



UTN.BA

FACULTAD
REGIONAL
BUENOS AIRES

TRABAJO FINAL INTEGRADOR
ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA EN
CALIDAD.

Título:

*“Correlación entre la comunicación
organizacional y los procesos de mejora
continua”*

Autor: Lic. Daniela P. Vespa

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	3
ABSTRACT	3
JUSTIFICACIÓN	5
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS	9
METODOLOGÍA Y MÉTODOS	11
MARCO TEÓRICO	13
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	13
CALIDAD.....	17
<i>Norma ISO 9000</i>	17
<i>Norma ISO 9001:2015</i>	18
MEJORA CONTINUA	21
<i>Kaizen e Innovación</i>	22
<i>PDCA</i>	24
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	26
<i>Antecedentes</i>	26
<i>Aprendizaje Organizacional</i>	26
<i>Gestión del conocimiento</i>	28
<i>Capital Intelectual</i>	29
<i>Norma ISO 30401:2018</i>	29
CASO MERCADO LIBRE (MELI)	33
INFORMACIÓN ADICIONAL Y CONCLUSIONES CASO MERCADO LIBRE (MELI)	40
CASO EXXONMOBIL ARGENTINA BSC (XOM)	41
INFORMACIÓN ADICIONAL Y CONCLUSIONES CASO EXXONMOBIL ARGENTINA BSC (XOM)	45
COMPARACIÓN DE LOS CASOS	49
REVISIÓN Y CONCLUSIONES	55
ENTREVISTA	61
REFERENCIAS	63

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar el impacto de la comunicación organizacional en los procesos de mejora continua. El foco estará puesto en los principales aspectos comunicacionales para alinear los objetivos individuales y organizacionales. Se realizará la comparación de dos empresas, una de ellas considerada un caso líder, con el fin de poder obtener una serie de recomendaciones necesarias para el éxito de los procesos de mejora continua mediante el uso correcto de la comunicación.

Las organizaciones bajo análisis serán ExxonMobil Argentina BSC y Mercado Libre. Según el estudio de la comunicación, calidad y gestión del conocimiento se evaluarán las actividades que una y otra empresa llevan a cabo, cuáles son los elementos que cada una considera y los resultados que obtienen. A su vez, se describirán aquellas prácticas que deberán ser tenidas en cuenta a fin de evitar que obstaculicen el proceso.

Considerando las mejores prácticas, y la comunicación como una variable más dentro de la gestión de la mejora continua, se arribará a conclusiones aplicables a la empresa donde el autor de este trabajo se desempeña actualmente. Las variables y resultados destacados en este documento serán implementados y evaluados luego bajo una nueva línea de investigación.

Palabras clave: *Calidad, Comunicación, Mejora Continua, ExxonMobil, Mercado Libre.*

Abstract

The final research paper that is set below has the intention of describing the impact of the organizations' internal communication with the continuous improvement processes. The focus is set on the key communicational aspects to align individual and organizational goals. Two companies will be assessed, one of them considered a leading case, in order to determine a list of recommendations for companies' continuous improvement processes' success through the efficient use of communication.

The companies in the loop are ExxonMobil Argentina BSC and Mercado Libre. And based on the study of communication, quality and knowledge management, companies' activities will be compared, the elements that each one considers and the results obtained. In addition, some practices that could hinder the process will be described.

Considering the best practices, and communication as an input of continuous improvement management, will reach to conclusions applicable to the organization where the author of this paper currently works. The variables and results will then be implemented and assessed under a new line of investigation.

Key words: *Continuous Improvement, Communication, ExxonMobil, Mercado Libre, Quality.*

Justificación

Toda organización que busque superar los obstáculos del mercado y conseguir el éxito de manera sostenida deberá tener en claro cuál es su misión, visión y objetivos. Según la Norma ISO 9000:2015, estos conceptos se definen de la siguiente manera:

- Misión: propósito de la existencia de la organización.
- Visión: aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser.
- Objetivos: resultados a lograr. Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo. Los mismos pueden referirse a diferentes disciplinas y se pueden aplicar en distintos niveles.

En la actualidad la comunicación organizacional se utiliza como nexo, para alinear los procesos a la misión y visión, alcanzar los objetivos establecidos, fomentar las relaciones internas y externas, y forjar en los empleados el sentido de pertenencia. Yendo a los inicios de la comunicación retórica, Aristóteles la definió como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance (W. Rhys Roberts, 1946). De ahí surge la importancia de que las organizaciones tengan una estrecha relación y buena comunicación con sus stakeholders. Se considera stakeholders a todas aquellas personas o entes que tienen algún interés en el accionar de la misma. Es decir, los empleados y sus familias, los clientes que compran sus productos o contratan sus servicios, los proveedores, el Estado y la comunidad donde está ubicada. Cada uno de ellos desempeña un rol particular y debe ser tenido en cuenta por la compañía ya que es impactado por ella o impacta en sus resultados. Para poder delimitar éste trabajo, se hará foco en la comunicación interna de la organización y no formarán parte del alcance los actores externos a la misma.

Es importante mencionar que la elección de las organizaciones estudiadas no responde al azar. Por el contrario, la selección de Mercado Libre (MELI) como caso líder se basa en los avances que ésta logró en los últimos años. Se convirtió en uno de los primeros *unicornios argentinos* - empresas con una valoración de 1.000 millones de dólares o más- y siguió creciendo exponencialmente, incluso durante la pandemia. Además, obtuvo premios por sus campañas de comunicación y fue elegida globalmente como uno de los mejores lugares para trabajar.

En cuanto a ExxonMobil Argentina BSC (XOM), el autor de éste trabajo, lleva 8 años trabajando en dicha empresa y forma parte de diferentes grupos locales y globales de mejora continua. La experiencia demuestra que en la última década se fue desarrollando una mentalidad y forma de trabajar en pos de la mejora, pero a un ritmo que resulta lento y hasta ineficiente al ser comparado con otras organizaciones. Por lo tanto, cree que es necesario analizar mejores maneras de comunicar el enfoque y fomentar el dinamismo para poder obtener resultados sostenibles e

incrementales. Por último, y si bien las cifras obtenidas no son significativas, un informe de XOM del segundo y tercer trimestre de 2021 muestra que 4 de cada 10 renunciadas recibidas en el sector de Controllars, son de empleados que se van a trabajar a MercadoLibre.

Definición del problema

La mala comunicación en las empresas puede resultar en un uso ineficiente de los recursos y, en última instancia, esto trasladarse a un aumento de los costos. Si cada individuo, grupo o sector, trabaja de manera aislada (en silos), perseguirá sus propios intereses. Asimismo, se destinará tiempo y energía en actividades que podrían resultar poco eficientes por el hecho de considerar sólo su punto de vista. O bien, se destinará una considerable cantidad de tiempo al análisis de la situación y solución potencial, mientras que otro sector puede ya tener las respuestas.

En las empresas sucede, más a menudo de lo esperado, que se presentan proyectos de mejora aplicables a distintos procesos, pero no son compartidos en tiempo y forma. Por consiguiente, cada sector empezará el análisis, planeamiento y posterior implementación como si fuera algo totalmente innovador. Un ejemplo de eso puede ser la automatización de un email con una lista de destinatarios y fecha de envío predeterminada. Utilizando una plantilla, este proceso tomará, de manera automática, datos acerca de lo que va a incluirse en el cuerpo del mensaje y las direcciones de los destinatarios desde un archivo fácilmente editable. Esta mejora podría ser aplicada tanto en sectores contables, como de producción, recursos humanos o, sencillamente, cualquier área que envíe correos electrónicos de forma recurrente. Con dicha implementación se ahorrarán varios minutos u horas al día. Sin embargo, al extrapolarlo a toda la organización y al uso en un período extendido en el tiempo, los beneficios podrían ser significativos. Esto podría usarse tanto para correo informativos o también en aquellos donde se solicite información, solo es cuestión de adaptar el contenido y ajustar la programación que se le da al sistema.

Por lo tanto, si el aprendizaje de dicha herramienta no se comparte a las diferentes áreas y niveles de la organización, cada empleado que tenga algún conocimiento acerca de macros o automatizaciones intentaría crearla desde cero. Como resultado se obtendrían, mínimamente, dos empleados analizando cómo desarrollarla, testeándola y buscando la forma más sencilla de aplicarla. Por el contrario, si el objetivo es que toda la organización trabaje de manera más eficiente, quien creó la primera automatización debería compartirla, para que todos aquellos que quieran utilizarla cuenten con esa base y puedan personalizarla según lo que consideren necesario. Así, se obtendrían cada vez mejores resultados y beneficios para toda la organización.

En el ejemplo anterior se menciona puntualmente la comunicación, pero también se debería resaltar la gestión del conocimiento. Este último no podría existir si no están dados los medios de comunicación necesarios para transmitir el aprendizaje entre los empleados de la organización. Pero el hecho de que existan los medios no garantiza tampoco una gestión del conocimiento eficiente. Para poder lograr que el conocimiento fluya orgánicamente en la empresa es necesario contar con un plan de implementación y actualización continuo, donde se cree conocimiento y éste mismo llegue en tiempo y forma a todos los usuarios.

