad con la empresa y el equipo y por último la percepción o no existencia de favoritismo. Todo esto refiere a como la empresa es vista positivamente tanto por fuera como por dentro y será referenciada como tal.

²² Engagement: Es el nivel de compromiso que tiene el capital humano de una organización. Véase Glosario.

²³ Accountability: Capacidad de responder al logro de los objetivos trazados. Véase Glosario.

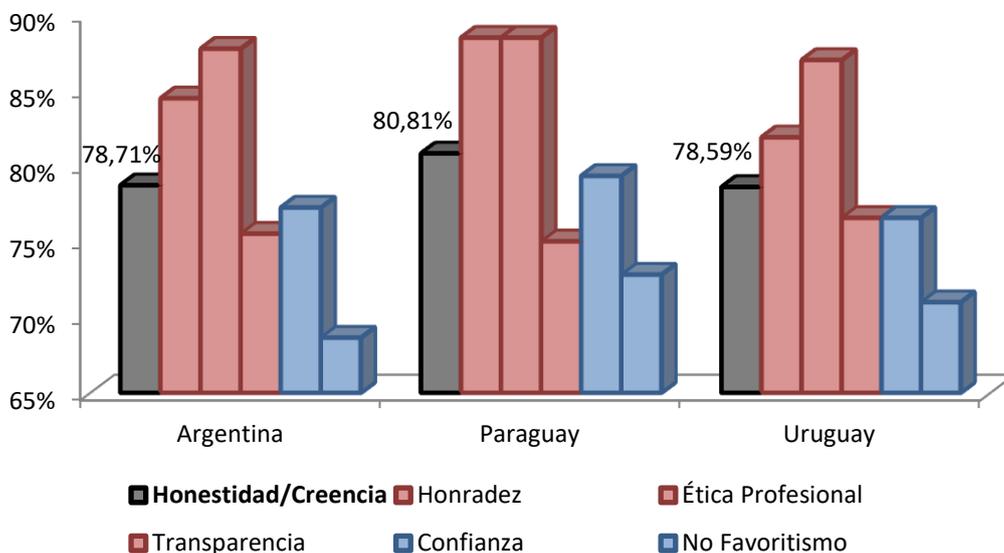
²⁴ Cultural Fit: Estrategia eficaz para lograr integración del candidato en la empresa. Véase Glosario.

²⁵ Team Fit. La afinidad que los colaboradores tienen con el resto de los miembros del grupo de trabajo. Véase Glosario.

12.1.5. Principios y Valores de la Compañía.

Basándose en los datos de la Dinámica Organizacional del punto anterior, específicamente Confianza y No Favoritismo, se suman nuevos factores para medir la transparencia de la Compañía y como eso lo perciben los empleados. Morgan en su 3ra y 8va variable de Cultura, habla acerca del *Sentido Legítimo de Propósito* y el *Trato justo a los Empleados*, por lo cual medir la Honestidad, compuesta por: Honradez, Ética Profesional y Transparencia, sumado el Compromiso y No Favoritismo, permitirá analizar si estas dos variables se cumplen.

Gráfica 12.- Principios y Valores percibidos



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Dónde:

Tabla 24.- Principios y Valores percibidos

	Argentina	Paraguay	Uruguay
Honestidad/Creencia	78,71%	80,81%	78,59%
Honradez	84,45%	88,46%	81,88%
Ética Profesional	87,73%	88,46%	86,98%
Transparencia	75,51%	75,00%	76,56%
Confianza	77,23%	79,33%	76,56%
No Favoritismo	68,64%	72,80%	70,98%

Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Se puede observar en base a los datos y gráfica anteriores que el 79% de Cono Sur cree en la transparencia y honestidad de la compañía, generando confianza en ellos de no solo elegir trabajar en Herbalife Nutrition sino de la elección de quedarse.

Morgan en estas 2 variables, habla de que los principios de la compañía son la mejor estrategia de atracción, fidelización y retención del Talento Humano, es por ello que se consideró como medición estos factores y así poder validar el grado de Experiencia del Empleado de la Compañía en cuanto Sentido Legítimo de Propósito y el Trato justo a los Empleados, respondiendo a su vez, a los principios u valores de la Compañía como también a los procesos que se describieron en el desarrollo del trabajo, donde la Ética y Compliance predomina dentro de la Cultura de Herbalife Nutrition.

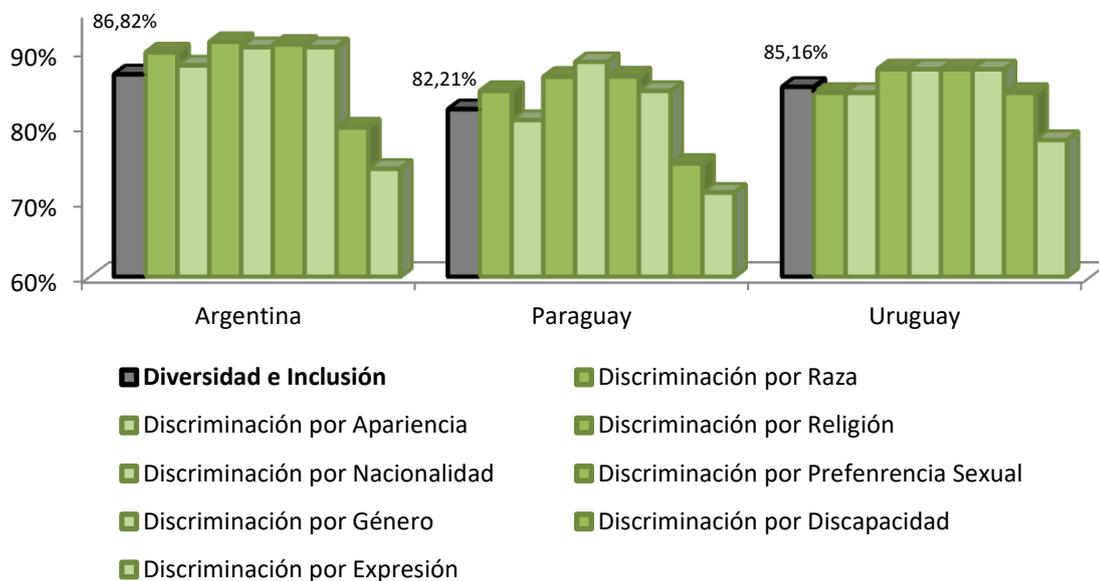
12.1.6. Diversidad e Inclusión

Siguiendo la variable del *Sentido Legítimo de Propósito*, se suma la 5ta variable de la Experiencia del Empleado, *Creencia en la Diversidad e Inclusión*.

En consecuencia, este aspecto tiene injerencia en todas las variables anteriores y futuras ya que trabaja un tema de imagen corporativa, principios, valores y propósito e incluso Desarrollo y Crecimiento.

Para ello, se evaluó el grado de satisfacción en cuanto la diversidad del equipo interno y la inclusión del entorno y Sociedad donde la Compañía opera.

Gráfica 13.- Diversidad e Inclusión



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Dónde:

Tabla 25.- Diversidad e Inclusión

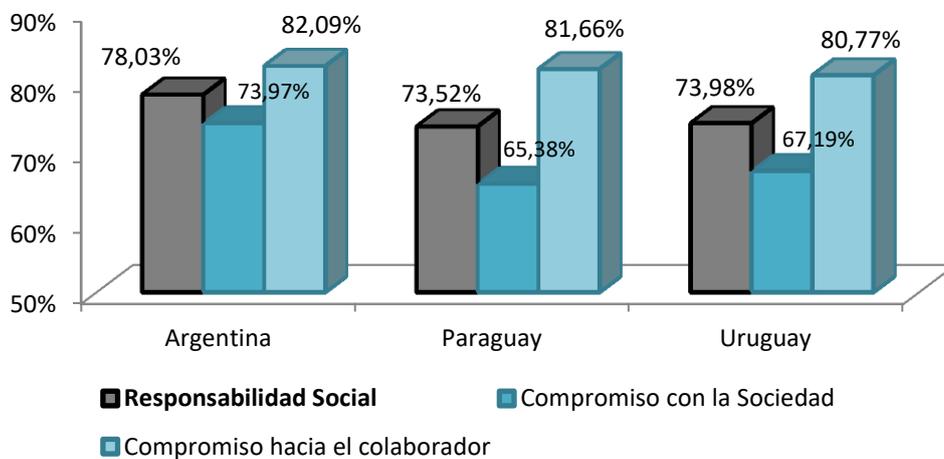
	Argentina	Paraguay	Uruguay
Diversidad e Inclusión	86,82%	82,21%	85,16%
Discriminación por Raza	89,73%	84,62%	84,38%
Discriminación por Apariencia	88,01%	80,77%	84,38%
Discriminación por Religión	91,10%	86,50%	87,50%
Discriminación por Nacionalidad	90,41%	88,46%	87,50%
Discriminación por Preferencia Sexual	90,75%	86,54%	87,50%
Discriminación por Género	90,41%	84,62%	87,50%
Discriminación por Discapacidad	79,79%	75,00%	84,38%
Discriminación por Expresión	74,32%	71,15%	78,13%

Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Se puede deducir en función de la gráfica y tabla anterior, que un 85% de los empleados de Cono Sur, califican como “Muy Bueno” las prácticas formales e informales, Políticas y Principios en lo que refiere Diversidad e Inclusión. Sin embargo, un punto a trabajar es la “Discriminación por Expresión” ya que se puede considerar que los niveles de comunicación son atribuibles a posibles oportunidades de mejora la libre expresión o el sentido de confianza al momento de expresar pensamientos, sentimientos y opiniones.

Es importante mencionar que dentro de la Experiencia del Empleado, como se mencionaba al inicio de este punto, todo lo referente a cuidado de la persona, la diversidad e inclusión, hoy juega un rol muy importante en el ámbito profesional y mercado laboral, por ello es que estas cifras muestran un gran avance en lo que Herbalife Nutrition como compañía está realizando y que debe ser legitimado y confirmado en los siguientes indicadores de satisfacción.

Gráfica 14.- Responsabilidad Social Empresaria



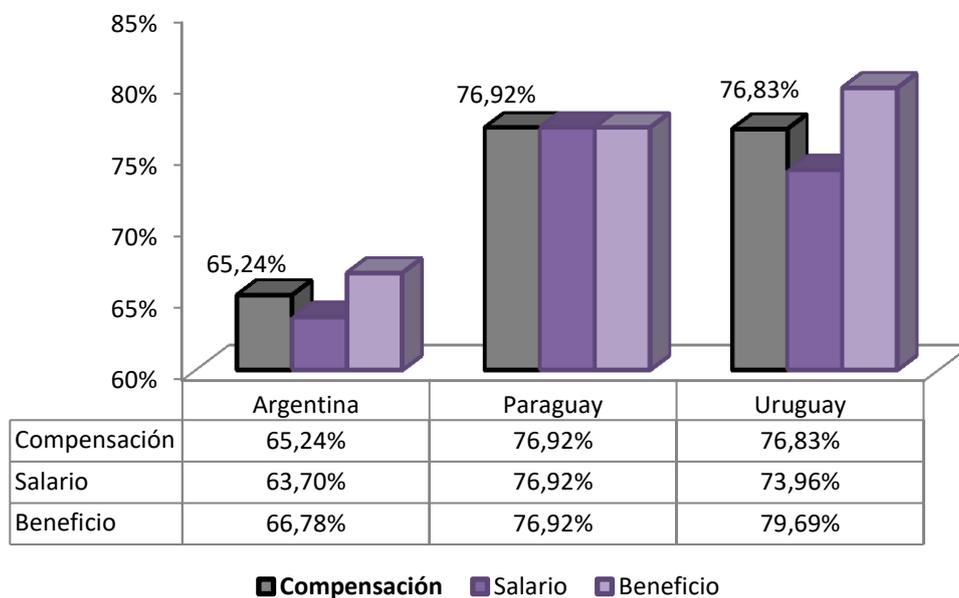
Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Hoy en día, para que una empresa opere de forma libre y transparente en un mercado competitivo, volátil e incierto, es necesario trabajar con los diferentes stakeholders²⁶ y la sociedad es uno de los más importantes. Por ello, contar con el 75% de favorabilidad en este pilar es sumamente importante para que la compañía siga operando en su entorno o comunidad, no solo siendo socialmente responsable, sino también dando oportunidades personales y profesionales a la sociedad y cliente interno, es decir, a los mismos trabajadores.

12.1.7. Valoración y Reconocimiento

Cuando se habla de Valoración y Reconocimiento, se habla de compensaciones, remuneración, beneficios y bienestar y cualquier tipo de motivación, ya interna o externa así como también de reconocimiento directo o indirecto. Por medio de estos procesos y prácticas, Morgan hace referencia en su 2da y 4ta variable de Cultura dentro de la Experiencia del Empleado, a que todos *los empleados sientan que son valorados y parte de un equipo*. Para poder validar la aprobación de parte de los empleados de Herbalife Nutrition respecto a estas variables, en las encuestas se realizaron las preguntas que responderán estas incógnitas.

