



**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA**  
**Departamento de Tecnología**  
**Informática**

Gestión de personas en  
organizaciones de la  
tecnología

Profesores:

Maria Clara Gioffre – Abigail  
Rakower

Análisis de Casos  
de éxito  
1C-2025

Luciano Perrella,  
1193133

1-¿Qué similitudes encuentra entre la entrevista y el texto del libro Alineando la organización de Hatum analizado durante la clase N°2?

La alineación organizacional constituye un eje central en la gestión estratégica, ya que condiciona la capacidad de una organización para integrar objetivos, cultura y recursos en contextos dinámicos. Por un lado se deben elaborar respuestas estratégicas sistémicas que estén coordinadas con las necesidades del negocio y la colaboración de las personas que integran la organización para llevar a cabo los objetivos planteados. Se pueden encontrar los siguientes paralelismos entre los entrevistados y el texto de Hatum:

- **Coherencia entre discurso y acción:** la credibilidad organizacional depende de que las acciones reflejen los valores declarados y su mayor amenaza es la esquizofrenia organizacional. La esquizofrenia organizacional se refiere a la discrepancia entre lo que una organización dice y lo que realmente hace. Mientras más sea la distancia entre una y otra, mayor será el impacto en la motivación, rendimiento y credibilidad tanto interna como externa para con la organización. Podemos poner de ejemplo a Esteban Sacchi de Ford, que explica cómo ser una empresa inclusiva no es solamente un slogan del que hablar y repetir, sino que es un estándar sobre el que trabajar con acciones reales y concretas: generando puestos de trabajo, generando un clima de trabajo, sacar la fuerza física como condicionante del trabajo a través de la implementación de nuevas tecnologías y cultura interna de escucha y valoración de opiniones sin importar el puesto y llevando a cabo capacitaciones constantes para desarrollar talento nuevo.
- **Liderazgo como motor de alineación:** Hatum ubica al estilo de conducción en el segundo nivel de análisis de su modelo, el cual aporta las capacidades distintivas y competencias únicas de la organización. El estilo de gestión es como se hacen las cosas en la organización desde el líder hacia abajo, impactando en todos los puestos y jerarquías de trabajo. Para los entrevistados esto es fundamental, ya que conceptualizan a los líderes como un agente de inspiración para los miembros de su equipo. Por su parte, para Verónica los líderes son clave “para atraer y desarrollar talento” por lo que implementan programas de mentoring para alinear el crecimiento individual con los objetivos organizacionales. Su estilo de modelo organizacional es descentralizado pero interdependiente, lo que fomenta la participación constante entre equipos de trabajo y la comunicación.  
Por otro lado, Patricio afirma que los líderes deben recibir herramientas para encarnar la cultura deseada, evitando brechas entre teoría y práctica y disminuyendo la esquizofrenia organizacional; son un factor clave para fomentar la cultura deseada.
- **Alineación y flexibilidad:** De la mano de la correcta alineación, también la empresa debe poder adaptarse rápidamente ante cambios de contexto, hoy en día más que nunca al encontrarnos en un momento histórico particularmente impredecible. Explorar el entorno es un determinante clave para poder generar flexibilidad y una respuesta más rápida y más efectiva del contexto, lo que en consecuencia genera una ventaja competitiva en el mercado. En Ford, en busca de la mejoría en la producción y la innovación tecnológica actual, ha instalado nuevos robots en sus plantas de producción. Este cambio del flujo de trabajo y de costes está alineado tanto por el contexto

tecnológico como de los valores de la empresa para generar un ambiente inclusivo: la fuerza de trabajo ya no es un factor excluyente en la creación de autos, el foco es en las capacidades intelectuales de los individuos y esto abre la puerta al talento sin dejar de implementar tecnología de punta que facilite la producción. Por su parte, Maszialetti dice que la competitividad en medios de pago obliga a ser "proactivo en el desarrollo de productos y responsivo ante la competencia", alineando innovación con habilidades del personal buscando constantemente estar al día de las necesidades de los usuarios, de los cambios de paradigmas y de la gestión de personas con respuestas estratégicas dinámicas y responsivas.

---

2-Patricio Maszialetti de Prisma comparte la frase "La cultura es un habilitador de la estrategia de negocio" ¿Cómo afecta la cultura en la experiencia de los empleados? Relacionar con conceptos vistos en las clases.