Se listan a continuación los riesgos vinculados a sistemas ineficientes de comunicación organizacional y de gestión del conocimiento:

- Reinención de la rueda: no se sabe si algo ya se hizo antes. Consecuentemente, se generan proyectos desde cero, en lugar de partir de propuestas existentes y obtener mejoras incrementales.
- Pérdida de eficacia: no se sabe cuál es la forma correcta de hacer el trabajo o cuál es el objetivo de la tarea.
- Pérdida de eficiencia: ya sea porque se preguntan siempre las mismas cosas y se pierde tiempo, o porque se malgastan los recursos.
- Procesos poco confiables: no existen procedimientos documentados (escritos o grabados) que permitan replicar los procesos.
- Pérdida de conocimiento: cuando un empleado experimentado se va, ya sea por renuncia, despido, retiro o cambio de sector, no se transmite todo el conocimiento.
- Curva de aprendizaje lenta: por falta de estandarización de procesos, documentación incompleta, falta entendimiento en los equipos.
- Disminución de la participación: el personal no sabe de los cambios implementados o cómo podría ser parte de ellos.
- Falta de innovación: poca disponibilidad de tiempo para la innovación y desarrollo, falta de una cultura en pos de la mejora continua.
- Desmotivación del personal: por falta de compromiso, sentido de pertenencia o desconexión con el resto de los integrantes.
- Puestos de trabajo poco atractivos: tareas que no agregan valor y se tornan poco interesantes.
- Impactos ergonómicos: efectos negativos en la salud de los empleados por la repetición de ciertos movimientos, tareas y malas posturas.

La reconocida organización Great Place to Work® brinda servicios de consultoría a nivel mundial, con el propósito de ayudar a las empresas a obtener mejores resultados focalizándose en la experiencia laboral de todos los empleados. Según encuestas de clima laboral que han llevado a cabo, se mencionan de manera recurrente los siguientes temas relacionados con la comunicación interna (Vadell, 2017):

- Carencia de información sobre cuestiones o cambios importantes.
- Falta de claridad sobre la dirección hacia dónde va el sector y/o la organización.
- Percepción de favoritismo en ascensos, asignaciones y reconocimientos.

Estos tres factores afectan directamente la motivación de los empleados e indican falta de comunicación clara y oportuna. Si bien existen numerosas herramientas para poder evitar, o siquiera reducir, dichos problemas parecerían no ser suficientes.

Al hablar de la comunicación organizacional, los empresarios suelen hacer foco sobre los líderes y su forma de hacer llegar el mensaje al resto de la organización. Se hace especial énfasis en asegurar que ellos entiendan cuáles son estos mecanismos y herramientas que tienen a disposición y los utilicen para transmitir la cultura organizacional y sus objetivos. Una mención que se hace es que, posiblemente, lo que falle no sea la herramienta, sino la ejecución de la misma, la impronta que le aplica cada uno de sus gerentes, o mandos medios. La forma en que ellos codifiquen el mensaje, las palabras que usen y la conducta que tengan en el día a día, acompañarán o entorpecerán el mensaje. Tendrá tanta importancia el lenguaje verbal como el no verbal, todo lo que se diga explícitamente y aquello que quede implícito.

Objetivos

El interrogante central sobre el que se basa éste trabajo es poder precisar si existe correlación entre la comunicación organizacional y los procesos de mejora continua. Es por ello que el objetivo principal que se persigue es el de corroborar esa correspondencia y, de ser así, definir los parámetros a tener en cuenta para la obtención de resultados.

Para contestar dicha pregunta, hará falta interpretar los procesos de cada una de las organizaciones bajo estudio, teniendo en cuenta sus singularidades y las de la gente que forma parte de ellas. Se identificarán, las similitudes y diferencias culturales que puedan existir entre ambas, sin dejar de lado el entendimiento de la estructura sobre la cual se desarrollan sus procesos. Se examinarán también los objetivos generales y su alineación con aquellos que guían el trabajo individual de los integrantes de las organizaciones.

Luego, se determinarán variables que fomentan la comunicación organizacional para poder inferir cuál es el impacto de cada una de ellas en los procesos de mejora. En caso de poder concluir que existe una correlación como se plantea inicialmente, se elegirán aquellas variables que pudieran enriquecer los procesos de mejora continua de ExxonMobil, y aquellas prácticas o comportamientos que se deberían evitar.

En cuanto a los objetivos enunciados, estos son descriptivos y consisten en la obtención de conclusiones por medio de la observación de los métodos, costumbres y actitudes predominantes en cada una de las empresas analizadas.

Metodología y Métodos

En base a los objetivos expuestos anteriormente, se evaluarán los aspectos claves a tener en cuenta en la comunicación organizacional. Por lo que se procederá de la siguiente manera:

- 1) Descripción de los principales conceptos involucrados:
 - a. Comunicación.
 - b. Calidad y puntos significativos de las normas ISO.
 - c. Mejora continua.
 - d. Gestión del conocimiento.
- 2) Descripción de los casos bajo análisis: ExxonMobil Argentina BSC y Mercado Libre.
- 3) Clasificación de las herramientas y métodos observados en los casos presentados, similitudes y diferencias. Selección de indicadores.
- 4) Exposición de recomendaciones y conclusiones del autor de este trabajo.

El método a utilizar es el paradigma cualitativo y el estudio de casos mediante el uso de entrevistas e información publicada por cada uno de los organismos en sitios web. Uno de los casos es considerado líder en todo lo que a comunicación y mejora continua concierne, por lo que servirá para delinear algunos lineamientos básicos. Se adjuntará al final del trabajo una entrevista realizada al Gerente de Mejora Continua - Fintech de Mercado Libre quien brindó su perspectiva y opinión acerca de los temas bajo estudio.

A partir de este punto se realizará una triangulación, es decir, se tomará la información pública y se la comparará con la recabada en la entrevista y aquellos conceptos contenidos en el marco teórico. Además de la información publicada por ExxonMobil, y siendo que el autor de este trabajo es actualmente empleado de dicha empresa, se tomarán en cuenta también la propia experiencia y opiniones acerca de la misma.

Marco teórico

Comunicación organizacional

Durante el presente trabajo se utilizarán los siguientes términos de manera intercambiable, haciendo alusión al mismo concepto: comunicación interna, comunicación organizacional, comunicación corporativa.

Berlo, D. (1969) señala que el proceso de comunicación consta de seis componentes básicos, los cuales se describen a continuación:

- La fuente de la comunicación: persona o grupo con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. Busca generar un estímulo en el receptor.
- El encodificador: es el encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando el objetivo de la fuente en forma de mensaje. Es el conjunto de facultades motoras de la fuente.
- El mensaje: la forma en que se expresa el propósito de la fuente. Es la traducción de las ideas e intenciones en un código, un conjunto sistemático de símbolos.
- El canal: es un medio, un conducto portador de mensajes.
- El decodificador: es el conjunto de facultades sensoriales utilizadas por el receptor para interpretar el mensaje. Así como la fuente necesita un encodificador para traducir sus propósitos en mensajes, al receptor le hace falta un decodificador para retraducir el mensaje y darle una forma utilizable.
- El receptor de la comunicación: la persona o personas situadas en el otro extremo del canal que también son llamadas *destinatarios* de la comunicación, son el blanco de ésta.

En cuestiones de comunicación más complejas que el modelo planteado inicialmente por Berlo, la fuente y el encodificador no serán la misma persona. Por ejemplo: en la comunicación organizacional se puede ver que en muchos casos son los mandos intermedios quiénes tienen que traducir la intención o propósitos de la alta gerencia y transmitirlos a los analistas u operarios.

Según Andrade, H. (2005), y basándose en los conceptos brindados por Berlo, se puede definir la comunicación organizacional de tres maneras:

1. Proceso social: conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

2. Disciplina: campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio.
3. Conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros, la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

A partir de estos enunciados es pertinente distinguir cómo será el proceso según quiénes son los públicos. Principalmente se puede hablar de comunicación interna y externa:

- Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. A través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar la relación con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Luego, se puede categorizar la comunicación según las modalidades o direcciones en que se transmite el mensaje:

- Interna - externa: mensajes que se intercambian entre la organización y su público externo.
- Según la dirección:
 - Vertical: se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior. Y descendente cuando va en el sentido opuesto.
 - Horizontal: se da entre personas en el mismo nivel jerárquico, estando en la misma o distintas áreas.
 - Diagonal: se establece entre personas de distintos niveles y áreas. Ésta es cada vez más frecuente e importante dada la necesidad de conformar equipos de trabajo interdisciplinarios, integrados por personas de diversas procedencias o sectores de la organización. Éste tipo de diálogo era impensado hace tiempo en aquellas organizaciones jerárquicas estructuradas.
- Interpersonal - Intragrupal – Intergrupala - Institucional:
 - Interpersonal: se da entre dos o más individuos de la organización, independientemente del grupo al que pertenezcan o rango jerárquico que ocupen.
 - Intragrupal: se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo.