Gráfica 15.- Compensaciones



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

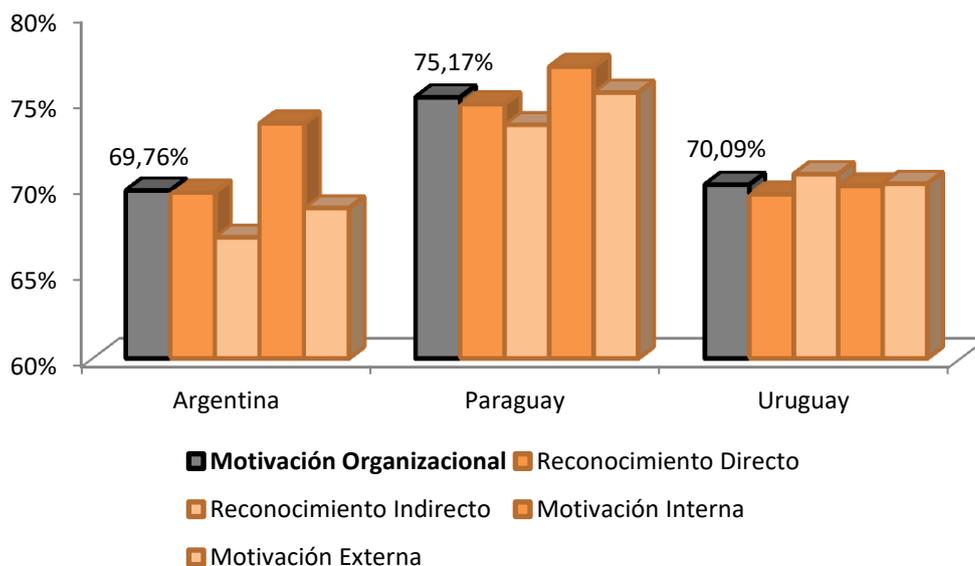
²⁶ Stakeholders: En toda organización, además de sus propietarios, participan diversos actores claves y grupos sociales que están constituidos por las personas o entes que, de una manera y otra, tienen interés en el desempeño de una empresa porque están relacionadas, bien directa, bien indirectamente, con ella.

En estos grupos podemos contar a los empleados, clientes, proveedores, accionistas, inversores, entes públicos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organizaciones civiles, la comunidad y la sociedad en general.

En este punto se hará una breve pausa para analizar los resultados ya que, a diferencia del resto de los datos obtenidos, ahora sí se observa una diferencia significativa entre los países. En materia de salarios y beneficios, los índices de satisfacción salieron por debajo de la media. Esto debido a que, desde la naturaleza del ser humano, siempre se considera que uno merece mayor remuneración por lo que hace en sus labores y que en muchas ocasiones, no se valora al 100% el trabajo, los resultados o las responsabilidades. Aun con esta condición, el dato que muestra Argentina en respuesta a su satisfacción es muy por debajo al de Paraguay o Uruguay, entrando a la zona de “Oportunidad de mejora” y se puede deducir que la situación socio-económica del país en los últimos años pueda estar influyendo notoriamente en los empleados al momento de responder. Por otro lado y quizás en respuesta a este supuesto, es que la operación de Argentina es la que tiene cierta ventaja en lo que respecta beneficios o ganancias de los bonos por mérito, ya que por el mismo tamaño de operación más las posiciones regionales (descrito en estructura organizacional), puede tener mayores probabilidades de percibir ingresos extras por país al que se da soporte o por el mismo mercado, los beneficios y las condiciones flexibles son mayores.

Por otro lado, las compensaciones son un reconocimiento tal cual se habla en este punto, pero yéndose a lo específico, el reconocimiento se encuentra dentro de la categoría de Motivación Organizacional. A continuación se mostrarán los resultados, factores y comparativa.

Gráfica 16.- Motivación Organizacional



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Dónde:

Tabla 26.- Motivación Organizacional

	Argentina	Paraguay	Uruguay
Motivación Organizacional	69,76%	75,17%	70,09%
Reconocimiento Directo	69,65%	74,76%	69,53%
Reconocimiento Indirecto	67,04%	73,56%	70,70%
Motivación Interna	73,63%	76,92%	70,00%
Motivación Externa	68,72%	75,43%	70,14%

Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

- Reconocimiento Directo: Es el aliciente que motiva a los individuos internamente hacia un mejor desarrollo individual.
- Reconocimiento Indirecto: Es el aliciente a través del cual la organización puntualiza y resalta cualquier acción o conducta individual o grupal.
- Motivación Interna: Son aquellos estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas individuales. Está dada por la percepción del mundo y las emociones internas que la acompañan.
- Motivación Externa: Es el conjunto de fuerzas externas que emanan de la organización, que se traducen en comportamientos, que se reflejan de forman individual o grupal y que determinan la forma, dirección, intensidad y persistencia de las acción es.

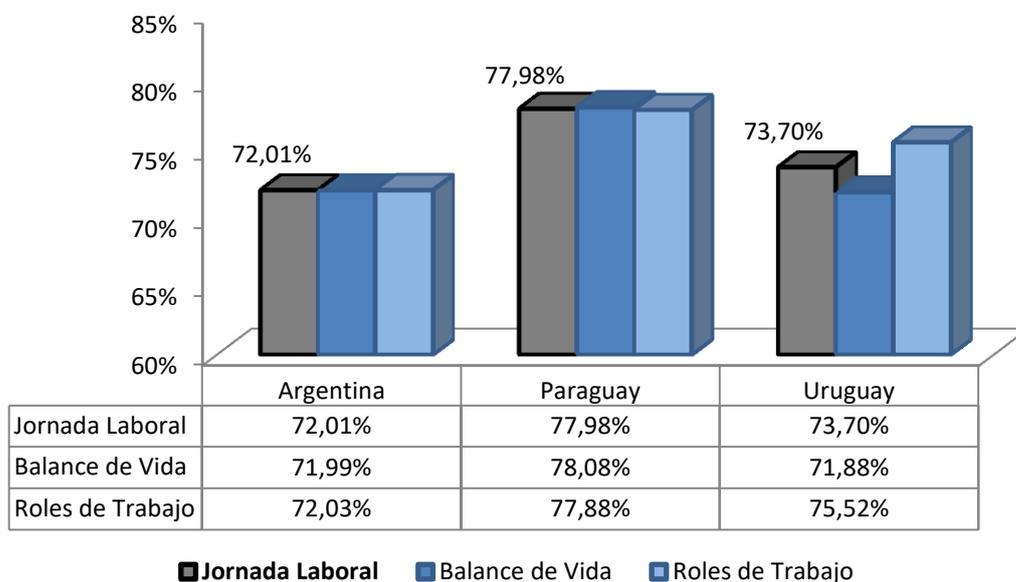
En base a la gráfica y resultados anteriores, se puede concluir que, la motivación Organizacional al ser percepciones de las fuerzas externas en donde los individuos se ven afectados en su dinámica organizacional directa o indirectamente y esto da por resultado la promoción de comportamientos relacionados con el ámbito laboral que determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia, se puede confirmar la variable de Morgan en la que reúne todos estos factores para confirmar (o no) que los empleados se sienten valorados y parte de un equipo. El 72% de Herbalife Cono Sur, indica que están conformes con la motivación y el reconocimiento no solo otorgado por la empresa sino también por ellos mismos como motor impulsador de comportamientos, actitudes y acciones.

No es de sorprenderse que Paraguay alcance cifras altas en su satisfacción de los factores ya que como se mencionaba anteriormente, el mercado en el que opera Herbalife Nutrition en dicho país, percibe de forma favorable las condiciones que da la multinacional norteamericana en comparación con la media del mercado, quedando Argentina y Uruguay como operaciones

en el que el entorno interno y externo no copera mucho apostando más a la motivación interna y el reconocimiento directo.

Por otro lado, dentro de la valoración y reconocimiento del empleado, Morgan habla en su 10ma variable acerca del propósito de *Estar dedicados a la Salud y Bienestar de los Empleados*. Para ello, es necesario conocer aquellos aspectos y/o factores en el que el empleado se siente cuidado, midiéndose los programas de Wellness, que ya en el capítulo de desarrollo, se desglosó los conceptos, prácticas y políticas que en materia de Bienestar y Flexibilidad Laboral, hoy en día se está poniendo foco anticipándose a los cambios que VUCA nos advierte.

Gráfica 17.- Balance Vida-Trabajo

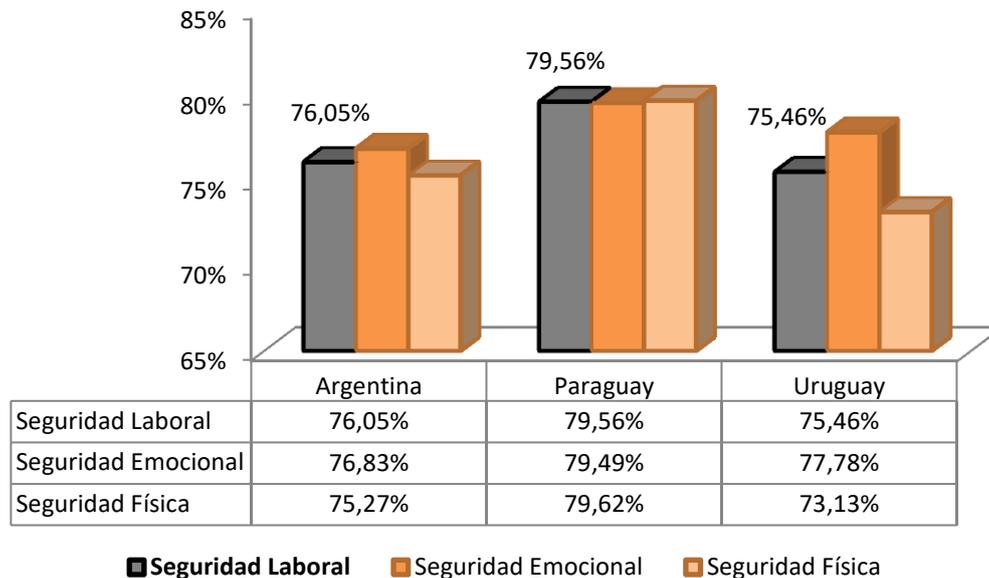


Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

En base a la gráfica anterior se puede deducir que los niveles de satisfacción y percepción respecto al balance Vida-Trabajo de los empleados, promedia el 75 % de favorabilidad, con la notoriedad de que la operación de Paraguay supera en este factor más en un 3-5% respecto de Argentina y Uruguay. Sin embargo, en este factor se esperaría un índice mayor de aceptación ya que está dentro de una de las variables más influyentes de la Experiencia del Empleado, *Estar dedicados a la Salud y Bienestar de los Empleados*.

Por otro lado, se tiene la seguridad laboral, esta refiere a que la Empresa brinde a los colaboradores las mejores condiciones de trabajo para desempeñar sus actividades así mismo disminuir el riesgo de que se presenten accidentes o enfermedades laborales.

Gráfica 18.- Seguridad Laboral

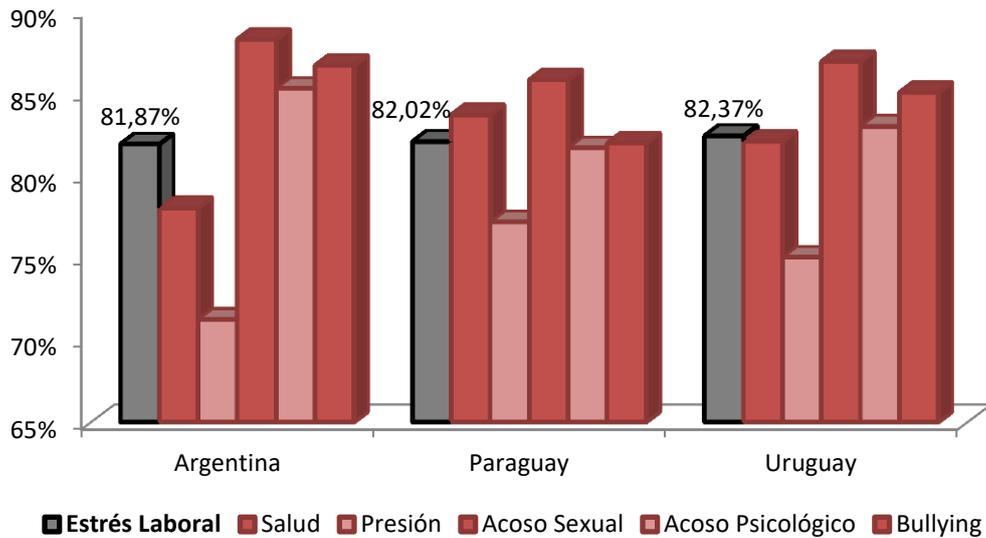


Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Sin ninguna novedad respecto a resultados de las variables medidas anteriormente, en cuanto Seguridad Laboral, donde un 77% en promedio, se siente seguro de trabajar en Herbalife Nutrition, considerando que el 78% de los empleados sienten que la organización se encarga de proteger sus habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental, otorgándole la capacidad de confiar en el entorno y generar confianza en sí mismos teniendo seguridad en nuestro lugar de trabajo. A su vez, el 76% considera favorable el control de la seguridad física, ya que se les asigna mecanismos o herramientas de prevención dentro de la compañía, destinados a protegerlos físicamente, tales como plan de protección civil, simulacros, ruta de evacuación etc. Que responde a todos los procedimientos de salud, seguridad e higiene en el trabajo, en respuesta a la legislación laboral y políticas internas de la Compañía.

Por último, se ha medido un último factor que tiene un gran impacto en las organizaciones hoy en día, el estrés laboral.