Durante su participación en la entrevista, Maszialetti define la cultura como la manera en que la gente de la organización hace las cosas y te permite hacer un "delivery" de esa estrategia; el ADN de la organización. Desde hace 3 años comenzaron a desarrollar los 4 ejes en conjunto que hacen a la cultura interna:

- propósito: fue co creado entre los empleados y los líderes en conjunto, no fue "algo dado".
- Definición de los ejes culturales sobre los que construir unidad.
- el tipo de liderazgo -> necesitan estar alineados con la cultura que querés generar, hay que darles las herramientas para poder motivar e influir en los equipos de liderazgo.
- way of working -> cómo trabajás en la organización, el saber hacer propio y distintivo de cada organización.

Según Hatum, la unidad organizacional está ubicada en el nivel más intangible del modelo de las 7-S y afectada por la misión interna y externa y los valores compartidos. Define los valores compartidos como el amplio repertorio de creencias fundamentales aceptadas y que sirven como sustrato de guía para la acción. Por otro lado, la misión interna es la determinación de las necesidades reales de los participantes de la organización y la externa la consideración de las necesidades de los actores externos a la misma.

Sin embargo, su carácter intangible no les quita que son factores críticos para la aglutinación, identificación con la empresa y la unidad de la misma. En caso de no poder llegar a la unidad organizacional, se puede generar pérdida de confianza hacia la organización y la pérdida de talento que busque otro lugar para desarrollarse. A su vez, podemos relacionarlo con el modelo de cultura organizacional de Schein ubicando a la cultura como puente para poder resolver problemas de adaptación externa (misión externa para con los clientes y satisfacer sus

necesidades) y los problemas de adaptación interna(sentido de unidad e integración de los empleados dentro de la organización.). Maszlietti al igual que los autores, ponen a la cultura como base necesaria y obligatoria para poder definir y constituir los resultados estratégicos buscados.

---

3-¿Qué acciones implementaron las áreas de RRHH/GDP de las empresas entrevistadas para enfocarse en el concepto "people centric" (personas en el centro)?

- Ford:
  - La implementación de tecnología de última generación reduce el esfuerzo físico y accidentes en la creación de autos, mejora sustancialmente las condiciones de trabajo. Por lo que se produce una planta de trabajo más inclusiva al dejar a un lado la fuerza de trabajo como condicionante y motivando a más talento femenino a sumarse a la organización.
  - Entrenamiento y capacitación constante para desarrollar el conocimiento necesario para operar.
  - Foco de la estrategia de inclusión, poniendo el tema en agenda en colaboración con el área de recursos humanos.
  - Fomentar la participación de los empleados vía grupos de afinidad, que son un conjunto de interesados por las problemáticas que ayudan a articular acciones para resolverlas.
  - Potenciar programas de inclusión y contratación de personas con discapacidad en la Argentina
- Prisma:
  1. Desarrollo del programa "SMART", que combina experiencia de empleado y una forma de trabajar de manera inteligente. Apunta al "way of working", busca que los equipos elijan la manera de trabajar que más se adapte a sus necesidades con respecto al trabajo remoto.
  2. Posibilidad de cambio de posición dentro de la compañía, lo que genera una mayor identificación y desarrollo de carrera personal dentro de la organización
- Aeropuertos Argentina 2000:
  1. Foco en "Aprender, crecer y pasarla bien"
  2. Diseño de proceso de acompañamiento en todo el personal ingresante para desarrollar talento. Todos aquellos que se suman son acompañados por múltiples recursos de apoyo e instancias de aprendizaje.
  3. Desarrollo del programa "Soy anfitrión", con el cual se busca llevar a cabo la estrategia de ser buenos anfitriones con el cliente (misión externa) y con los empleados (misión interna). Ayuda a los líderes a evolucionar, a desarrollar nuevas capacidades e integrar la estrategia en acciones.

---

4-Rescate 3 conceptos que usted considere fundamental en el análisis de video

- **Cultura Organizacional como Habilitador Estratégico:** La cultura no es un elemento decorativo, sino el núcleo que permite ejecutar la estrategia. Define "la manera en que la gente hace las cosas" (Marzioletti) y actúa como puente entre los valores declarados y las acciones concretas.
- **Coherencia entre Discurso y Acción:** La credibilidad de una organización depende de que sus prácticas reflejen sus principios. Es la diferencia entre "decir" y "hacer".
- **Flexibilidad y Adaptabilidad ante Cambios:** Capacidad de ajustar estructuras, sistemas y habilidades para responder a disrupciones tecnológicas, competitivas o sociales.