- Intergrupual: se da entre los miembros de diferentes equipos de trabajo.
- Institucional: se establece entre la organización como un todo y sus varios públicos internos, usando los canales formales.
- Informal - Formal: dependerá de que sea una u otra según si se da por los canales oficiales o no oficiales de la organización. La comunicación informal se basa en las relaciones interpersonales, se da por el “boca a boca” y se le suele llamar de manera despectiva “radio pasillo”. Está libre de formalidades y se incluyen los comentarios y sugerencias. Representa más del 80% de la comunicación en la organización ya que de ella forman parte los diálogos cotidianos entre empleados. La comunicación formal usualmente se da con terceros de la organización o con el personal de manera descendente a partir de las autoridades o del departamento de recursos humanos, para poder comunicar directrices o normas.
- Verbal - No verbal:
 - Verbal: se utiliza la palabra, hablada o escrita para transmitir los mensajes. Información que se transfiere explícitamente, son aquellas palabras utilizadas en el mensaje.
 - No verbal: se da por el lenguaje corporal, son también los símbolos, conductas, políticas, procedimientos. Es todo aquello que se encuentra implícito y va a ratificar o, en el peor de los casos, contradecir el mensaje explícito según cómo se lo utilice. La elección del canal a utilizar también contiene información y predispone al receptor. Por ejemplo, no significa lo mismo una comunicación de la gerencia hecha por escrito mediante un email formal, que un mensaje enviado por chat.

La comunicación es también una responsabilidad compartida, dado que no es solo el hecho de informar, sino que ésta requiere de un efecto, una reacción y una respuesta. Según Peter Drucker, (1967) “el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”. Los líderes de la organización, aunque sin notarlo, elaboran mensajes constantemente. La acción o inacción acerca de una situación envía un mensaje y éste será interpretado por el equipo de trabajo de distintas maneras según sus experiencias pasadas. Más allá de las comunicaciones formales que la organización envíe al personal, la comunicación informal estará presente en todo momento y deberá ser tenida en cuenta. Ya que, como se mencionaba antes, podrá validar el mensaje enviado o, por el contrario, contradecirlo y generar “ruido”. Los ruidos son factores que distorsionan la calidad y fidelidad del mensaje, reducen su efectividad. Al existir ruido en la comunicación, el mensaje decodificado por el receptor estará incompleto o distorsionado.

La comunicación es una necesidad estratégica clave para lograr posicionamiento, buena reputación y óptimos resultados económicos. Una compañía que mantenga la coherencia entre las políticas y las acciones diarias será más proclive a tener una buena reputación y a la asociación de su nombre con ideas de calidad y confianza. Además, mediante la comunicación, las empresas reafirman su propia identidad, transmitiendo el conjunto de valores que es compartido por sus miembros.

Finalmente, cabe mencionar, que en cualquier sistema el nivel de involucramiento de las personas puede verse aumentado o disminuido en función del sentimiento de pertenencia. Es por ello que, se deberá prestar especial atención a la comunicación interna para poder gestionar la retención del talento.

A modo resumen se listan a continuación los beneficios de la comunicación interna organizacional:

- Se fomenta el sentimiento de pertenencia al existir una comunicación abierta y fluida.
- Mayor transparencia: recibir información de manera directa y no a través de medios externos. Por si sola no genera credibilidad, pero sirve como medio o facilitador.
- Mayor motivación: valoración del personal, favorece las relaciones, evita el “talento dormido”, es decir empleados que no se sienten realizados. Desinterés generado por la falta de comunicación y entendimiento con el personal.
- Genera unión entre las distintas áreas y departamentos, lo que resulta en procesos más eficientes y la eliminación de los silos.
- Ejemplo de buenas prácticas: ser coherentes entre lo que se dice y lo que se hace.
- Coherencia con la imagen de la empresa: confianza, credibilidad y transparencia.

Calidad

La calidad fue conceptualizada de diferentes maneras según el paso del tiempo y la utilización que se le quisiera dar. Las principales definiciones son las siguientes:

- Es un valor percibido y juzgado por el cliente (Ishikawa, 1985).
- Es atender y/o exceder las expectativas del cliente (Deming, 1988).
- Es un modo de gerenciar empresas en relación directa con las necesidades del cliente (Feigenbaum, 1994).
- Lo que el cliente está dispuesto a pagar, en función de lo que realmente obtiene y valora (Drucker, 1999).
- Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos (ISO 9000:2015).

En este trabajo los clientes serán internos, es decir todos los empleados de la organización, de cada uno de los distintos sectores y en todos los rangos jerárquicos. Si bien los empleados pueden ser también clientes externos al consumir los productos o servicios que brinda la marca, solamente se apuntará al rol de cliente interno para poder acotar el enfoque de la investigación. Finalmente, en base a la opinión y expectativas de los mismos, se podrá definir si los procesos son de mejor o peor calidad.

Norma ISO 9000. A continuación, se plantean los siete principios básicos para los sistemas de gestión de la calidad, según la familia de normas ISO 9000 del año 2015:

1. Enfoque al cliente: cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas. El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor.
2. Liderazgo: los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de calidad. Esto permite alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr los objetivos.
3. Compromiso de las personas: las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de ésta para generar y

proporcionar valor. Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles.

4. Enfoque a procesos: se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
5. Mejora: las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles de desempeño, reaccione a los cambios y cree nuevas oportunidades.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.
7. Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

En cuanto al tercer postulado, la norma menciona las siguientes acciones posibles para obtener el “compromiso de las personas”:

- Comunicarse con las personas para promover la comprensión de la importancia de su contribución individual.
- Promover la colaboración en toda la organización.
- Facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia.
- Empoderar a las personas para determinar las restricciones que afectan al desempeño y para tomar iniciativas sin temor.
- Reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje y la mejora de las personas.
- Posibilitar la autoevaluación del desempeño frente a los objetivos personales.
- Realizar encuestas para evaluar la satisfacción de las personas, comunicar los resultados y tomar las acciones adecuadas.

Norma ISO 9001:2015. Tanto la Norma ISO 9000 como la 9001 y la 9004 se refieren a los sistemas de gestión de la calidad. Mientras la primera se refiere a los principios básicos, la segunda presenta los requisitos y la última proporciona una orientación para el éxito sostenido.

A continuación, resulta oportuno mencionar ciertos conceptos básicos extraídos de la norma ISO 9001 del año 2015:

La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida que sea necesario.

Los conocimientos de la organización son adquiridos generalmente mediante la experiencia. Es información que se utiliza y comparte para lograr los objetivos. Los conocimientos de la organización pueden basarse en fuentes internas, por ejemplo: la propiedad intelectual, conocimientos adquiridos con la experiencia, resultados de las mejoras de los procesos, productos y servicios. O también en fuentes externas, por ejemplo: normas o recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos.

En cuanto a la competencia o habilidades necesarias, se indica que la organización debe:

- Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta el desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad. Por ejemplo: determinación del puesto de trabajo y las habilidades requeridas. Descripción del puesto.
- Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas. Revisión de experiencia previa, estudios, normalmente incluidos en el curriculum vitae del empleado.
- Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas. Brindar, o contratar de terceros, capacitaciones específicas.
- Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia. Por ejemplo: títulos universitarios, certificados, avales, etc.

Por último, y no por eso menos importante, la norma señala que se debe comprender el contexto en el que se sitúa la organización. El proceso de comprensión de éste determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización. Considera factores internos tales como los valores, la cultura, el conocimiento y el desempeño de la organización. También tiene en cuenta factores externos tales como entornos legales, tecnológicos, de competitividad. de mercados, culturales, sociales y económicos.

Si bien este trabajo de investigación no cubrirá los factores externos, un estudio completo de la situación junto con el entorno es necesario si se quiere arribar a conclusiones aún más profundas. Las organizaciones funcionan dentro de sociedades y no se puede comprender todo su funcionamiento aislándolas de ellas como si fuera un experimento de laboratorio o un modelo económico. Por otro lado, sí se encuentran dentro del campo de análisis los factores internos de las organizaciones.

Mejora Continua

Lipsich y Gurisatti, en su publicación “Herramientas para la mejora del desempeño de los emprendimientos productivos de la economía social” (2009), indican que la Gestión de la Mejora es una estrategia para lograr cada vez mayor calidad en los productos o servicios y en los modos de producirlos, sosteniendo los logros alcanzados.

Si bien el término mejora continua se explica por sí solo, el foco se centra en la palabra continua, en hacerlo de manera permanente, ser mejor cada día. Esta forma de pensar y repensar sus productos, procesos y servicios constantemente podrá otorgarle ventajas sobre su competencia. Como se mencionó anteriormente, el contexto y los factores internos de las organizaciones van mutando constantemente, y resulta necesario estar al tanto de ello y adecuarse antes de que sea demasiado tarde. Se busca lograr cada vez mayor calidad sosteniendo los logros alcanzados.