Gráfica 19.- Estrés Laboral



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Dónde:

Tabla 27.- Estrés Laboral

	Argentina	Paraguay	Uruguay
Estrés Laboral	81,87%	82,02%	82,37%
Salud	78,00%	83,65%	82,03%
Presión	71,23%	77,14%	75,00%
Acoso Sexual	88,22%	85,77%	86,88%
Acoso Psicológico	85,24%	81,64%	82,95%
Bullying	86,64%	81,92%	85,00%

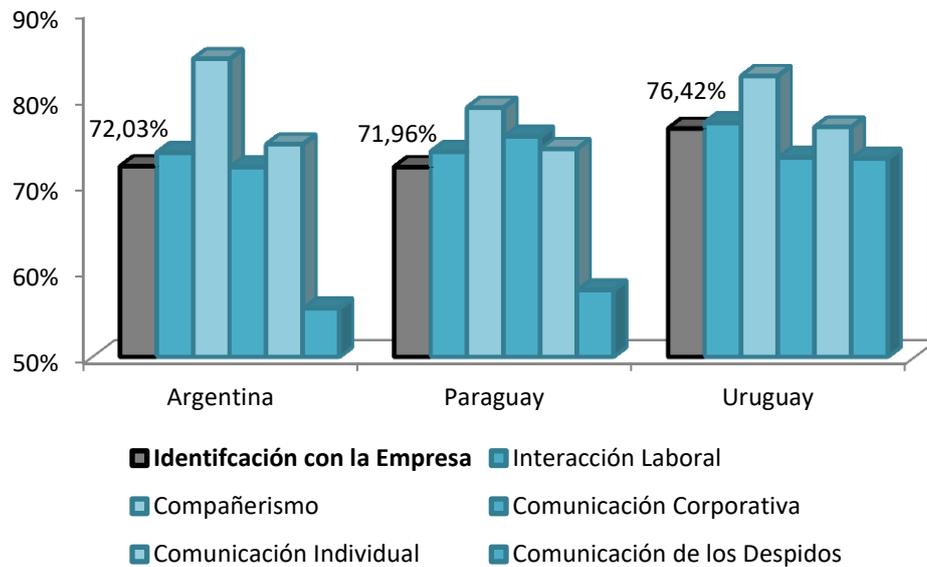
Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

En respuesta positiva a esta medición, el índice más alto de toda la encuesta es el del estrés laboral con el 82% de favorabilidad en promedio de los tres países. No obstante, esto no significa que se pueda ver alterado o impactado por variables de satisfacción más bajas, como el Liderazgo o la falta de crecimiento laboral. Es necesario jugar con varias variables para poder tener un diagnóstico y conclusión final que se determinará en el siguiente capítulo.

De todos modos, se puede deducir en base a los últimos factores medidos, que la empresa está focalizados en Salud y Bienestar de los Empleados.

Como penúltimo punto, y aun trabajando sobre las variables de que *Todos se sienten valorados y parte de un equipo*, se observará los factores que se midieron en función de la Identificación con la Empresa, en el que las escalas medidas responden a la comunicación, interacción y actitud de trabajo en equipo dentro de la Organización.

Gráfica 20.- Identificación con la Empresa



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Dónde:

Tabla 28.- Identificación con la Empresa

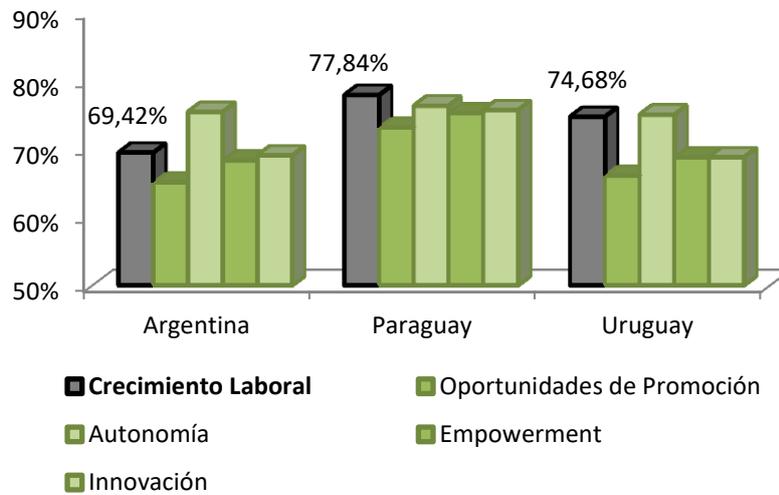
	Argentina	Paraguay	Uruguay
Identificación con la Empresa	72,03%	71,96%	76,42%
Interacción Laboral	73,59%	73,72%	77,08%
Compañerismo	84,45%	78,85%	82,50%
Comunicación Corporativa	71,96%	75,48%	73,05%
Comunicación Individual	74,57%	74,04%	76,56%
Comunicación de los Despidos	55,59%	57,69%	72,92%

Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

En base a la gráfica y resultados anteriores, se puede mencionar que los tres países se encuentran en el mismo rango de satisfactorio en cuanto la identificación de los empleados con la empresa, con un promedio del 73%, los empleados indican que en esa proporción se sienten comunicados, tomados en cuenta y algo para destacar, un 82% cataloga a Herbalife Nutrition como muy buen Trabajo en Equipo/Compañerismo, por el contrario, con un índice muy bajo del 52%, los empleados no están conformes con la forma de comunicar malas noticias. Esto en el punto de conclusiones, se podrá desarrollar a mayor detalle.

Por último, hablar de Crecimiento Laboral, es hablar de Oportunidades de Promoción (escala a considerar en la siguiente gráfica. Autonomía, Empowerment e Innovación, factores que responden también a *los empleados sientan que son valorados y parte de un equipo.*

Gráfica 21.- Crecimiento Laboral



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Dónde:

Tabla 29.- Crecimiento Laboral

	Argentina	Paraguay	Uruguay
Crecimiento Laboral	69,42%	77,84%	74,68%
Oportunidades de Promoción	65,02%	73,08%	66,07%
Autonomía	75,40%	76,28%	75,00%
Empowerment ²⁷	68,26%	75,21%	68,75%
Innovación	69,01%	75,64%	68,75%

Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

En promedio, el 74% percibe en Herbalife Nutrition oportunidades de promoción, autonomía en sus roles, empowerment e innovación. Si se observa todas escalas en conjunto y por separado, responden de una forma de reconocimiento y de motivación provista por la Empresa. En el punto 11.7.7.3. “Innovación”, se contó acerca la estrategia que se lanzó el 2017 en la Corporación con objetivo de emerger en este mercado acelerado e incierto en la que el renovarse y rediseñarse es el primer paso para competir y mantenerse activo en el mercado, pero el mayor objetivo en respuesta a uno de los 3 pilares de la compañía (Producto, Negocio y Procesos), los procesos considera a las personas que componen el equipo de Herbalife Nutrition. Esto porque permite al empleado, introducir por parte de cualquier miembro de la organización, nuevas ideas, productos, servicios y prácticas con la intención de hacer eficiente los procesos en la organización, haciéndolos partícipes y/o autores del logro y resultados obtenidos.

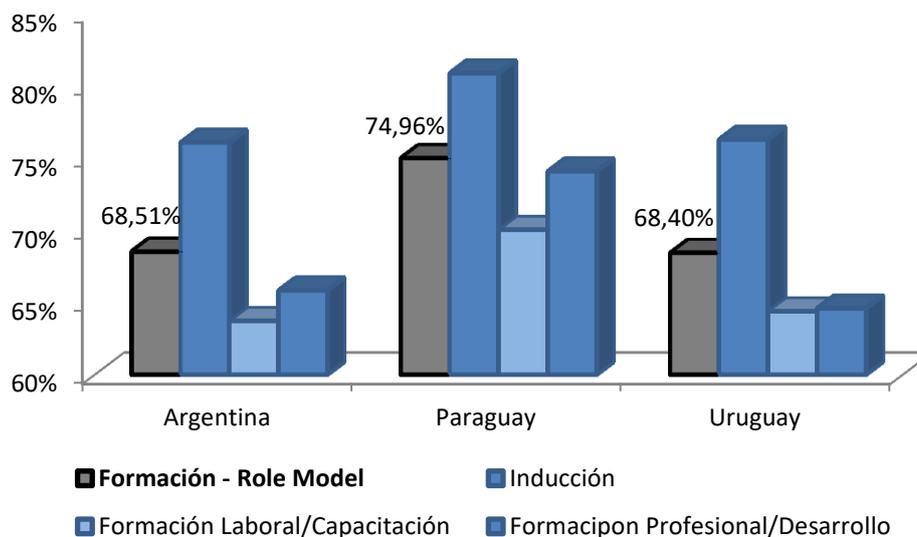
²⁷ Empowerment: Proceso en la toma de conciencia en el que las personas fortalecen sus capacidades de confianza para tomar decisiones hacia cualquier acción dentro de la normatividad establecida por la organización.

En respuesta y conclusión a las muestras extraídas de las Compensaciones, Motivación Organizacional, Identificación con la Empresa y el Crecimiento Laboral, se puede deducir que la Compañía hace que los empleados sientan que son valorados, escuchados y sean parte de un equipo, cumpliendo la variable 2 y 4 de la Experiencia del Empleado.

12.1.8. Capacitación y Desarrollo

Considerando el punto anterior, Crecimiento Laboral, se puede decir que se complementa este crecimiento y autonomía con herramientas que permitan crear, desarrollar y/o fortalecer habilidades para aprender cosas nuevas y contar con los recursos para lograrlo por medio de los Ejecutivos y Jefes como Coaches²⁸ y Mentores estos últimos hacen referencia respectivamente a la 7ma y 9na variable del ambiente cultura de la Experiencia del Empleado.

Gráfica 22.- Formación, Capacitación y Desarrollo



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Dónde:

Tabla 30.- Formación, Capacitación y Desarrollo

	Argentina	Paraguay	Uruguay
Formación - Role Model ²⁹	68,51%	74,96%	68,40%
Inducción	76,03%	80,83%	76,25%
Formación Laboral/Capacitación	63,70%	70,00%	64,38%
Formación Profesional/Desarrollo	65,81%	74,04%	64,58%

Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

²⁸ Coach: En ámbito laboral, hace referencia al consejero y/o entrenador profesional.

²⁹ Role Model: Modelo a seguir desde la formación profesional de uno.

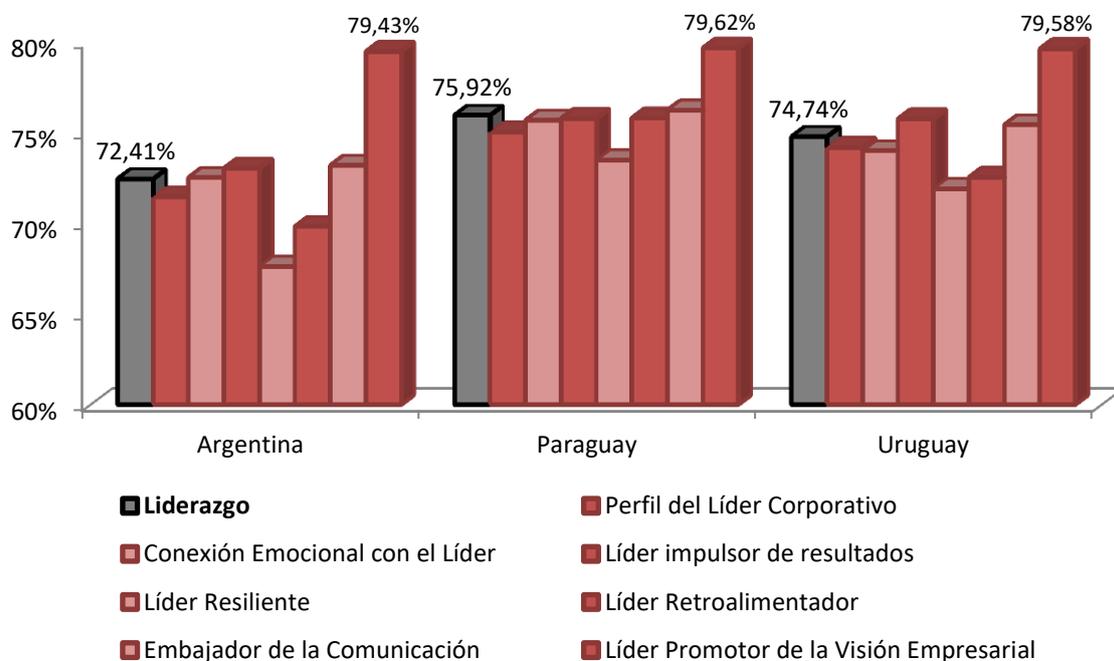
La Formación y los modelos a seguir establecen los estándares y definen cómo deben comportarse sus líderes y qué capacidades necesitan para ofrecer los resultados que busca. Mucho más importante aún, define la Cultura de su organización de modo trascendente.

En base a los datos expresados, se puede observar que en los tres países se siguen las mismas tendencias con una leve diferencia ascendente en la escala Inducción, esto puede deberse a que los empleados al inicio de la experiencia laboral, valoran mucho más el conocimiento e información brindada, percibido desde las altas expectativas que se tienen cuando se ingresa a un nuevo trabajo. De todos modos, se puede observar que en un 71% califica como favorable dicho proceso, si con muchas oportunidades de mejora especialmente en la Operación de Argentina.