Existen tres tipos de mejoras: proactivas, reactivas y control de procesos. La esencia del concepto proactivo se refiere a la creación de nuevos productos, métodos, orientaciones o perspectivas y el diseño de nuevos sistemas. En tanto, reactivo representa la modificación de los procesos para resolver sus problemas (retrasos, defectos, desperdicios, etc.). Se basa en la corrección de procesos existentes. Y, finalmente, el control de procesos se encargará de la revisión estadística de los resultados, para evaluar el desempeño y poder realizar correcciones en caso de que sean necesarias. Éste último busca entender cambios en las tendencias y permite plantear estándares, límites máximos y mínimos entre los cuales se considera que los resultados son normales o esperados.

Los tipos de mejora mencionados en el punto anterior hacen referencia a *cuándo* aplicarla: antes de que existan los problemas, durante o después. Pero una parte importante a considerar es el *para qué* se debería aplicar mejora continua. Por ejemplo, para: aumentar la cantidad de ventas/contrataciones, cumplir con los requisitos de los clientes, corregir no conformidades, desarrollar nuevos productos o servicios, o meramente para reducir los costos u otros recursos utilizados en el proceso.

En cuanto al *por qué*, este tiene que ver con que las necesidades de los clientes no son estáticas, ni tampoco lo es la competencia. La globalización aumenta la velocidad en que ocurren los cambios y abre el juego a más participantes ubicados en cualquier parte del mundo. Para mantener el éxito, las empresas deben estar atentas a los cambios en el mercado, a sus competidores y clientes actuales y potenciales.

Kaizen e Innovación. En 1989, Masaaki Imai define un modelo estratégico de mejora continua llamado Kaizen. Éste consta de la consecución de pequeños cambios en los procesos para que estos sean más eficientes, efectivos, controlables y adaptables. El método se basa en poder simplificar procesos complejos, descomponiéndolos en pequeñas tareas o subprocesos que puedan ser mejorados de manera independiente. Es una forma de trabajo, donde se prioriza el crecimiento continuo versus los cambios radicales. “El punto de inicio del mejoramiento es reconocer la necesidad. Esto viene de reconocer un problema. Si no se reconoce ningún problema, no hay reconocimiento de la necesidad de mejoramiento. La complacencia es el peor enemigo de Kaizen” (Imai, M., 1989).

La bibliografía estudiada diferencia la Innovación del Kaizen. Innovación se asocia con cambios radicales del status quo como se puede ver en la Figura 2. Son cambios importantes que una vez implementados lograrán poner a la organización en una situación superior a la actual, donde los recursos se utilizan de manera más eficiente o se obtienen mayores resultados. La innovación determinará un nuevo estándar de cómo hacer las cosas y se mantendrá hasta que se implemente un nuevo cambio que lleve a la organización a un escalón superior.

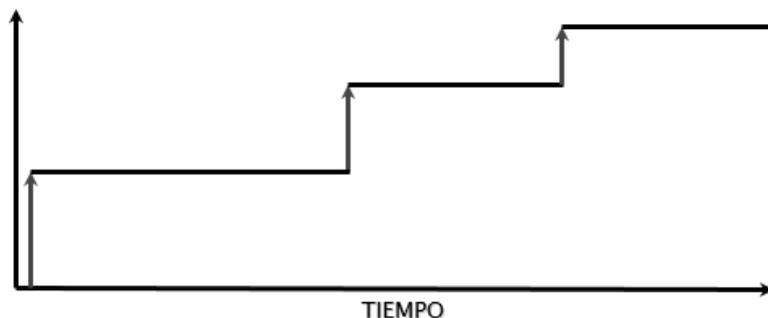


Figura 2. Patrón ideal de la innovación. Nota Fuente: Imai M. (1989), *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*.

Los cambios radicales, aunque necesarios, pueden resultar costosos, ya sea en términos monetarios o en la dedicación de recursos para llevarlos a cabo. No obstante, al crear nuevos estándares se debe garantizar que los mismos se mantengan en el tiempo, ya que de no hacerlo el desempeño empezará a caer (Figura 3). Esto suele pasar por la falta de internalización de la innovación, el deterioro de los sistemas o, también, por el cansancio de los empleados. Las consecuencias de ello pueden ser, en última instancia, el colapso del sistema y el “síndrome del burn out” en la gente.

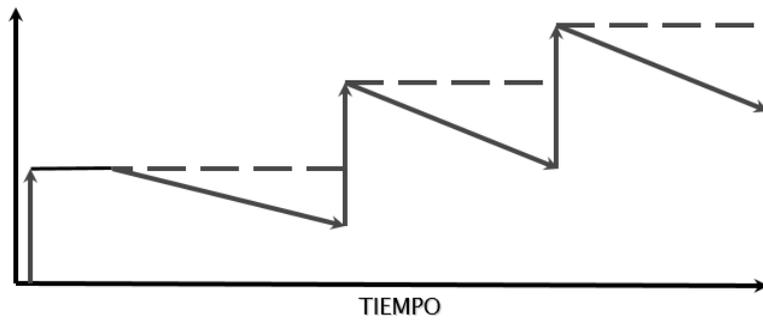


Figura 3. Patrón real de la innovación. Nota Fuente: Imai M. (1989), *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*.

Por otra parte, Kaizen se refiere a pequeñas mejoras que se hacen de manera continua, son esfuerzos progresivos e incrementales. Se trata de una cultura en pos de la mejora, la adopción de pequeñas acciones que ayudan a mantener y aumentar los resultados. La incorporación de las mismas a la rutina de trabajo.

El usar la metodología Kaizen en conjunción con la Innovación permitirá continuar con la pendiente ascendente y seguir mejorando entre los períodos de innovación. (Figuras 4 y 5). Kaizen actuará en las instancias donde sea necesario un mantenimiento de los nuevos estándares y de las lecciones aprendidas (Figura 4).

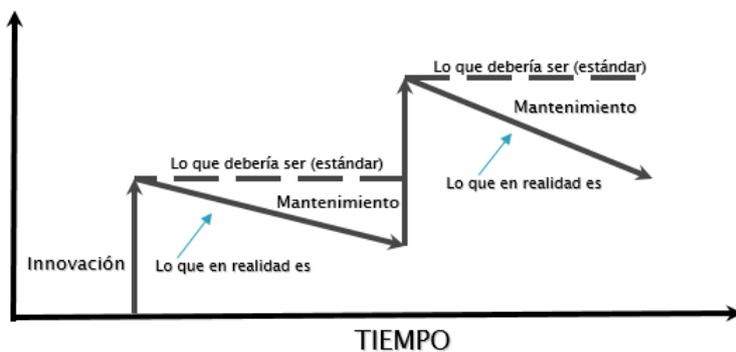


Figura 4. La innovación sola. Nota Fuente: Imai M. (1989), *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*.

Al seguir la metodología Kaizen, la contribución marginal de cada pequeña mejora no ofrecerá resultados significativos. No obstante, la suma de todos los cambios ayudará a llevar a la organización en el mediano o largo plazo, a un mejor posicionamiento y una situación sostenible en el tiempo, sin correr los riesgos inherentes a la innovación.



Figura 5. Innovación más Kaizen. Nota Fuente: Imai M. (1989), *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*.

PDCA. En la década del 50 Deming presenta el Ciclo PDCA, el cual está basado en los estudios de W. Shewhart. Éste modelo consta de cuatro pasos que deberían ser tenidos en cuenta cada vez que se busque implementar cambios en un sistema o proceso. La sigla PDCA es el acrónimo de: Plan, Do, Check, Act o, su versión en español, PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar. Se representa con un círculo que indica que no existe un final y debe ser repetido una y otra vez para que sea un proceso continuo y dinámico, en contraposición a un proceso estático (Figura 1).

A continuación, se detalla cada uno de los componentes:

- Plan/Planear: analizar la situación actual, reconocer una oportunidad, involucrar a la gente correcta, comprender las necesidades de los clientes, recopilar los datos necesarios y determinar los pasos a seguir para el cambio.
- Do/Hacer: evaluar el cambio. Llevar a cabo el caso de estudio en menor escala. Implementar el plan determinado en el paso anterior, continuar relevando datos.
- Check/Verificar: revisar los resultados del caso de estudio, analizar los resultados y las lecciones aprendidas, revisar los problemas y errores. Monitorear la actividad para poder sacar conclusiones objetivas.
- Act/Actuar: tomar acciones basadas en los resultados obtenidos. Si los resultados no son los esperados, empezar de nuevo el ciclo modificando el plan. Por el contrario, si fue exitoso, incorporar las lecciones aprendidas a un caso de mayor escala. Planear nuevas reformas, comenzando el ciclo nuevamente.

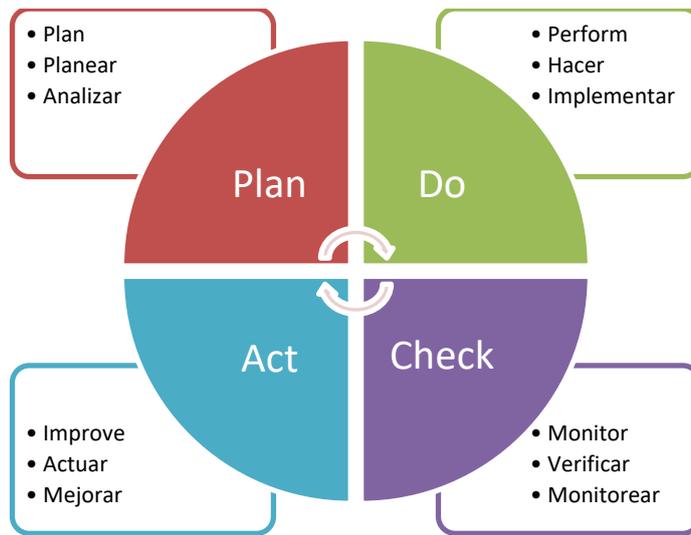


Figura 1. Ciclo PDCA. *Nota Fuente:* Adaptación: *The Quality Toolbox, PDCA Cycle.* ASQ - American Society for Quality.

Este ciclo permite identificar y recordar de forma simple los pasos necesarios para poder llevar a cabo procesos de mejora. Fomenta la continuidad de ellos y la consecución de mejoras incrementales. El mismo puede ser utilizado tanto en la persecución de mejoras del tipo innovadoras o pequeñas bajo la metodología de Kaizen.

Gestión del conocimiento

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información... El conocimiento no es ordenado o simple, existe en las personas y forma parte de la complejidad e incredibilidad humana (Davenport y Prusak, 1998).

Tiwana (2002) considera que el conocimiento puede ser clasificado en cuatro niveles:

- Know-what: representa el conocimiento cognitivo, esencial pero suficiente.
- Know-how: hace referencia a la habilidad para transferir el conocimiento cognitivo (know-what) al quehacer cotidiano, a la vida real.
- Know-why: es el conocimiento que fundamenta el know-how y que nos permite intervenir en situaciones desconocidas.
- Care-why: representa la creatividad auto motivada existente en la cultura organizativa.

Antecedentes. En la década de los ochenta surge la *teoría de recursos y capacidades*, considerada precursora de la *gestión del conocimiento*. Esta busca explicar por qué empresas que se desarrollan en un mismo entorno competitivo y bajo similares circunstancias, obtienen niveles de rentabilidad diferentes. Se adopta una orientación interna más que externa para entender cuáles son las ventajas competitivas. (Navas y Guerras, 2002). Los fundamentos básicos de ésta teoría son:

- Las organizaciones son diferentes entre sí, los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.
- Los recursos y capacidades tienen un papel relevante en la estrategia.
- El beneficio de una empresa es función de las características del entorno, los recursos y capacidades que dispone.

“La fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender permanentemente” (Davenport y Prusak, 1998).

Aprendizaje Organizacional. El aprendizaje organizacional, o también llamado organizativo, se refiere a las organizaciones donde se crea, adquiere, retiene y transmite el conocimiento entre

sus miembros. En este aspecto, se fomenta en el grupo la búsqueda de nuevas formas de hacer y entender el entorno. A las empresas que son capaces de aprender y que buscan expandir sus posibilidades de crecimiento, se las llamo *organizaciones inteligentes*.

Senge, P. (1990) se definió a las organizaciones inteligentes como aquellas: “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

El objetivo de éste tipo de compañías es la unificación del conocimiento en contraposición a la segmentación, es una perspectiva sistémica, una visión compartida. Pero, Senge también menciona que, si bien el aprendizaje organizacional es la principal herramienta de la gestión del conocimiento, existen ciertos problemas que pueden surgir del mismo:

- Yo soy mi puesto: cuando las personas quieren definir a qué se dedican suelen enumerar las tareas en lugar de qué es lo que aportan a la compañía o cuál es su influencia sobre ella. Por lo que ven sus responsabilidades limitadas al puesto que ocupan.
- El enemigo externo: es la propensión a culpar a un factor o persona externa cuando las cosas no salen como se esperan.
- La ilusión de hacerse cargo: la actitud “proactiva” se ve comúnmente como una solución a la actitud “reactiva”, cómo atacar los problemas antes de que estallen. En ese caso, no se estarán creando nuevas ideas, sino solo reaccionando de manera anticipada.
- La fijación en los hechos: la preocupación por los hechos puede llegar a dominar las decisiones empresariales. Los datos serán útiles siempre y cuando no impidan ver patrones más amplios y entender sus causas. El aprendizaje no se puede sostener si el pensamiento está dominado por hechos.
- La parábola de la rana hervida: al colocar una rana en una olla con agua al fuego, ésta no se resiste. La temperatura va subiendo lentamente y no nota el cambio. Al seguir aumentando la temperatura, la rana comienza a aturdirse. Pero ya no está en condiciones de reaccionar, por lo que permanece en la olla y hierve con el agua. En este sentido, si las amenazas se van incrementando gradualmente y no se advierten temprano, los cambios serán casi imperceptibles y recién se observará la gravedad del problema cuando éste alcance grandes dimensiones. En ese momento ya puede ser tarde para ciertas acciones y se requerirán mayores esfuerzos para solucionarlo.
- La ilusión de que “se aprende con la experiencia”: si bien la experiencia es un potente medio de aprendizaje, algunas acciones pueden tener consecuencias a largo plazo y no ser

comprendidas en la actualidad. Es necesario complementar la experiencia y que no sea la única fuente de aprendizaje.

- El mito del equipo administrativo: se suelen observar equipos multidisciplinarios creados para resolver problemas, estos se componen de especialistas con amplios conocimientos y experiencia. Sin embargo, cuando los problemas son más complejos, los equipos se pueden volver más ineficientes. Se buscan soluciones ya existentes para problemas nuevos, porque no se admite el hecho de que ignoren la solución. A esto Senge lo define como “incompetencia calificada”.

Gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento es la administración de los activos intangibles que generan valor para las organizaciones. El diccionario de la Real Academia Española define el término intangible como todo aquello “que no debe o no puede tocarse”. Mientras que la Resolución Técnica N°9 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas define a los activos intangibles, por oposición a los tangibles, indicando que: son aquellos representativos de franquicias, privilegios u otros similares, que no son bienes tangibles ni derechos contra terceros, y que expresan un valor cuya existencia depende de la posibilidad futura de producir ingresos. Incluyen, entre otros, los siguientes: derechos de propiedad intelectual: patentes, marcas, licencias, etc. (FACPCE, 2005)

“La gestión del conocimiento es la capacidad que tienen las organizaciones para manejar el capital intelectual, para agregar valor a la cadena de suministro y garantizar ventajas competitivas” (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Algunas visiones sobre la gestión del conocimiento según los principales autores son:

- Almacén de conocimiento. (Karl Wiig, 1986)
- La gestión del conocimiento como función y capacidad gerencial. (Davenport y Prusak, 1998)
- Aprendizaje organizacional. (Peter Senge, 2005)
- Conversión del conocimiento tácito como clave de la creación de conocimiento. (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Capital Intelectual. La medición del capital intelectual permite tener una aproximación del valor de los intangibles de una organización. Y la utilidad es poder encontrar aquellos que aportan valor a la organización para poder hacerles un seguimiento. Para Brooking (1997), “el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”. Steward (1997) define el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es una fuerza cerebral colectiva.

La información por sí misma no será suficiente para ganarle a la competencia, es necesario aprender más rápido que ella y generar nuevos conocimientos. Alineado a eso, Garvin & Edmonson mencionan los siguientes conceptos respecto a la importancia del aprendizaje que las organizaciones deben tener en cuenta:

- Un ambiente de soporte al aprendizaje.
 - Procesos y prácticas concretas de aprendizaje.
 - Comportamientos gerenciales que provean refuerzos: promover la curiosidad y la mejora.
- (HBR, 2008)

El mayor reto de las organizaciones será que el conocimiento circule de manera continua por las mismas y no quede centralizado en unos pocos.

Norma ISO 30401:2018. La norma ISO 30401 define los requerimientos y provee a las organizaciones de una guía para un efectivo sistema de gestión del conocimiento. El propósito es apoyar a las organizaciones en el desarrollo de un sistema de gestión que impulse la creación de valor basada en conocimiento. Se considera el conocimiento como un activo humano, y por ello que se torna indispensable identificar las variables personales que influyen en su dinámica.

La norma reconoce la gestión del conocimiento como una disciplina focalizada en las maneras en que cada organización crea y usa sus conocimientos. Se trata de una reglamentación novedosa, pero, al ser relativamente nueva (publicada en 2018), todavía genera debate acerca de su utilidad y las dificultades que puede traer su aplicación.

ISO 30401 considera el conocimiento como un proceso, por lo tanto, no es algo fijo sino un flujo. Por ello se debe tener en cuenta su desarrollo, consolidación, retención, maneras de compartirlo. Como así también su adaptación y aplicación para que los trabajadores tomen

decisiones efectivas y acciones alineadas, resolviendo problemas basados en las experiencias pasadas y nuevas visiones sobre el futuro (ISO, 2018).

Es necesario tener una mirada holística del proceso para poder crear valor. La organización debe tener como propósito incrementar el conocimiento intelectual y la eficiencia organizacional, para prevenir el trabajo repetitivo e innecesario. La norma 30401 posiciona al conocimiento como un recurso clave que puede liderar cambios sustanciales. La gestión del conocimiento sirve para facilitar el logro de objetivos y no es en sí misma un resultado, sino un medio.