12.1.9. Liderazgo

Por otro lado y continuando con el punto anterior, cuando se habla de jefes o líderes mentores o consejeros profesionales, se debe evaluar Liderazgo. Dentro de este último concepto se medirá sus respectivos componentes como son: Resiliencia, Psicología Positiva y Feedback. (Esto considerando de forma personal los factores más representativos del Liderazgo).

Gráfica 23.- Liderazgo



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Dónde:

Tabla 31.- Liderazgo

	Argentina	Paraguay	Uruguay
Liderazgo	72,41%	75,92%	74,74%
Perfil del Líder Corporativo	71,42%	75,00%	74,15%
Conexión Emocional con el Líder	72,49%	75,64%	73,96%
Líder impulsor de resultados	73,00%	75,74%	75,72%
Líder Resiliente	67,60%	73,46%	71,88%
Líder Retroalimentador	69,79%	75,77%	72,50%
Embajador de la Comunicación	73,16%	76,20%	75,39%
Líder Promotor de la Visión Empresarial	79,43%	79,62%	79,58%

Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

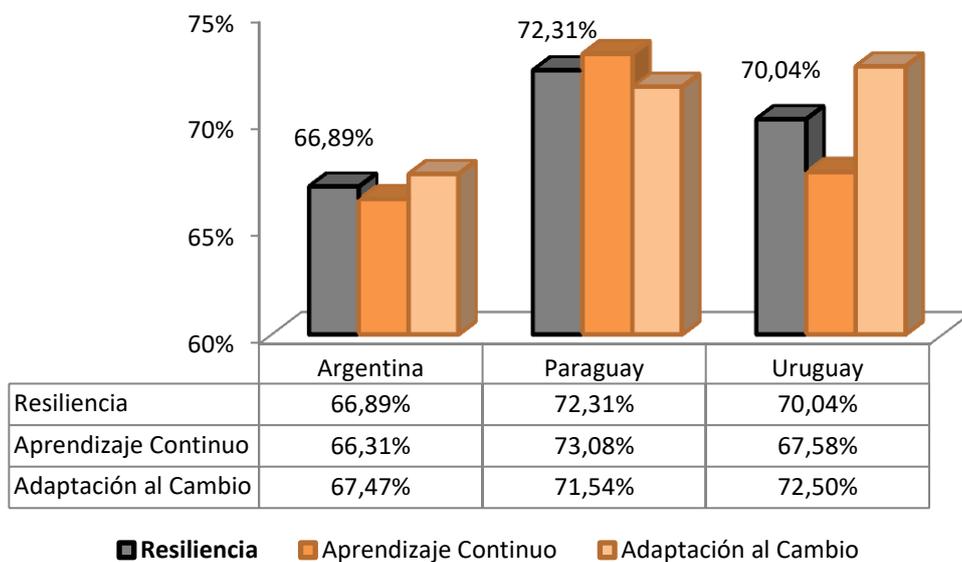
En base a la información anterior, se puede deducir que del 82% aproximado de respuestas, el factor Liderazgo obtuvo un 74% de favorabilidad. Esta cifra cerrada y desglosada, puede traducirse en varios supuestos.

- En líneas generales, los tres países están en un rango satisfactorio en su nivel de Liderazgo, entiéndase por esto, niveles superiores y de mandos medios con equipo a cargo.
- La escala de Líder Promotor de la Visión Empresarial sobresale y marca una diferencia ascendente en los tres países, con un promedio de 80% vs. 74% del resto de escalas. Lo que puede atribuirse a que constantemente y en respuesta incluso a uno de los principios de la Compañía, el foco está en el negocio bajo la competencia de orientación al resultado. Y viéndose desde una óptica positiva, los empleados lo destacan como favorable.
- Por otro lado, la metodología de Top Companies, refiere que la Cultura y Clima de una Organización tiene como base y fundamento al Liderazgo, podría discutirse mucho esta teoría pero si se puede ver una relación directa e indirecta de lo que se genera en el día a día traducido en clima y lo que la Empresa es en esencia traducido en Cultura, con el estilo de Liderazgo de quienes componen la Compañía. Desde lo más alto de la Compañía hasta los niveles de staff donde es necesario auto liderarse en función y con orientación del negocio y las formas de ser y hacer de Herbalife Nutrition.
- En función al punto anterior y asumiendo que el Liderazgo es la base de medición de los factores que componen el Clima y la Cultura, en el caso de este estudio de Herbalife Nutrition, todos los resultados oscilan en promedio de un más menos 8 ya que estos resultados se encuentran entre el 63-80% (Considerando Clima y Cultura).

Ahora siguiendo con el análisis de Liderazgo, se analizará nuevos factores y escalas que permitan identificar y comprobar con las condiciones necesarias que aplican para las variables: *Habilidad para aprender cosas nuevas y contar con los recursos para lograrlo* y los *Ejecutivos y jefes son coaches y mentores* de la Experiencia del Empleado.

Otro factor importante a considerar dentro del Liderazgo y Auto-Liderazgo, es la Resiliencia.

Gráfica 24.- Resiliencia

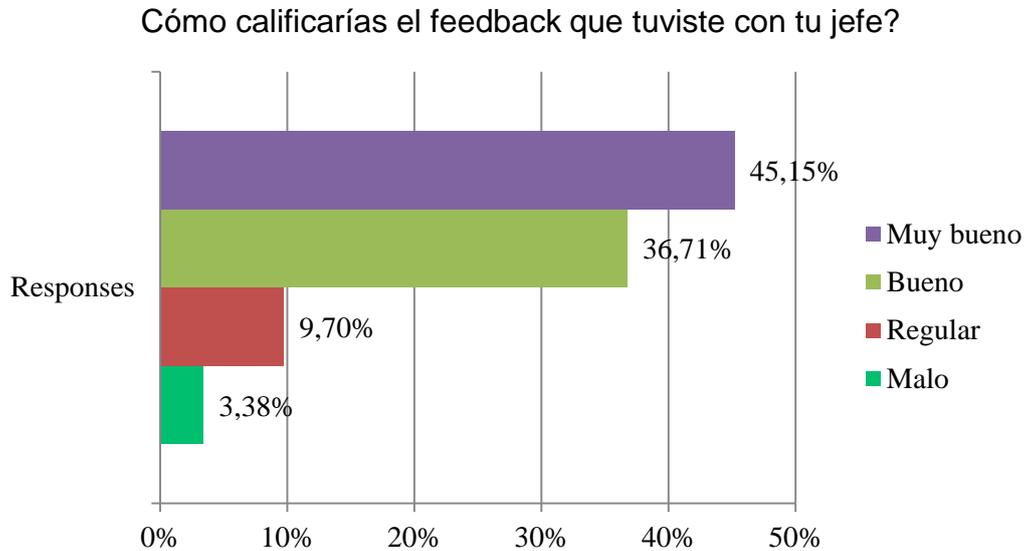


Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

¿Por qué dentro de las encuestas se consideró evaluar este factor? Aun cuando es una habilidad o competencia que uno va desarrollando (o no) con el pasar de los años, las experiencias o la misma necesidad, el líder coach o mentor, coadyuva a este desarrollo y más aún en Herbalife Nutrition donde los cambios constantes, el dinamismo y el tipo de estructuras organizacionales generan la condición o situación donde los jefes/líderes se paran para lograr el fin de desarrollar competencias y habilidades a sus equipos. Un 70% en promedio, considera que existe el aprendizaje continuo y la adaptación al cambio en el liderazgo y en el mismo desarrollo de las personas. Véase en conclusiones, porque Argentina mantiene puntajes más bajos y Paraguay los más altos de Conosur.

A continuación se mostrarán los puntos destacados por los empleados respecto al feedback que reciben de sus jefes, ya sean en instancias formales o informales.

Gráfica 25.- Feedback



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

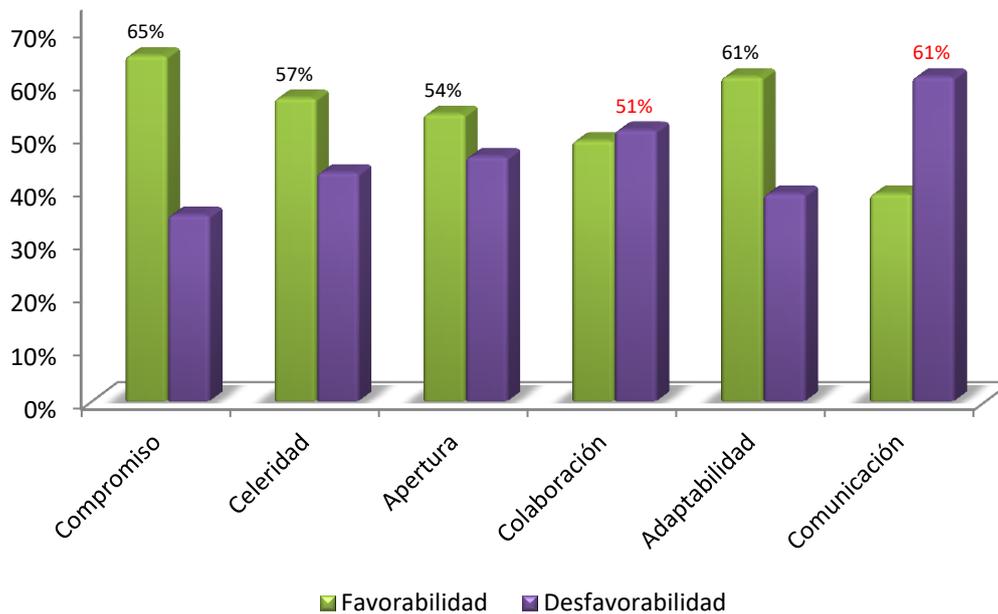
Se puede observar que los resultados son variables en función de la percepción del empleado respecto a su jefe. De favorabilidad se tiene un 81% del 73% que calificó como buen líder Retroalimentador en la encuesta. Esto muestra cierto grado de conformidad pero aun con varias oportunidades de mejora.

En base a todos los puntos anteriores evaluados, se puede decir que el Liderazgo de alguna forma, engloba y conjuga las 10 variables que menciona y explica Jacob Morgan sobre la Experiencia del Empleado, para ello, se debe tomar en cuenta un aspecto sumamente importante que es imagen general que tienen los empleados sobre el Liderazgo de Herbalife Nutrition, que no necesariamente son los jefes directos, son también el 2do nivel, los ejecutivos o los jefes indirectos u funcionales.

A continuación se evaluarán seis competencias del Liderazgo en Herbalife Nutrition Conosur que salieron de preguntas abiertas de un focus group en los que demandaban ciertos niveles de competencias de sus líderes y que abarca o responde a las necesidades detectadas en la encuesta o que el empleado las tiene como expectativas de sus superiores.

- Compromiso
- Celeridad
- Apertura
- Colaboración
- Adaptabilidad
- Comunicación

Gráfica 26.- Imagen del Líder



Fuente: Elaboración propia en base a información de las encuestas

Dónde:

Favorabilidad = Bueno + Muy Bueno

Des-favorabilidad = Malo + Regular

En base a la gráfica e información anterior, se puede observar que existen 2 atributos con índices negativos, Colaboración y Comunicación. Enfocando específicamente en la Comunicación ya que es donde la brecha es más amplia, responde a los índices de satisfacción observados en los resultados de las encuestas por factores. En el Liderazgo se tenía un promedio de 74%, desglosando en detalles más finos según las 4 competencias destacadas por los empleados, se puede ver que la Comunicación es donde se debe poner foco para planes de acción. Mayor detalle, en Conclusiones.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al capítulo 11: Desarrollo de la Investigación y al 12: Análisis de Resultados, se podrán realizar las conclusiones que demuestren (o no) el supuesto de trabajo. En función a ello, realizar las posibles recomendaciones del caso.

13.1. CONCLUSIONES

Al inicio de la presente investigación se planteaba la interrogante, si a través de la Experiencia del Empleado, Herbalife Nutrition atrae, desarrolla, motiva y fideliza al Talento Humano en un contexto VUCA en el que hoy en día los mercados laborales están operando y por medio de todo el desarrollo del trabajo se puede decir que, hoy el mundo empresarial se encuentra cambiando constantemente, debido a grandes cambios mundiales como la industrialización, globalización y revolución tecnológica, el mercado se ha vuelto volátil, incierto, complejo y ambiguo, contexto donde la planificación tiene poco espacio en las compañías y donde el cambio constante se ha vuelto la razón de ser de muchas organizaciones. Antes se evaluaban en los empleados, las competencias técnicas y la forma en que habían alcanzado los resultados y hoy, se observa como ellos se adaptan a cambios y se desarrollan para desempeñarse en nuevos esquemas de trabajo. Surgen muchas opciones y alternativas de estrategias para la “mejor” Gestión de Recursos Humanos y la forma en que pueden mantener a un empleado contento sin acudir únicamente a un solo tipo de incentivo ya que se entiende que hoy en día, esa volatilidad y complejidad no solo están en un entorno sino también en los mismos profesionales que constantemente están explorando y buscando re-diseñarse. Entre estas estrategias, pueden estar los modelos de gestión basados en resultados, otros basados en el cliente (interno o externo), en las competencias o en el nivel de servicio. Sin embargo, una nueva estrategia que hoy está revolucionando el mundo corporativo es la Experiencia del Empleado o mejor conocido como la Experiencia del Empleado por su primera definición y aparición en inglés.