Se debe diferenciar la gestión del conocimiento de la gestión de la información y otras disciplinas similares. Es usual caer en la equivocación de creer que la compra de un sistema de tecnología o una plataforma de comunicación hacen a la gestión del conocimiento. El sistema por sí solo no agrega valor, sino que es una herramienta que facilita el proceso.

Otros aspectos del conocimiento a tener en cuenta son: la naturaleza (intangibles, complejo y creado por personas), valor, enfoque (objetivos organizacionales, estrategias y necesidades), adaptabilidad, comprensión compartida, medio ambiente, cultura e interactividad (ISO, 2018).

La organización debe determinar los puntos relevantes para la gestión:

- Reconocer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Establecer el alcance en relación con la gestión del conocimiento.
- Mejorar continuamente la gestión del conocimiento.
- Adquisición, uso y mantenimiento de conocimientos y retiro de aquellos que se hayan vuelto obsoletos.
- Transformar y transferir el conocimiento.
- Activar el conocimiento a través de procesos, capital humano, tecnologías e infraestructura.
- Desarrollar una cultura que apoye la gestión del conocimiento.
- Soporte, planificación, liderazgo y gobernanza.
- Documentar y proteger la información y los requisitos más actuales.
- Operación, evaluación del desempeño y mejora continua. (Maximo, E. Z., Pereira, R., Malvestiti, R. & De Souza, J. A., 2020)

La norma ISO 30401 se estructura de la misma manera que la ISO 9001. Al ser similares, las organizaciones que hayan implementado esta última encontrarán más sencilla la aplicación de la nueva normativa. Con esta norma, se espera ayudar a las instituciones a implementar sistemas de gestión del conocimiento, motivándolas internamente (para lograr objetivos de gestión) y externamente (marketing y satisfacción del cliente), agregando valor mediante el uso del

conocimiento organizacional. La aplicación de prácticas estandarizadas permite una mayor agilidad en la capacidad de resolver problemas y desarrollar habilidades. Sin embargo, la norma no indica cómo administrar el conocimiento, sino que ayuda a asegurar un sistema de gestión aceptable.

La gran crítica que se le hace a ésta norma es que no define claramente los conceptos de evaluación del sistema, por lo que es la organización quien deberá definir qué es lo correcto o incorrecto. Asimismo, se basa en la información documentada no en lo que se está haciendo, se centra en el cumplimiento de los procedimientos y no en el aprendizaje o la difusión del conocimiento. Todo esto, sumado los altos costos que implicarían la implementación, ponen en tela de juicio la utilidad y beneficio que se podrían obtener con la misma.

En formato de resumen, Maximo, E. Z. et al (2020) en su artículo *The standardization of knowledge* presentan las fortalezas y debilidades de la norma ISO 30401 (Tabla 1).

Tabla 1

Fortalezas y debilidades de la norma ISO 30401

Fortalezas	Debilidades
Creación de un patrón	¿Es el conocimiento estandarizable?
Principios rectores	¿Es necesario invertir en auditorías de gestión del conocimiento?
Gestión del conocimiento	¿Existe la necesidad de certificar la gestión del conocimiento?
Auditoría	Costosas consultorías
Certificación	Falsa impresión del uso real de la gestión del conocimiento
Evaluación	Mediciones indirectas
Reconocimiento	Falta de foco en el aprendizaje
No-Conformidades	Falta de evaluación de la circulación del conocimiento
Sistema de medición	Complicaciones para la implementación en pequeñas empresas
Gestión de las mediciones	Gran inversión de capital
Equipos dedicados a ISO	Amoldar el sistema de gestión del conocimiento
Foco en la documentación respaldatoria	Falta de control de la efectividad de los estándares

Nota Fuente: Maximo, E. Z., Pereira, R., Malvestiti, R. & De Souza, J. A. (2020). Adaptación del artículo: *The standardization of knowledge*

Caso Mercado Libre (MELI)

Mercado Libre es la compañía tecnológica líder en comercio electrónico en América Latina y es, a su vez, la séptima plataforma de comercio electrónico a nivel mundial. Fundada en 1999 por Marcos Galperín, actualmente opera en 18 países de la región y emplea a más de 15.000 personas. Desde sus comienzos fue reconocida por la plataforma de compra y venta, pero luego comenzó a proveer herramientas y soluciones para los procesos de pago, logística, financiación, publicidad, como así también servicios de software. Todos esos subprocesos, hoy forman parte del Ecosistema de Mercado Libre, siendo ésta su composición actual: Marketplace, Mercado Pago, Mercado Shops, Mercado Libre Publicidad (Ads) y Mercado Envíos (Figura 6). Cada componente de ese ecosistema se administra como una unidad de negocio y compite en las industrias o segmentos propios. En administración ésta es una estrategia llamada integración vertical. Es decir, la empresa comienza a realizar funciones que solían llevar a cabo terceros, logrando eliminar los costos generados por los distintos participantes/intermediarios y tornándose cada vez más independiente.



Figura 6. Ecosistema Mercado Libre. Nota Fuente: Ideas Mercado Libre. Historia de Mercado Libre

- Marketplace: plataforma líder en comercio electrónico en América Latina. Permite la negociación de bienes y servicios de forma fácil para todos sus usuarios, brindando seguridad en cada transacción que se efectúa. Cuenta con canales de comunicación entre vendedores y compradores. Permite otorgar una calificación y comentario acerca de cada bien o servicio adquirido, la cual está disponible para todos los usuarios antes de llevar a cabo la transacción y funciona, a fin de cuentas, como el famoso “boca en boca”. En otras palabras, publicidad generada por los mismos usuarios, validando o desmitificando los productos.

- Mercado Libre VIS (Vehículos, Inmuebles, Servicios): son aquellos productos que suelen agruparse en los clasificados. Están integrados en la plataforma Mercado Libre, pero tienen un modelo de negocio diferente: son categorías no transaccionales, la compra-venta se completa fuera de la plataforma. Es la sección con mayor cantidad de avisos publicados en América Latina y, por consiguiente, la más visitada del sitio.
- Mercado Pago: es la compañía Fintech de origen Latinoamericano más grande de la región. Se fundó en 2003 y es quien brinda soluciones financieras a empresas, emprendimientos o personas físicas que quieran gestionar su dinero de manera segura, simple y cómoda. Procesa alrededor de 3 millones de transacciones por día. Es una billetera digital que permite pagar en tiendas físicas con código QR, reinvertir los saldos digitales y obtener rendimientos, pagar servicios y tomar préstamos, todo ello sin la necesidad de contar con una cuenta bancaria.
 - Mercado crédito: otorga préstamos y soluciones financieras a los usuarios de productos de la compañía. Utiliza un modelo de scoring (puntuación) propio basado en el historial de compras y ventas de los usuarios de Mercado Pago.
- Mercado Shops: es una plataforma que permite crear una tienda virtual con look profesional de manera simple y rápida. El objetivo es poner a disposición de las grandes empresas, Pymes y emprendedores la tecnología para llevar sus negocios al mundo digital.
- Mercado libre publicidad – Mercado Ads: desarrolla soluciones de publicidad para que los vendedores puedan sacar provecho del volumen de visitas que tiene la plataforma y así poder posicionar la marca, lanzar nuevos productos o simplemente aumentar las ventas.
- Mercado envíos: brinda soluciones de logística para sus más de 11 millones de vendedores y 42 millones de compradores de la plataforma. Fue creada en 2013 y busca optimizar los procesos por medio del uso de la tecnología y la innovación. Libera a los vendedores de las preocupaciones en torno del envío de sus productos sin la necesidad de recurrir a costos exorbitantes para cumplir con las demandas de los clientes. A su vez, los compradores obtienen una opción más accesible y pueden hacer el seguimiento de sus compras mediante la aplicación.

La misión de MELI “es democratizar el comercio electrónico y los servicios financieros en la región para transformar la vida de millones de personas en América Latina” ... Mientras que su visión es “ser la plataforma de comercio electrónico líder de Latinoamérica, en donde compradores y vendedores se encuentran para realizar transacciones de una amplia gama de bienes y servicios”. (MELI, 2020). No obstante, cada unidad de negocio tiene definidas su misión, visión y objetivos específicos.

Las acciones de Mercado Libre cotizan en Nasdaq desde su oferta pública inicial en 2007 y ha sido considerada uno de los mejores lugares del mundo para trabajar según el ranking Great Place To Work (GPTW, 2021). Basado en el Reporte de impacto 2020, la empresa reporta un total de 15.546 empleados permanentes distribuidos en 8 países de América. Sin embargo, más del 80% se encuentra en Argentina y Brasil. Los detalles se encuentran a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2

Empleados y otros trabajadores a diciembre 2020.

	ARGENTINA	BRASIL	CHILE	COLOMBIA	MÉXICO	PERÚ	URUGUAY	VENEZUELA	Total
Permanentes	6995	4986	419	965	1023	16	1126	16	15.546
Hombres	4674	2651	312	613	629	10	546	8	9443
Mujeres	2321	2335	107	352	394	6	580	8	6103
Temporario	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hombres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mujeres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jornada completa	6356	3272	419	649	1023	16	496	16	12.247
Hombres	4359	2035	312	463	629	10	339	8	8155
Mujeres	1997	1237	107	186	394	6	157	8	4092
Media jornada	639	1714	0	316	0	0	630	0	3299
Hombres	315	616	0	150	0	0	207	0	1288
Mujeres	324	1098	0	166	0	0	423	0	2011

Nota Fuente: Reporte de Impacto 2020, Mercado Libre. (2020). Índice de contenidos GRI. Perfil de la organización. (p. 80)

Entre 2019 y 2020 se observa un aumento del 60% de la plantilla de empleados, distribuyéndose según se muestra en la Tabla 3. Y se espera duplicar los puestos de trabajo durante los años 2021/22.

Tabla 3

Integrantes por género, edad y posición.

	Analista y asistente	Supervisores	Gerente	Gerente Sr	Director	VP/CEO	TOTAL
Por género							
Hombres	58,5%	69,4%	67,4%	71,4%	79,9%	90,9%	60,7%
Mujeres	41,5%	30,6%	32,6%	28,6%	20,1%	9,1%	39,3%
Por grupo de edad							
Menor a 30 años	69,5%	15,5%	3,9%	0,6%	0,0%	0,0%	57,7%
Entre 30 y 50 años	30,2%	83,9%	95,4%	99,1%	97,8%	84,8%	42,0%
Mayor a 50 años	0,2%	0,6%	0,8%	0,3%	2,2%	15,2%	0,3%

Nota Fuente: Reporte de Impacto 2020, Mercado Libre. (2020). Nuestro equipo. Diversidad e igualdad de oportunidades. Integrantes por género, edad y posición. (p. 49)

Mercado Libre es considerada un ejemplo a seguir en términos de mejora continua por la capacidad que tuvo, y sigue teniendo, para adaptarse a todos los cambios del contexto y transformarlos en grandes victorias. Asimismo, acaba de ganar el premio a ‘Mejor campaña de comunicación y asuntos Públicos’ desarrollada durante el período 2019-2020, para la categoría Comunicación Interna. Éste premio fue otorgado por el Consejo Profesional de Relaciones Públicas y el Círculo DIRCOMS. El evento se celebró el 29 de marzo de 2021 en Buenos Aires, Argentina. Más de 80 empresas de todo el país inscribieron 112 campañas en categorías tales como: comunicación externa, interna, sostenibilidad, gestión de crisis y asuntos públicos.

El objetivo de MELI es mantener una comunicación fluida y transparente con todos sus grupos de interés. Para ello identificaron y seleccionaron diferentes estrategias o mecanismos de diálogo con cada uno de ellos (Tabla 4).

Tabla 4

Mecanismos de diálogo

Grupo de interés	Mecanismo de diálogo
Ecosistema de emprendedores y usuarios de la plataforma	- Área de atención al cliente - Encuestas de marketing - Capacitación y desayunos con el área Comercial y Sustentabilidad
Colaboradores	- Mailing - Plataforma de comunicación interna (Facebook at Work) - Charlas con el CEO - Comunicaciones de cierre de trimestre - Q&A con directores - Encuesta de clima y feedback
Proveedores	- Reuniones virtuales y mailing
ONGs y organizaciones de la sociedad civil	- Programa Mercado Libre Solidario
Management y Dirección	- Comité de Auditoría y reuniones de Directorio
Referentes y líderes de opinión	- Encuentros y envíos de información periódica - Informe trimestral de resultados
Gobierno	- Reuniones con el área de Relaciones Gubernamentales y Sustentabilidad
Accionistas	- Reuniones con el área de Relaciones con Inversores y Sustentabilidad

Nota Fuente: Reporte de Impacto 2020, Mercado Libre. (2020). Estrategia de sustentabilidad. Grupos de interés. (p. 23)

En base a una entrevista realizada al Gerente de Mejora Continua – FinTech, se puede ver que la empresa comprende el valor de la comunicación y no dudan en invertir todo lo necesario para contar con los medios y canales adecuados de comunicación. En el ambiente de trabajo se utiliza

comúnmente la expresión “sobre-comunicar”, la cual hace referencia a la necesidad que se tiene de estar informados, recibir opiniones y valoraciones, tanto de clientes internos como externos y de los distintos niveles de la organización. Incluso durante la pandemia, establecieron distintas iniciativas para continuar comunicando apropiadamente, sin obstruir o colapsar ningún canal. Se utilizan las plataformas Workplace, Slack y Hangouts. Se listan debajo algunas de esas iniciativas:

- Conversaciones de valor de forma digital:
 - Visitas del CEO: para acortar distancias entre el personal y la alta gerencia.
 - Q&As: Espacios abiertos de preguntas y respuestas con los líderes.
 - Retreats de negocio: reuniones, retiros o recreos destinados al entretenimiento y ocio para potenciar la creatividad de los empleados.
- Workplace MELI: plataforma para comunicarse, aprender, discutir y colaborar.
 - Comunicación transparente, abierta, horizontal y en tiempo real.
 - Comunicaciones de *protocolo COVID-19* de cuidado y protección.
 - Grupo de *buenas prácticas de trabajo Remoto*: en donde se comparten recomendaciones y actividades para cuidar tu bienestar.
- Opinar y contribuir:
 - Engagement survey: mide el nivel de compromiso de los empleados según cuán valorados se sienten en el ámbito laboral.
 - Great Place to Work: encuestas de clima laboral que ayudan a identificar oportunidades de mejora y comparar a la empresa a nivel local y global.
 - Pulse survey: indica cómo se vive en el contexto de pandemia.
- Respetar y ser respetad@: el reconocimiento de las diferencias y espacios para brindar igualdad de oportunidades.
- Gestión de People 100% digital: gestión del capital humano de manera completamente digital.

Del mismo modo, comprenden el valor del tiempo, y el hecho de que el mundo digital se mueve a gran velocidad y no hay lugar para dudas o tareas que no agregan valor. Por ésta razón, se empodera a los empleados para que puedan tomar decisiones e implementar los cambios rápidamente. El tiempo es dinero y en la era digital el reloj corre más deprisa. Tal es así que existe

una descentralización de la toma de decisiones y utilizan la “fórmula del 90/10”. Su fundamentación es similar al principio de Pareto del 80/20, en el cual el 80% de los problemas provienen del 20% de las causas. Al atacar sólo una parte de las causas, se pueden resolver la mayor parte de los problemas. Esta es una manera de trabajar de manera más eficiente y poner el esfuerzo en aquello que traerá mejores resultados. La organización de Marcos Galperín aplica esa premisa al proceso de toma de decisión y lo lleva un paso más allá. Solamente el 10% de las decisiones son necesariamente escaladas a la alta gerencia. Se empodera a los equipos de trabajo para que puedan resolver sus asuntos con autonomía y así evitar caer en la trampa del micro-management y actuar lo más rápido posible.

El micro-management, en su interpretación más negativa, hace referencia a una manera de gestionar ejerciendo un control excesivo sobre los miembros de un equipo, prestando exagerada atención a los detalles del trabajo. En los casos de micro-management, o micro-gestión, el jefe participa de cada decisión que se lleva a cabo. Si bien un jefe involucrado no necesariamente es un mal indicador, el control excesivo y sostenido en el tiempo puede, no solo retrasar las decisiones sino también, generar rispideces y denotar desconfianza en el personal. En tanto, MELI intenta evitar esa práctica y llegado el caso de identificar un grupo en el cual se requiere atención de la gerencia para más del 10% de sus decisiones, se discutirá si es necesario modificar la estructura del equipo para que puedan continuar actuando ágilmente.

La cultura organizacional o, como ellos lo llaman, el ADN MELI está orientado a los clientes, a sus necesidades y a las opiniones que los mismos brindan frecuentemente. Son “customer centric”, basan las estrategias y organizan todas las actividades en torno al cliente. Según una entrevista al Responsable de Customer Experience de MercadoLivre Brasil, se mencionaba lo siguiente:

El objetivo del área es escuchar la voz del cliente que llega al equipo de atención al cliente y transformarla en planes de acción de mejora continua de la experiencia de uso del sitio, involucrando todas las áreas de la empresa. Más allá de brindar una excelente atención a los clientes que nos contactan, trabajamos para eliminar los puntos de fricción para que el cliente pueda utilizar el sitio sin la necesidad de contactarnos.

... estamos poniendo el cliente en el centro de todo lo que hacemos y desarrollamos. El objetivo es construir y brindar a nuestros clientes excelencia en la experiencia de uso de nuestra plataforma. Para lograr ese objetivo desafiante, nos apalancamos en la voz del cliente. Escuchando su feedback para dirigir el rumbo estratégico y definir las iniciativas de mayor impacto en la experiencia. (CCSur, 2016)

En consecuencia, los consumidores tienden a ser más leales y comienza un círculo virtuoso. Para dirigir los esfuerzos de la mejor manera, toman las críticas de los clientes, tanto potenciales como reales, nuevamente haciendo uso del principio de Pareto u 80/20. Como se indicó antes, al identificar todas las posibles causas, se podrán disponer los esfuerzos y recursos de forma tal que se aborden aquellas que produzcan un impacto mayor u ofrezcan un mejor resultado.