No es ninguna novedad que los empleados con el pasar del tiempo, han comenzado a ocupar el rol que corresponde en el mercado empresarial, siendo el factor clave del éxito de las organizaciones, ya que como dicen: “Un empleado contento, un empleado productivo”. La Experiencia del Empleado abarca desde el momento en el que se atrae a profesionales cuando se abre una búsqueda, su incorporación, estadía y lo que implica esta y por último su posible salida.

Lo interesante de este concepto es que se suman 2 variables que no se consideraban antes en la gestión de personas, y este es el espacio físico y la tecnología más la cultura de una organización. Todos ellos en conjunto, son los que van de la mano y hacen de la Experiencia del Empleado satisfactoria o no. En función a esto se puede decir que Herbalife Nutrition no ha sido la excepción y en respuesta a estos cambios constantes ha estado innovando en los últimos años para poder cumplir con las expectativas del mercado, su entorno y quienes lo conforman.

Una compañía con un modelo de negocio particular, la venta directa, donde la fuerza de ventas es independiente y es más difícil aun tener el control de sus formas de trabajo pero más pendientes de ellos también para acompañarlos en el logro de resultados. Este modelo hace que se tenga estructuras organizacionales complejas, extensas y de mucho liderazgo remoto. Este también es el resultado de todos los cambios que se vinieron dando en el mundo corporativo, y en una Empresa donde la mayoría de departamentos brindan soporte remoto, la Gestión de Recursos Humanos es vital para el logro de resultados sobre el equipo que conforma la Compañía y su satisfacción. Dentro de la particularidad de este modelo de negocio, están los cambios abruptos en las ventas y en consecuencia, el crecimiento de las estructuras organizacionales. Sin embargo, se pudo observar que al pasar el tiempo, ambas variables (Ventas-Personas) no tienen el mismo comportamiento o no siguen una regresión lineal. Se observó que este quiebre se produjo el 2014, año en el que las ventas cierran por debajo del año anterior pero en cuanto nómina laboral aumenta entre un 20-40% aprox. en los países de Conosur. Esto podría deberse entonces, a que la expectativa de ventas para el 2014 pudo haber sido alta y en base a las posibles ventas altas de años pasados se reforzó la estructura para el 2014, al no haber tenido números que posiblemente se estaban esperando, al año siguiente, 2015 vuelve a reducirse las estructuras en la misma proporción (14% aprox. de egresos).

Retomando el concepto de la Experiencia del Empleado y en base a la evaluación de sus 3 ambientes y 17 factores en Herbalife Nutrition Conosur se puede concluir:

- a. Espacio Físico. Considerando sus 4 variables:
 - Elección de llevar amigos o visitas a la oficina
 - Flexibilidad
 - Los valores de la Organización son reflejados
 - Aprovechamiento de múltiples alternativas de los espacios de trabajo

Herbalife Nutrition Cono Sur tiene un nivel satisfactorio acerca su Espacio Físico según percepción de los empleados.

b. Tecnología. Considerando sus 3 variables:

- Disponibilidad para todos
- Grado de consumo de tecnología
- La necesidad de los Empleados versus los requerimientos del negocio

Herbalife Nutrition Conosur tiene un nivel satisfactorio con oportunidades de mejora acerca la Tecnología implementada según percepción de los empleados.

c. Cultura. Considerando sus 10 variables:

- La Compañía es vista positivamente
- Todos se sienten valorados
- Sentido legítimo de propósito
- Los empleados sienten que son parte de un equipo
- Creencia en la Diversidad e Inclusión
- La referencias vienen de los empleados
- Habilidad para aprender cosas nuevas y contar con los recursos para lograrlo
- Trato justo a los empleados
- Ejecutivos y Gerentes son coaches y mentores
- Dedicados a la salud y bienestar de los empleados

Herbalife Nutrition Conosur tiene un nivel satisfactorio alto acerca la Cultura Organizacional según percepción de los empleados.

En función de las afirmaciones anteriores acerca de la Experiencia del Empleado, basadas en todo el análisis de datos del desarrollo del trabajo de investigación, se puede concluir en función de las percepciones de los Empleados, que Herbalife Nutrition Conosur, dentro de los 9 tipos de Compañías, es considerada como una Organización COMPROMETIDA.

Para poder reforzar esta afirmación, se acudió a una encuesta realizada por la firma Jacob Morgan, por medio de la cual se pudo confirmar el lugar donde se ubica Herbalife Nutrition según los tipos de Organizaciones que Morgan sugiere como resultado de las combinaciones y aprobaciones de sus 3 ambientes de trabajo y los resultados de las encuestas realizadas a los empleados.

Obteniendo un score de 88.3 de 115.5, donde en el Espacio Físico se tuvo un 22.1/26, Tecnología un 13/19.5 y Cultura un 53.2/70, Herbalife Nutrition se ubicó dentro de las Organizaciones Comprometidas. (Véase Anexo VIII)

Según Morgan y su teoría, este tipo de organizaciones hacen un buen trabajo al enfocarse en los entornos físicos y culturales que crean las experiencias de los empleados. Esto significa que se cumplen todos o su mayoría de los atributos o variables de la cultura y del espacio físico. Una vez más se menciona que el entorno cultural es el más difícil de ejecutar. En organizaciones comprometidas, encontrará empleados que tienen un sentido de propósito, gerentes que actúan como coaches y mentores, una estructura organizativa más estable y espacios de trabajo físicos que son modernos, lindos, cómodos y adecuados.

Bajo esta categoría de los 9 tipos de Organizaciones, Herbalife Nutrition se sitúa en un mismo nivel que compañías como: Ford, General Electric, Toyota, Coca-Cola, Nestlé, entre otras. Mayor detalle del ranking en el Anexo IX.

En función del resultado y considerando que los tres ambientes tienen oportunidades de mejora como todo proceso en constante desarrollo, la Tecnología es la que requiere mayor intervención a corto plazo. El gran desafío para las organizaciones comprometidas es brindar a los empleados acceso a las herramientas adecuadas para hacer su trabajo de manera efectiva. Aunque estas Organizaciones han llegado bastante lejos con respecto al nivel alcanzado al implementarse y desarrollarse en el espacio cultural y físico, el no tener un gran entorno tecnológico es lo que mantiene a estos dos entornos anteriores. Por ejemplo, si se quiere mantener o llegar más lejos en cuanto ambiente físico y cultural, tener posiciones que de manera establecida hagan tele trabajo ya que el alcance de su rol está fuera del país y no requiere su presencia física en la oficina, sin darle el soporte de tecnología o herramientas que mejoren la productividad de los equipos, no podría concretarse esta alternativa de tele trabajo ya que se vería perjudicada la tarea e ineficiente el resultado quizás.

Independientemente de una asignación de tipo de Organización que un autor puede sugerir, cuando se habla de oportunidades de mejora o planes de acción en procesos de mejora continua, se debe trabajar sobre los puntos que en el desarrollo del trabajo se identifican como importantes a seguir trabajándolos o corrigiendo aquellos que no estén siendo bien gestionados. Se pudo observar que el 73% de los empleados de Conosur, se encuentran satisfechos y orgullosos de trabajar en Herbalife y un 76% satisfecho con el Clima y Cultura de la Compañía.

Sin embargo, cuando se fueron desglosando los aspectos evaluados, si se identifica que el Liderazgo y la Comunicación no son lo que tiene más contenidos a los empleados. En los tres países, se manejan indicadores por debajo del promedio en lo que es Formación y Desarrollo, Crecimiento Laboral, Resiliencia, Motivación Laboral y Compensaciones y Beneficios.

En Argentina, no es de extrañarse por el contexto social, político, económico y cultural que influyen significativamente en la percepción de los empleados ya que a modo de ejemplo, la Operación de Argentina es la que cuenta con mayores beneficios respecto a Paraguay y Uruguay, pero a su vez los salarios no llegan a cubrir los índices de inflación. Se demanda mayor crecimiento laboral pero es la operación con mayores responsabilidades y alcance regional y hasta global pero es cierto que para sacar provecho o ventaja de esta exposición, requieren los recursos económicos, tecnológicos y hasta de competencias para asumir el reto. Todo esto son planteos que se hace acerca la realidad de Herbalife Nutrition en Argentina y que hace sentido cuando se lo evalúa de esa forma.

Por otro lado, se tiene a Uruguay, una Operación chica sin factores externos que alteren el flujo del negocio, contexto socio-económico estable, salarios competitivos en función del mercado uruguayo, con los recursos necesarios para sentirse cómodos pero con mercado incierto, excesivamente complejo y volátil que hace que las decisiones que se toman a nivel regional no sean suficientes para este país. Al igual que Argentina, demanda parte de los mismos aspectos siendo que tienen condiciones diferentes, por lo cual se debiera hallar el factor común.

Por último, una operación de Paraguay que por sus cifras de satisfacción por encima de los otros países (levemente superiores), muestran estabilidad, conformidad, comodidad y orgullo. Una operación que tiene un mercado complejo, difícil de llegar a consumidores, una cultura plantada en la resistencia a cambios organizacionales, altos niveles de rotación y a la vez mercado laboral reducido. Entonces como puede mantener estándares de satisfacción por encima de los otros dos países. Otra incógnita que se plantea.

Bajo todos estos planteos, se retoma un enfoque visto en el capítulo introductorio, “Think Globally, Act Locally”, ya que este concepto hace referencia a la estrategia implementada por empresas que operan en mercados globales pero deben adaptar su estrategia de negocio y de personas al mercado local para poder alcanzar resultados, Herbalife Nutrition no queda exento de este enfoque.

Se puede decir que durante sus 39 años de vida en el mercado ha tenido que seguir este enfoque para llegar a los 94 países donde hoy opera, produciendo nuevos productos, adaptando el modelo de negocio en países donde no es aceptada la venta directa, segmentos de mercados más o menos exigentes y si se habla del capital humano no sería la excepción. Acompañando este enfoque, se puede citar a David Magellan Horth, quien refiere un nuevo paradigma que llama a la acción más que a la descripción³⁰. Se denomina RUPT, acrónimo de Rapid, Unpredictable, Paradoxical y Tangled, en su versión en español se traduce como rápido, impredecible, paradójico y entrelazado.

Este nuevo paradigma podría impactar en todas las áreas de la empresa, pero inicialmente lo haría en las de liderazgo. En alta dirección, en gerencias y también en aquellos sectores con roles formales o informales que impliquen liderar equipos y personas. Porque RUPT no propone una matriz, sino distintas formas de ver la realidad y de actuar frente a ella ya que a diferencia de VUCA, donde el mundo se explica como una amenaza, RUPT nos lo muestra en términos de oportunidades. (Melamed, Qué son el mundo VUCA y el universo RUPT, los nuevos paradigmas laborales, 2019)

La gran clave de éxito de este modelo global de hacer negocios en multinacionales es el Liderazgo y la Cultura de cada país. Para poder llegar a cada mercado, es importante que se conozca la realidad del entorno donde opera la Compañía para poder adaptar todo el negocio a estas características. Para ello, el Management por parte de los líderes es clave ya que serán los gestores y transmisores del negocio y Compañía en un mercado local a través de conocimientos específicos, detectar necesidades del consumidor, percibir variables negativas o por último, entender cómo funciona la cultura del lugar. Es por todo esto que se pudo observar que en los tres países seguían una misma tendencia en cuando la satisfacción y percepción de los empleados respecto su lugar en la Organización. Aun cuando se observaban diferencias en los resultados de país a país, estas eran mínimas. Es el caso de Paraguay, en la que aparentemente el nivel de satisfacción es mayor al de Argentina y Uruguay, porque seguramente su cultura de país funciona de forma distinta, sin embargo, el mantenerse en el mismo rango que los otros países teniendo condiciones diferentes de operación, hace que se valide el supuesto de “Think Globally, Act Locally”.

³⁰ (Melamed, Qué son el mundo VUCA y el universo RUPT, los nuevos paradigmas laborales, 2019)

También, otro ejemplo de esta validación es que en los distintos países ya sea el más grande como Argentina como los más chicos como Paraguay y Uruguay, el Liderazgo no era el mayor calificado como favorable, también puede deberse en que el trabajo remoto se complejiza en función del no conocimiento del mercado local o del no comprender la cultura del lugar. Es por ello que el Liderazgo y la capacitación constante es clave para el éxito de esta gestión.

En cuanto este enfoque empresarial se puede deducir entonces que, una compañía puede alinear a todas sus operaciones, implementar sus estrategias, principios y valores y esperar los mismos resultados siempre y cuando se adapte el negocio, los procesos, las personas y expectativas a la cultura y situación local del lugar donde opere. Si todo esto tiene sólidos cimientos, en cuanto Recursos Humanos y la Experiencia del Empleado, pesará más la cultura organizacional que incluso la propia del lugar y en este trabajo pudo comprobarse este enfoque.

En síntesis se puede concluir que Herbalife Nutrition es una empresa establecida, con resultados positivos que la respaldan y que su estrategia de innovación la mantendrá operando en el mercado actual y futuro junto a grandes corporaciones. En lo que respecta la Gestión de Recursos Humanos, la Compañía cuenta con una Experiencia del Empleado promedio entre las grandes multinacionales, Comprometida y con oportunidades de mejora como muchas. Tres importantes a mencionar, el desarrollo de Tecnología acorde al crecimiento de la Organización y de sus recursos y trabajar permanentemente haciéndolo sostenible, el Liderazgo y la Comunicación. Estos 2 últimos factores son la base para que una Empresa se mantenga sana, estable y en constante evolución como base del desarrollo de su Talento Humano y por ende, del negocio general de la Compañía.

13.2. RECOMENDACIONES

Considerando los puntos positivos y favorables de todos los procesos de Recursos Humanos que abarca la Experiencia del Empleado, es importante saber mantenerlos o seguir desarrollando:

- La ética y los valores no son negociables y así deben mantenerse independientemente de la situación o condición.
- La responsabilidad y compromiso con el entorno y la comunidad es clave para mantener creíble el negocio y su imagen.

- Cuidar la imagen de la compañía para que los empleados sigan sintiendo orgullo y satisfacción de pertenecer a ella.
- La orientación al resultado es necesario mantener sin perder el foco del balance vida-trabajo de los empleados.
- El reconocimiento es la característica del negocio y de su Talento Humano lo que permite que hoy se tenga esa sinergia entre el cliente interno y externo.

A su vez, también se debe considerar los puntos menos favorables y que hoy son el gran desafío del Management:

- Fortalecer el Liderazgo, capacitarlos, desarrollarlos aún más y orientarlos en cómo seguir haciendo negocios a través de sus socios estratégicos más importantes, los recursos humanos de la organización.
- Buscar alternativas de canales y formas que permitan mejorar la comunicación ya que esta infiere un gran aspecto de éxito fracaso en estructuras complejas y remotas que son responsables por más de un país.
- Destinar recursos para capacitación y desarrollo constante en competencias técnicas y blandas que respondan a los nuevos paradigmas que el mercado recibe día a día.
- Seguir en el camino de innovación tecnológica. Si esta es la que más rápido llega, ¿cómo puede quedarse por atrás de los otros 2 ambientes? Los 3 ambientes de la Experiencia del Empleado deben avanzar y mantenerse en la misma velocidad para alcanzar el éxito.

El mayor desafío para operar exitosamente en un contexto VUCA es considerarlo como contexto RUPT, considerarlo como oportunidades que llaman a levantarse y actuar, tal como el enfoque “Think Globally, Act Locally” infiere también, el adaptarse y rediseñarse constantemente se convierte en la herramienta más potente para alcanzar el éxito además de permitir estar dirigidos a aumentar el nivel de conciencia intercultural de la fuerza laboral. Este tema podría desarrollarse aún más, sin embargo será en el alcance de otro trabajo de investigación.

14. GLOSARIO

- a. VUCA: Acrónimo VUCA (en inglés Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity), en español: VICA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) como contexto o entorno en el mundo laboral actual.
- b. EMPLOYEE EXPERIENCE: Concepto utilizado en inglés en Recursos Humanos que significa la Experiencia del Empleado (como concepto) desde su ingreso a la compañía y durante su permanencia dentro de la misma.
- c. HERBALIFE CONOSUR: Empresa Multinacional Herbalife Nutrition de origen norteamericano, y la región Conosur refiere a los países abarcados: Argentina, Paraguay, Uruguay, Chile y Bolivia.
- d. TALENT REVIEW: Proceso de Recursos Humanos acerca el desarrollo y gestión del talento humano. Significado en español: Mapeo de Talentos.
- e. WORK-LIFE BALANCE: Concepto que en español significa: Balance entre la vida laboral y personal de una persona que presta servicios como mano de obra de un ente empleador y es remunerado a cambio del mismo.
- f. FEEDBACK: Concepto en inglés que significa, Retroalimentación. En el presente trabajo hace referencia a la retroalimentación o devolución de comentarios que una persona hace sobre otra persona y su comportamiento o rendimiento laboral.
- g. ALL STAR: ¡Ser toda una estrella! Su significado en español, hace referencia a una persona que brilla en cierto momento determinado.
- h. SERVICE AWARDS: Significado en español: Premio por servicio. Haciendo referencia a un premio o reconocimiento por el tiempo de servicio en una misma compañía.
- i. CAR ALLOWANCE: Su significado en español, Permiso de Vehículo. Pero en contexto laboral o de compensaciones, hacer referencia a la cobertura por gastos de transporte para aquellos que poseen vehículo propio y hacen uso de el para trasladarse a la oficina y viceversa.
- j. TOWN HALL: Este concepto no tiene una traducción literal en ámbito laboral pero en contexto corporativo, refiere a reuniones donde se reúne a todo el equipo que conforma un ente y organización, para compartir novedades, noticias, informes o resultados.
- k. JOB POSTING: Buzón de postulaciones a posiciones abiertas que son publicadas internamente para empleados.

- l. MENTORING: No tiene una traducción explícita de la palabra en español pero refiere al apoyo y reto hacia los directivos para que gestionen su propio aprendizaje con el objetivo de maximizar su potencial, desarrollar sus competencias, mejorar su rendimiento y progresar en su carrera profesional.
- m. ENGAGEMENT: Es el nivel de compromiso que tiene el capital humano de una organización para alcanzar los objetivos y cumplir sus tareas, trabajar en equipo, utilizar su creatividad y esfuerzo extra, así como en la internalización de los valores de la empresa en el quehacer diario.
- n. ACCOUNTABILITY: Capacidad de responder al logro de los objetivos trazados, de dar respuesta de modo responsable y asertivo en términos medibles a la organización. Así, la gestión en la organización confía en que contará con un desempeño responsable y atinado bajo cualquier condición o situación.
- o. CULTURAL FIT: Estrategia eficaz para lograr una rápida integración del candidato en la empresa, y su posterior retención.
- p. TEAM FIT: La afinidad que los colaboradores tienen con el resto de los miembros del grupo de trabajo. Está determinado por los perfiles individuales, esquemas de valores y la Cultura Organizacional.
- q. COMPLIANCE: en su traducción al español, Conformidad. En término corporativo, se utiliza para expresar el cumplimiento de normas o buenas prácticas desde la ética y transparencia.
- r. EMPOWERMENT: En su traducción al español, “Empoderamiento”. Proceso en la toma de conciencia (apoyada por el líder) en el que las personas fortalecen sus capacidades de confianza para tomar decisiones hacia cualquier acción dentro de la normatividad establecida por la organización.
- s. ROLE MODEL: En términos de desarrollo de Talento Humano, su traducción al español es Modelos a seguir.
- t. COACH: Entrenador, Instructor, consejero profesional.
- u. STAKEHOLDER: Palabra en inglés que, en el ámbito empresarial, significa ‘interesado’ o ‘parte interesada’, y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.
- v. WELLNESS: Por su significado en español, Bienestar, en el ámbito corporativo es utilizado para describir o catalogar las prácticas de Recursos Humanos y del Liderazgo referente al cuidado de las personas.

15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2016). *Construyendo Talento: Programas de Desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional* (2da. edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Bartlett, CA & Ghoshal. (2002). *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (2da. edición ed.). Harvard Business Press.
- Beck, U. (2000). *What is Globalisation? Cambridge: Polity Press.*
- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Memoria para optar al título de psicólogo, Universidad de Chile , Facultad de Ciencias Sociales - carrera de Psicología, Santiago de Chile.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Sao Paulo: McGraw-Hill.
- Cobián, H., Rebelli, F., & Watson, T. (2015). Compensación Ejecutiva. Tendencias en planes de incentivos de corto y largo plazo. . *Conferencia Capital Humano Tower Watson*.
- Colotta, M. (2017-2019). Profesora Metodología y Taller de Tesis. (M. Pozo, Entrevistador)
- Daza Rodriguez, D. C., Martín Hernández, R. M., Sosa Romero, J. Y., & Vargas Urrego, Y. M. (2013). *Análisis del Impacto De La Compensación y Beneficios en procesos liderados por el área de Gestión Humana*. Universidad Sergio Arboleda, Especialización en Gerencia del Talento Humano Cohorte XLIV, Bogotá.
- Deloitte . (2014). *Disruption. Welcome VUCA, the New Level Playing Field*.
- Deloitte Univerity Press. (2016). *2016 Global Human Capital Trends. The new organization: Different by design*. Estados Unidos.
- Deloitte University Press. (2017). *2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Reescribiendo las reglas para la era digital*". Dupress.deloitte.com: Deloitte University Press.
- Dudovskiy, J. (09 de Julio de 2012). *"Think Globally, Act Locally": A Critical Analysis*. Obtenido de Research Methodology: <https://research-methodology.net/think-globally-act-locally-a-critical-analysis/>
- Flannery, T., Hofrichter, D., & Platten, P. (1997). *Personas, Desempeño y Pago: Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios* (Vol. 52). Paidós.

- Gio Rodriguez, F., & María Alcover, C. (2008). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. España: Alianza.
- Hernández Sampieri, Fernández-Collado, C., & Pilar Bantista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc. GrawHill.
- Hernández, M. (2017). *Encuesta de Remuneraciones y Beneficios - Administración de Personal II – Cátedra Magrini - Boiarov*.
- Johansen, Bob. (17 de Marzo de 2015). *Institute for the Future*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2018, de <http://www.iff.org/home/>
- Leban, S. (2019). *La administración estratégica de las remuneraciones - Asignatura Políticas de Compensaciones y Beneficios*. Buenos Aires: Maestría Recursos Humanos - Universidad de Buenos Aires.
- Mack, O., Khare, A., Kramer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA world*. London: Springer.
- Magrini, I. (2014). *Administración de Personal II - Planeamiento y Administración de Remuneraciones. Administración de Personal II - Planeamiento y Administración de Remuneraciones*.
- Marcos, S., & Ustarroz, L. (2015). *Global Remuneration Professional*. PeopleMatters: Asociación Internacional de Profesionales de Recursos Humanos.
- Maxwell, J. C. (2007). *El ABC del liderazgo* (1ra. edición ed.). Buenos Aires: Vergara & Riba Editoras.
- Melamed, A. (2017). *Herramientas de Desarrollo de RRHH: Necesidades de Talento. Maestría Recursos Humanos*. Buenos Aires.
- Melamed, A. (18 de Septiembre de 2019). *Qué son el mundo VICA y el universo RUPT, los nuevos paradigmas laborales*. Recuperado el Febrero de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/que-son-mundo-vica-universo-rupt-nuevos-nid2172215>
- Mercer. (2016). *R.R.H.H. Preparado para el Futuro: Reduciendo las diferencias entre empleadores y empleados*. U.S.A.: Mercer .
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. New Jersey, New York, US: John Wiley/Sons Inc.
- Morgan, J. (11 de Octubre de 2018). *Future Of Work Essentials on Empathy*. (M. P.-H. Nutrition, Entrevistador)

- Núñez, M. (18 de Junio de 2015). *"Does Money Buy Happiness? The Link Between Salary and Employee Satisfaction"*. Obtenido de "Does Money Buy Happiness? The Link Between Salary and Employee Satisfaction": www.glassdoor.com/research/does-money-buy-happiness-the-link-between-salary-and-employee-satisfaction/
- Pérez, O. (24 de Mayo de 2016). *PeopleNext - Sucess Factors México*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Randstad . (2017). *2017 Employer Brand Research* . España.
- Randstad . (17 de Junio de 2017). *Tendencias 360°: la gestión del talento en entornos vuca*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/la-gestion-del-talento-en-entornos-vuca/>
- Ruyet, D. (12 de 03 de 2015). El mundo es VUCA. *El blog de David Ruyet*.
- The World Economic Forum . (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*.
- Ullrich, D. (2013). *The Future Targets or Outcomes of HR Work: Individuals, Organizations and Leadership* . U.S.A.: Oracle/Accenture White Paper.
- Valdebenito, C. (2016). *Tesis de Maestría: Propuesta de Valor al empleado para atraer y retener talento a través de un modelo de Compensación Total*. Santiago de Chile: Maestría en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional.
- Zavala, H., Roa, E., & Leban, S. (2017). *Sistema de Remuneraciones - Asignatura: Política de Compensaciones y Beneficios*. Buenos Aires: Matesría en Recursos Humanos - Universidad de Buenos Aires.
- Zavala, L. H. (2017). *COMO CREAR, ORGANIZAR Y DESARROLLAR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. Cátedra materia Compensaciones Maestría RRHH* . Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

16. ANEXOS

Anexo I. Remodelación oficinas Uruguay



Anexo II. Remodelación oficinas Paraguay



Anexo III. Campaña Comunicación Remodelación Argentina

EN HERBALIFE NUTRITION NOS
RENOVAMOS

 **NEWS**

**ESTAMOS CADA VEZ MÁS CERCA
DE FINALIZAR EL PROYECTO**

**H1
OLD**
ETAPA
FINAL DE
REMODELACIÓN



 *** IMPORTANTE**

PRÓXIMAMENTE RECIBIRÁS UN CORREO
CON LA FECHA DE MUDANZA
Y CON TU NUEVO ESPACIO DE TRABAJO

MÁS CÓMODOS, MÁS JUNTOS, MÁS EQUIPO



Anexo IV. Plataforma GreenHouse – Estrategia Innovación


THE GREENHOUSE
WHERE THE SEEDS OF OUR FUTURE ARE PLANTED


IDEA STATUS UPDATES



**GREECE: GROW REVENUE
HERBALIFE ESPORTS**

• *Ideator:* Paul Esteban Amadeus Furlan, Mexico • *Project Lead:* Megan Magid

The Idea: Select and officially sponsor an Herbalife esports team and create a line of esports nutrition products.
Status: A sponsorship strategy has been developed by the Global Corporate Sponsorship team and potential sponsorship opportunities are being explored and evaluated.



**GREECE: GROW REVENUE
HERBALIFE PRO MOBILE APP** Cost:
\$35,000

• *Ideator & Project Lead:* Andres Gonzalez, SAM/CAM

The Idea: Create and launch an all-in-one mobile app to help Distributors run their business.
Status: Launched in SAM/CAM June 2018 with over 13,000 downloads as of August 2018.



**GREECE: EMPLOYEE EXCELLENCE
LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM** Test Funding:
\$90,000

• *Ideators:* Lisa Ton, Kurt Albers, US; James Gu, China
 • *Project Lead:* Lisa Ton • *Executive Sponsor:* Kim Congdon

The Idea: Implement a rotational development program to create well-rounded leaders with cross-functional company knowledge.
Status: Funding for pilot test approved. HR is in the process of finalizing the project details into a proposal that will be presented to the Executive Committee.



**GREECE: CUSTOMER EXPERIENCE
CONNECTION BETWEEN MYHERBALIFE.COM AND HCM**

• *Ideator:* Nairubis Colmenarez Quilarque, SAM/CAM
 • *Project Lead:* Ranja Niemi & Bill Gnetetsky • *Executive Sponsor:* Rich Libby

The Idea: Link MyHerbalife.com with HCM to allow customers to create support tickets through MyHerbalife.com that will show up in HCM.
Status: This will be launched in all 55 EMEA markets by mid-September and the project team is evaluating a global rollout.



UP & OUT: USER FRIENDLY EMAIL ARCHIVING SOLUTION

• *Ideator:* Mun Yee Lim, APAC • *Project Lead:* Quetzalcoatl Contreras
 • *Executive Sponsor:* Rich Libby

The Idea: To simplify email archiving and provide an easier and faster search function.
Status: This idea was already being worked on by IS with 125 successful test users. The new system is now being implemented incrementally with 725 users. Those who significantly supported the idea in the Greenhouse have been given access to test the functionality as part of UAT group. The timeline and budget for a global rollout are being determined.



UP & OUT: SIMPLIFY EXPENSE REPORTING

• *Ideator:* Luis Flores, Mexico • *Project Lead:* Alex An
 • *Executive Sponsor:* Bosco Chiu

The Idea: Simplify expense reporting using mobile functionality to allow employees to create expense reports by photographing their receipts instead of scanning them in.
Status: Alex An's project team was working on this idea prior to the challenge and currently, UAT has begun in the United States and Colombia, with a planned global launch in December 2018.



**UP & OUT: SIMPLIFY AND STANDARDIZE THE
CONTRACT/PURCHASE APPROVAL PROCESS** Test Funding:
\$32,000

• *Ideator & Project Lead:* Kristina Olinger Fisher, US
 • *Executive Sponsor:* Jim Barton

The Idea: Simplify and standardize the contract/purchase approval process.
Status: The idea test was funded by the Chief Innovation Office. The project team is now working with a consultant to analyze how this idea can best be implemented.

For more information visit
<https://greenhouse.spigit.com/winningidea/Page/Home>

Anexo V. Datos demográficos para encuesta Satisfacción Clima y Cultura Herbalife Nutrition Conosur

Cuestionario (80%)

Encuesta anónima y confidencial.

Demográficos.

102 Preguntas, con 4 opciones de respuesta.

IPPP, Inventario de Políticas, Prácticas y Programas (20%)

Mide el perfil sociodemográfico de la empresa

Evidencias físicas de las Políticas, Prácticas y Programas.

Detecta todo aquello que influye en la cultura y clima organizacional.

Sexo	Edad (años)	Estado Civil	Área
1 Masculino	1 De 18 a 37	1 Soltero (a)	1 Contraloría
2 Femenino	2 De 38 a 57	2 Unión libre	2 Eventos
	3 De 58 hacia arriba	3 Casado (a)	3 Finanzas
		4 Divorciado (a)	4 IS
		5 Viudo (a)	5 Legal
			6 Marketing
			7 MPC
			8 MTS
			9 Operaciones
			10 Recursos Humanos
			11 Servicios al Asociado
			12 Shared Service
			13 Ventas
Escolaridad	Puesto	Número de hijos	
1 Secundaria	1 Staff	1 Ninguno	
2 Bachillerato / Técnico	2 Profesional / Supervisor	2 1	
3 Licenciatura	3 Gerente 1 a Gerente Sr.	3 2	
4 Especialidad / Diplomado	4 Director & Above	4 3	
5 Maestría		5 Más de 3	
6 Doctorado			
7 Otro			
Antigüedad en la Empresa (años)	Origen	País/ Ubicación	¿Tu jefe directo se encuentra en una localidad/ubicación diferente a la tuya?
1 Hasta 1	1 Nacional	1 Argentina	1 Si
2 Hasta 2	2 Extranjero	2 Paraguay	2 No
3 De 2 a 5		3 Uruguay	
4 De 6 a 10			
5 De 11 a 15			
6 De 16 a 20			
7 De 21 a 30			

Anexo VI. Preguntas y Participación encuesta Satisfacción Clima y Cultura y Herbalife Nutrition Conosur

1	Trato de hacer actividades que sean atractivas para mí
2	Este trabajo representa un desafío constante para mí
3	Con la experiencia profesional que he adquirido en esta empresa aspiro a mejores oportunidades
4	No tengo dificultades cuando requiero el apoyo de mis compañeros para entregar un trabajo
5	Me siento satisfecho con mis compañeros de trabajo
6	Esta compañía me ofrece la capacitación que necesito para aspirar a mejores puestos
7	Existe una relación de confianza mutua con mi líder inmediato
8	Desde que ingresé a esta organización mis compañeros no han saboteado el cumplimiento de mi trabajo
9	Las medidas de seguridad en mi área de trabajo son las adecuadas
10	Cuando se presenta una renuncia o despido se nos comunica de manera transparente
11	Mi valor como colaborador es reconocido en esta organización
12	En esta organización el trabajo fluye porque el líder conoce los procesos
13	La relación con mi líder inmediato no se ha vuelto distante con el paso del tiempo
14	Desde mi inicio laboral en esta compañía conozco las políticas y procedimientos
15	Tengo la impresión de caerle bien a los demás
16	En esta compañía se anticipan y previenen los problemas
17	Si encontrara otro empleo con las mismas condiciones y salario, no me iría de esta compañía
18	Este trabajo no ha afectado negativamente mis actividades personales
19	En esta empresa la opinión de los demás es valorada para resolver dificultades
20	Desde mi ingreso en esta compañía no he notado favoritismo
21	En el día a día muchas cosas me emocionan en el trabajo
22	Puedo hacer mi trabajo sin supervisión
23	Los directivos de esta empresa son sensibles hacia las necesidades de los colaboradores
24	Las instrucciones que mi líder asigna son claras
25	Durante mi estancia en esta empresa he sido una persona honrada
26	Existen medios para resolver conflictos internos sin temor a represalias
27	Es adecuado el apoyo a los colaboradores en esta organización
28	Cada vez me involucro más en las tareas que se me asignan
29	En esta empresa se respetan y aplican las políticas y procedimientos
30	Desde que laboro en esta compañía, mi líder inmediato me ha motivado a ser más productivo
31	Se me ha compensado con justicia en esta organización
32	Desde mi ingreso a esta compañía, se me ha capacitado para la toma de decisiones
33	Una de las razones para trabajar en esta compañía es un salario equitativo
34	De haber conocido como son las condiciones en esta empresa hubiera entrado en ella
35	Los colaboradores en esta empresa tienen claro a quien deben reportar resultados
36	El paquete de beneficios que ofrece esta compañía es adecuado
37	No necesito tomar medicamentos debido a la carga laboral que tengo
38	Desde que ingresé en esta compañía no he hecho mal uso de los recursos que se me otorgan
39	Los objetivos de esta empresa son afines a los míos
40	Ha sido posible tener una relación de apertura con mis líderes

Continuación...

41	Mis compañeros de trabajo son un factor para que este trabajo me guste
42	Día a día mi trabajo es más atractivo
43	En mi lugar de trabajo no hay hostigamiento sexual
44	Esta empresa “es un lugar en donde todos quisieran trabajar”
45	He sido una persona propositiva desde que ingresé a trabajar en esta compañía
46	Mi meta profesional es sobresalir del resto de mis compañeros
47	Esta compañía me retroalimenta eficazmente sobre mis avances laborales
48	He notado que mi trabajo no ha dejado de tener importancia para la compañía
49	Esta organización me da oportunidad de dedicarle tiempo a actividades familiares
50	Me parece que esta compañía es flexible
51	Desde que entré a esta organización mi líder inmediato no da trato preferencial a ciertos colaboradores
52	Esta organización tiene un proceso de despido adecuado
53	Desde que inicié mi actividad laboral en esta organización, ha sido importante para mí el trabajo que desempeño
54	Mi vida tiene un propósito definido
55	En esta organización se han preocupado por equilibrar mi sueldo, jornada laboral y carga de trabajo
56a	En esta empresa se contrata y apoya al personal sin importar raza
56b	En esta empresa se contrata y apoya al personal sin importar apariencia
56c	En esta empresa se contrata y apoya al personal sin importar religión
56d	En esta empresa se contrata y apoya al personal sin importar nacionalidad
56e	En esta empresa se contrata y apoya al personal sin importar preferencia sexual
56f	En esta empresa se contrata y apoya al personal sin importar género
56g	En esta empresa se contrata y apoya al personal sin importar discapacidad
57	Mi productividad es cada vez mayor
58	Desde mi entrada a esta organización he podido realizar mi trabajo con libertad
59	Esta compañía me ofrece prestaciones que compensan mi salario
60	En el tiempo que he estado en esta empresa, me he dado cuenta que la persona que es honrada no fracasa
61	Desde mi experiencia en esta compañía, estoy conforme con la jornada laboral que tengo
62	Esta empresa me da los medios para progresar profesionalmente
63	En esta organización colaboramos para alcanzar los objetivos planteados
64	El crecimiento que he tenido en esta organización se refleja en mi vida personal
65	Desde que laboro en esta empresa, se ha cuidado que mi actividad laboral se desarrolle de manera segura
66	Mi actual jornada laboral me permite descansar como lo hacía antes
67	Esta empresa retiene a las personas que hacen bien su trabajo
68	En esta organización los colaboradores realizan actividades para las que están capacitados
69	En esta compañía tengo retos que me permiten ir ascendiendo de puesto
70	Con el paso del tiempo he notado que mi aprendizaje dentro de la compañía no se ha detenido
71	Encuentro estabilidad en mi vida personal y laboral, con el horario que cubro en esta empresa
72	En esta compañía las personas están asignadas en puestos que impulsen su crecimiento profesional
73	Mi salud no se ha desgastado desde que laboro en esta empresa
74	No es complicado pedir ayuda en esta organización
75	Desde mi entrada en esta empresa la capacitación que he recibido ha sido útil en mi trabajo
76	Puedo dormir bien aún con las presiones que tengo en mi trabajo

Continuación...

77	Considero que la forma de relacionarnos en esta empresa conduce al trabajo productivo
78	En esta empresa existen medios para reportar quejas
79	En esta organización se realizan programas de inclusión social
80	Desde que ingresé en esta compañía tengo temor de perder mi trabajo
81	Reconocen mi trabajo en esta organización
82	Es importante cuidar mis relaciones con otros
83	En esta empresa he notado que realizan programas que benefician a la sociedad
84	Desde que inicié mi actividad en esta compañía he tenido claridad en mis condiciones laborales
85	He notado que los compañeros de otras áreas tienen mucha disponibilidad para colaborar
86	En esta empresa las metas de productividad son alcanzables
87	En esta organización hay libertad de expresión
88	Me he enterado de algún robo o fraude y no me he quedado callado por miedo a perder mi trabajo
89	En esta compañía los roles de trabajo están bien definidos
90	El estrés laboral no me ha provocado problemas de salud
91	Ante un despido, esta empresa brinda apoyo emocional a los colaboradores
92	En esta empresa no me he sentido intimidado sexualmente
93	En esta organización aprendemos de los errores
94	Esta compañía tiene la capacidad de resolver situaciones ante las dificultades que se presenten
95	Me siento orgulloso de trabajar en esta compañía
96	Me han capacitado para manejar cualquier situación de riesgo y seguridad
97	Día a día mi trabajo me gusta más
98	Las herramientas de trabajo que me proporciona la empresa, son adecuadas para un buen desempeño
99	He establecido una relación de confianza con mis líderes
100	Con el paso del tiempo he notado que me asignan tareas más interesantes
101	Desde que entré a esta compañía, he tenido capacitación adecuada
102	Esta empresa tiene un compromiso con la sociedad

País	Encuestas lanzadas	Encuestas procesadas	Participación	Satisfacción Laboral
Argentina	92	73	79,4%	74,0%
Paraguay	15	13	86,7%	77,7%
Uruguay	10	8	80,0%	75,7%
Conosur	117	94	82,00%	75,80%

Anexo VII. Formulario IPPP - Inventario de Políticas, Prácticas y Programas

Inventario de Políticas, Prácticas y Programas							
El IPPP® tiene como objetivo identificar las políticas, prácticas y programas implantados en la organización, que esbozen características innovadoras, provean beneficios sobresalientes a los colaboradores y por consiguiente tengan impacto positivo dentro de la empresa. En conjunto son las que dan identidad a la organización, haciéndola única.							
Factores del Modelo de Evaluación							
1. Factor Liderazgo	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Modelo de Liderazgo	X		X		X		
Coaching	X		X		X		
Capacitación (Habilidades Directivas)	X		X		X		
Coaching Individual	X		X		X		
Coaching Grupal	X		X		X		
2. Factor Dinámica Organizacional	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Misión, Visión, Valores	X		X		X		
Identificación con la Empresa (Promoción Interna de la Cultura)	X		X		X		
Integración (Eventos, Convivencias Familiares)	X		X		X		
Integración de Equipos (Team Building)	X		X		X		
Tutoría en el Trabajo (Mentoring)	X		X		X		
Proceso de Reclutamiento	X		X		X		
Inducción (Nuevas Contrataciones)	X		X		X		
Reinducción	X		X		X		
Engagement	X		X		X		
Afinidad del Equipo de Trabajo con la Compañía (Perfiles y Evaluaciones)	X		X		X		
3. Factor Formación / Role Model	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Preparación de Jóvenes Ejecutivos (Key Talents)	X		X		X		
Evaluación de Desempeño	X		X		X		
Retroalimentación de la Evaluación del Desempeño	X		X		X		
Capacitación o Taller: Desarrollo / Crecimiento Personal	X		X		X		
Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	X		X		X		
Apoyo para Estudios	X		X		X		
Financiamiento de Maestrías y/o Posgrados	X		X		X		
Convenios con Universidades Nacionales y/o Extranjeras	X		X		X		
Assessment	X		X		X		
Practicantes Profesionales / Trainee / Becarios / Recien Egresados (Planes de Desarrollo)	X		X		X		
Expatriados (Contratación)	X		X		X		
4. Factor Motivación Organizacional	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Premios o Certificaciones Alcanzados en la Organización	X		X		X		
Reconocimiento por Logros Alcanzados a un Equipo de Trabajo	X		X		X		
Reconocimiento por Logros Alcanzados como Individuo	X		X		X		
Innovación	X		X		X		
5. Factor Honestidad	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Honestidad	X		X		X		
Transparencia	X		X		X		
Justicia	X		X		X		
Favoritismo	X		X		X		
Código de Ética	X		X		X		
Compliance	X		X		X		
Mecanismos de Denuncia de Malas Prácticas	X		X		X		
6. Factor Responsabilidad Social	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Acciones que Incluyan Activamente a los Colaboradores	X		X		X		
Fundación (Propia)	X		X		X		
Salud (Externa)	X		X		X		
Educación (Externa)	X		X		X		
Medio Ambiente (Empresa Verde)	X		X		X		
Medición de Impacto de las Acciones de Responsabilidad Social Sostenida	X		X		X		



Continuación....

7. Factor Identificación con la Empresa	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Despidos Masivos	X		X		X		
Estrategia de Comunicación Interna	X		X		X		
Procedimiento de Uso de Medios Electrónicos de Comunicación Interna	X		X		X		
Procedimiento de Uso de Medios Tradicionales de Comunicación Interna	X		X		X		
Town Hall Meetings	X		X		X		
Compañerismo	X		X		X		
8. Factor Resiliencia	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Mejora Continua	X		X		X		
Certificaciones de Calidad	X		X		X		
Cultura Organizacional	X		X		X		
Clima Organizacional	X		X		X		
9. Factor Crecimiento Laboral	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Toma de Decisiones (Empowerment)	X		X		X		
Plan de Carrera	X		X		X		
Oportunidades de Promoción y/o Movilidad	X		X		X		
Postulación Interna para un Puesto (Job Posting)	X		X		X		
10. Factor Diversidad / Inclusión	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Discriminación (Por Raza, Apariencia, Religión, Nacionalidad, Preferencia Sexual, Sexo, Discapacidad)	X		X		X		
Equidad de Género	X		X		X		
Contratación de Personas con Discapacidad (Proceso de Reclutamiento y Selección)	X		X		X		
Oportunidades Equitativas para el Personal	X		X		X		
11. Factor Actitud Laboral	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Despidos	X						Política de bajas
Encuesta de Salida				X			Formato de encuesta de salida
Outplacement (Reubicación Externa)	X		X		X		
Retención de Personal (No Incentivos Económicos)	X		X		X		
12. Factor Políticas de la Empresa	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Accesibilidad a las Políticas de la Empresa	X		X		X		
Comunicación de Políticas y Procedimientos	X		X		X		
Verificación de Políticas y Procedimientos	X		X		X		
13. Factor Jornada Laboral	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Descripciones de Puesto	X		X		X		
Horarios Escalonados	X		X		X		
Horarios Flexibles	X		X		X		
Trabajo desde Casa	X		X		X		
Balance de Vida	X		X		X		
14. Factor Seguridad Laboral	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Seguridad	X		X		X		
Estabilidad Laboral	X		X		X		
Planes de Retiro	X		X		X		
Jubilaciones	X		X		X		
15. Factor Psicología Positiva	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Capacitación: Autoconocimiento	X		X		X		
Historias de Éxito	X		X		X		
Programa de Asistencia Emocional para Colaboradores (PAE)	X		X		X		
16. Factor Estrés Laboral	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Salud (Wellness)	X		X		X		
Vacaciones por Encima de la Ley	X		X		X		
Días Administrativos	X		X		X		
Acoso Sexual	X		X		X		
Acoso Psicológico	X		X		X		
Bullying	X		X		X		
17. Factor Compensación	Políticas		Prácticas		Programas		PAÍS/ PAÍSES
	Si	No	Si	No	Si	No	
Incentivos Económicos por Cumplimiento de Metas	X		X		X		
Planes de Ahorro	X		X		X		
Préstamo Hipotecario	X		X		X		
Beneficios para Familiares de los Colaboradores	X		X		X		
Beneficios Vinculados al Giro de la Empresa	X		X		X		
Automóvil	X		X		X		
Vales de Gasolina	X		X		X		
Transportación	X		X		X		
Comedor	X		X		X		
Vales de Despensa y/o Alimentos	X		X		X		
Maternidad / Paternidad (Extra a lo que marca la ley)	X		X		X		
Cuarto de Lactancia	X		X		X		
Guardería (Propia y/o Convenio)	X		X		X		
Seguros	X		X		X		
Gimnasio (Propio y/o Convenio)	X		X		X		

Anexo VIII. Resultado Encuesta Employee Experience – Jacob Morgan



Welcome to The Employee Experience Index. This survey measures how well your organization invests in the experiences of your people by looking at the 17 variables employees care about most at work across 3 environments which are: culture, technology, and the physical workspace. The full frameworks, strategies, methodologies, case studies, and research can be found in the best-selling book, [The Employee Experience Advantage](#). Please fill out the information below to get your score and see how you compare with the 252 organizations that were analyzed as a part of this research. You may also visit [The Employee Experience Index](#) to see the full list of rankings.

Thanks for taking the time to complete the survey. Your Employee Experience Quotient is broken down as follows:

Your total score is
88.3 / 115.5
You work for an Engaged Organization

Technology score

13 / 19.5

Physical space score

22.1 / 26

Culture score

53.2 / 70

Based on the Employee Experience Index which analyzed 252 global organizations, 14% scored in the Engaged category. 22% of organizations scored in the Engaged, Empowered, or Enabled category which means 29% of organizations scored above you and 49% of organizations scored below you.

These types of organizations do a good job of focusing on the cultural and physical environments that create Employee Experience. This means that they execute on all or most of the CELEBRATED culture and the COOL physical space (see attributes). Again, the cultural environment is the most challenging one to execute on. In engaged organizations you will find employees who have a sense of purpose, managers who act as coaches and mentors, a flatter organizational structure, and physical workspaces that are modern, are beautiful, and focus on creating multiple plans. The big challenge for Engaged organizations is providing employees access to the right tools to do their jobs effectively. Although engaged organizations have gone quite far with how well they are able to execute on the cultural and the physical space, not having a great technological environment holds both of these other two environments back. For example, organizations that try to abolish annual reviews, offer amazing management training solutions, or enable real-time communication and collaboration will find that these are not possible and are not as effective without being supported by great technologies. If you look at the physical environment, you can't enable flexible work, Activity Based Working, or any type of effective employee mobility without having the right technologies in place. Based on this it's not hard to see how poor technology can negatively affect both the cultural and the physical environments. Remember, technology is the glue that holds the organization together. Engaged organizations struggle with trying to execute on Employee Experience simply because they don't have all the tools to do so. Examples of organizations in this category include Mars, General Mills, and Nestlé.

Some starting points for you:

1. Make sure you have people in management roles who care about others
2. Define a Reason for Being (a mission of the company that doesn't focus on revenue, rallies employees, talks about the impact to the world, and is unattainable).
3. Build a people analytics function
4. Assemble a team (or adjust the current HR team)
5. Deploy feedback technologies
6. Implement ACE Technology, COOL spaces, and a CELEBRATED culture
7. Identify Moments that Matter
8. Think like a Lab and less like a Factory

Anexo IX. Ranking Employee Experience - Compañías

“Comprometidas” por Jacob Morgan

HOME WORK WITH JACOB SPEAKING MEDIA ABOUT BOOKS PODCAST EXPERIENCE INDEX VIDEOS CONTACT

MADE POSSIBLE BY:  

THE EMPLOYEE EXPERIENCE INDEX

The Employee Experience Index ranks and scores 252 organizations around the world based on seventeen variables across three environments which are: culture, technology, and the physical workspace. These variables and environments are what employees care about most at work. The full frameworks, strategies, and research are put together in the best-selling book, The Employee Experience Advantage. You can sort the organizations below by clicking on the respective header sections. You can also take the assessment yourself to see where your organization would score.

[About the Research](#)
[Take the Assessment](#)
[Take the Course](#)
[Get the Book](#)

	Search for Company	Engaged	Clear	SORT BY:	Physical Space MAX: 28	Culture MAX: 79	Technology MAX: 15.5	Overall MAX: 115.5
1		Hilti	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 21.8	CULTURE 58.8	TECHNOLOGY 13.3	OVERALL 93.9
2		Veterans United Home Loans	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 19.8	CULTURE 59.1	TECHNOLOGY 13.5	OVERALL 92.4
3		Hilton	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 21.1	CULTURE 58.0	TECHNOLOGY 12.5	OVERALL 91.5
4		Allstate	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 22.4	CULTURE 54.9	TECHNOLOGY 12.7	OVERALL 90.0
5		Lowe's	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 18.7	CULTURE 56.3	TECHNOLOGY 13.5	OVERALL 88.5
6		Hasbro	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 20.0	CULTURE 55.2	TECHNOLOGY 13.3	OVERALL 88.4
7		Hyatt Hotels	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 19.8	CULTURE 54.3	TECHNOLOGY 13.3	OVERALL 87.3
8		Fannie Mae	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 20.3	CULTURE 53.8	TECHNOLOGY 13.3	OVERALL 87.3
9		Ford	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 20.8	CULTURE 53.8	TECHNOLOGY 12.5	OVERALL 87.0
10		Genentech	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 20.0	CULTURE 53.8	TECHNOLOGY 13.0	OVERALL 86.8
11		HCA	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 19.8	CULTURE 53.8	TECHNOLOGY 13.3	OVERALL 86.8
12		Cigna	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 20.0	CULTURE 53.2	TECHNOLOGY 13.5	OVERALL 86.7
13		Children's Healthcare of Atlanta	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 19.2	CULTURE 53.8	TECHNOLOGY 13.0	OVERALL 86.0
14		General Electric	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 19.2	CULTURE 52.6	TECHNOLOGY 13.5	OVERALL 85.4
15		Toyota	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 19.8	CULTURE 52.6	TECHNOLOGY 13.0	OVERALL 85.4
16		Coca-Cola	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 21.8	CULTURE 51.0	TECHNOLOGY 12.5	OVERALL 85.3
17		MetLife	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 19.8	CULTURE 51.8	TECHNOLOGY 13.5	OVERALL 85.1
18		Wells Fargo	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 18.5	CULTURE 53.2	TECHNOLOGY 13.3	OVERALL 84.9
19		Prudential Financial	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 19.2	CULTURE 52.4	TECHNOLOGY 13.3	OVERALL 84.9
20		Bank of America	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 18.2	CULTURE 53.8	TECHNOLOGY 12.7	OVERALL 84.7
21		Cadence	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 20.5	CULTURE 50.7	TECHNOLOGY 13.3	OVERALL 84.5
22		Devon Energy	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 19.0	CULTURE 52.4	TECHNOLOGY 13.0	OVERALL 84.3
23		Edward Jones	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 19.0	CULTURE 52.9	TECHNOLOGY 12.2	OVERALL 84.1
24		Estee Lauder	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 18.5	CULTURE 52.4	TECHNOLOGY 13.3	OVERALL 84.1
25		American Fidelity Assurance Company	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 20.3	CULTURE 50.7	TECHNOLOGY 12.7	OVERALL 83.7
26		Mars	ENGAGED		PHYSICAL SPACE 20.0	CULTURE 50.4	TECHNOLOGY 13.3	OVERALL 83.7