Otro aspecto primordial del ADN MELI es el trabajo en equipo y el compañerismo. Tienen objetivos de mejora ambiciosos, tanto individuales como grupales, los cuales son revisados regularmente en reuniones de Key Performance Indicators (KPIs o Indicadores de Gestión). Se fomenta la cultura del mérito, mediante una compensación total competitiva y equitativa, como también calibraciones para decidir rotaciones y promociones. Con un acercamiento similar al que tienen con sus clientes, se usa la metodología de Feedback 360°.

Finalmente, MELI menciona los seis principios que orientan sus acciones:

- Competimos en equipo para ganar.
- Ejecutamos con excelencia.
- Estamos en beta continuo.
- Emprendemos tomando riesgos.
- Creamos valor para el usuario.
- Damos el máximo y me divierto.



Figura 7. Somos, Mercado Libre. Nota Fuente: Ideas Mercado Libre. (2021). Historia de Mercado Libre

Información adicional y conclusiones caso Mercado Libre (MELI)

En base a la información anteriormente citada, se observa un ambiente de trabajo amigable que atrae al público joven. Tal es así que el reporte de impacto de 2020 muestra que aproximadamente un 60% de los empleados son menores de 30 años. En cuanto a la información recabada en las encuestas realizadas por Great Place to Work, los empleados comprenden el propósito de la empresa y eso es lo que los inspira a dar lo mejor de cada uno.

Las tareas que llevan a cabo tienen que ver con cada área de negocio y van desde el desarrollo y mantenimiento de la plataforma de comercio, hasta servicios financieros, de publicidad y logística. Son tareas que resultan interesantes, agregan valor y repercuten directamente en los clientes. La posibilidad de ver el impacto de su trabajo en el cliente, ayuda a motivar a la gente, genera sentido de pertenencia, se sienten reconocidos y orgullosos de su trabajo.

La calidad del liderazgo es destacada en todas las encuestas, indicando que hay una visión clara que inspira a alcanzar resultados extraordinarios para simplificar la vida de los miembros y de los usuarios. No se exige la ‘milla extra’, es decir un esfuerzo más allá de las tareas diarias, sino que se buscan brindar las condiciones laborales necesarias para que ello surja de los propios empleados. Durante los procesos de reclutamiento, el departamento de recursos humanos busca gente con ciertas habilidades para cada puesto. Sin embargo, no hay descripciones específicas de los puestos y aclaran que se inclinan por aquellos candidatos con buena predisposición e iniciativa.

En lo que tiene que ver con la estructura de la organización es del tipo caótica, es decir se combinan elementos del caos, que aportan innovación y disrupción, con elementos del orden, que permiten canalizar esa innovación en productos y servicios que simplifiquen la vida de los usuarios.

Caso ExxonMobil Argentina BSC (XOM)

ExxonMobil es la empresa no gubernamental de Oil & Gas más grande del mundo. Con aproximadamente 70.000 empleados en más de 120 países. En la actualidad, alrededor de 2.500 empleados están localizados en el centro de servicios de Argentina.

Sus orígenes se remontan a 1870 cuando se conforma Standard Oil, quien en 1911 deberá fragmentarse en 34 compañías independientes, como consecuencia del fallo de la Corte Suprema de Estados Unidos para desalentar los monopolios. En 1926 se crea Esso y es en 1999 cuando se unen Exxon y Mobil para finalmente tomar el nombre que mantiene hasta la actualidad. En 2004, se establece en Buenos Aires, Argentina el Business Service Center (BSC). A su vez, afiliadas de ExxonMobil han estado trabajando en el país por más de 100 años y establecieron operaciones en Neuquén durante la última década.

La misión de ExxonMobil es “ser la compañía de petróleo y productos químicos más importante del mundo. Con ese fin, debemos lograr constantemente resultados financieros y operativos superiores al mismo tiempo que nos adherimos a los más altos estándares de conducta empresarial”. (ExxonMobil, 2021)

Vale la pena mencionar que el enfoque de este estudio va a ser sobre las actividades administrativas que se desarrollan en las oficinas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las operaciones llevadas a cabo en Neuquén van a ser dejadas de lado. Y se hará hincapié en el área de Controllars donde se llevan a cabo tareas contables o administrativas, comúnmente llamadas de oficina. Es importante además destacar que desde comienzos de la pandemia ocasionada por el Covid-19, desde marzo 2020 todas las actividades de dichas oficinas se realizan de manera remota, bajo la metodología working from home o trabajo remoto (desde el hogar).

Las funciones principales que se llevan realizan en Buenos Aires son las siguientes:

- **Controllars:** Contralor, abarca grandes áreas de negocio y contiene a la mayor parte de los empleados (más de 1.000). Brinda principalmente servicios contables y de soporte a las diferentes líneas de negocio: FA&R (financial accounting & reporting), BAR (business analysis & reporting), GA (general accounting), internal audit, process & controls, PY&A (payroll & accounting), upstream, PMI (Product movement and inventory).
- **Human Resources:** administración de los recursos humanos, liquidación de sueldos, programas de beneficios para el personal, gestión del personal y evaluaciones de desempeño, entre otros.

- Procurement: compras, contratación y gestión de proveedores.
- Information Technology: tecnología de la información. Brinda soporte tanto local como global de servicios tecnológicos, aprovisionamiento de hardware y software, como así también desarrollo de herramientas o plataformas.
- Tax: Impuestos, liquidación y presentación de los mismos ante los distintos entes gubernamentales donde la empresa opera.

Los principales objetivos del BSC son: agregar valor al negocio, mantener la licencia para operar y sostener una organización de alto desempeño. Se fomenta la mejora continua por medio de comités de *continuous improvement* o *digital and innovation* - CI o D&I respectivamente. El propósito de los mismos es ofrecer espacios para que los empleados puedan dar lugar a la creatividad, realizar capacitaciones, presentar ideas de mejora y nutrirse de otros grupos que llevan a cabo tareas similares.

Desde que el BSC de Argentina comenzó sus operaciones, busca que los empleados puedan hacer su trabajo de manera cada vez más eficiente. Con el objetivo de poder continuar trayendo tareas de la casa matriz, en Estados Unidos, y continuar reduciendo los costos. Con ese fin se realizan diversas actividades para fomentar el “CI mindset”, pensamiento basado en la mejora continua. Se hace énfasis en una cultura donde la calidad de los procesos es lo primordial y, para poder brindar un mejor servicio a las líneas de negocio, es necesario ser cada vez más eficientes. Se deben utilizar del mejor modo posible los recursos de manera tal que se puedan alcanzar los objetivos en tiempo y forma, entendiendo las necesidades de los clientes internos, es decir aquellos integrantes de la corporación que reciban un producto o servicio de otra área. A modo de ejemplo: el área de Payroll se encarga de la liquidación de los sueldos y los empleados de la organización son sus clientes.

En cuanto a los valores pretendidos por ExxonMobil y comunicados a su personal mediante la intranet se define lo siguiente:

Reconocemos la necesidad de sostener los fundamentos que nos hacen grandes y los aspectos de nuestra cultura que son críticos para el éxito. Nuestros valores centrales nos hacen estar orgullosos de ser parte de ExxonMobil. Actuamos con integridad y cuidamos unos de otros y nuestras comunidades cada día. Mostramos coraje, luchamos por la excelencia, y demostramos resiliencia cuando nos enfrentamos con grandes desafíos. (ExxonMobil, 2021)

Por lo tanto, sus valores centrales son:

- **Integridad:**

- Ser honestos y comportarse éticamente
- Hacer lo correcto



- Be honest and ethical
- Do what is right

- **Cuidar:**

- Ser respetuosos e inclusivos.
- Velar los unos por los otros.
- Contribuir con el bienestar de las comunidades y el medioambiente.



- Be respectful and inclusive
- Look after each other
- Contribute to the well-being of our communities and the environment

- **Coraje:**

- Tomar iniciativa y hacer la diferencia.
- Pensar audazmente y actuar con convicción.
- Asumir la responsabilidad.



- Take initiative and make a difference
- Think boldly and act with conviction
- Take personal ownership

- **Excelencia:**

- Mantener estándares altos.
- Ser reflexivos, minuciosos y disciplinados.



- Hold ourselves to high standards
- Be thoughtful, thorough and disciplined

Por último, en la Tabla 5 se exhiben algunas de las actividades que ExxonMobil lleva a cabo para mantener y optimizar las relaciones con los distintos grupos de interés. En estas se puede demostrar la aplicación de los valores enunciados anteriormente:

Tabla 5

Compromiso con los grupos de interés

Partes interesadas	Áreas comunes de interés	Actividades desarrolladas
Comunidades	<p>Emisiones de gases</p> <p>Inversiones en la comunidad</p> <p>Desarrollo económico</p> <p>Educación</p> <p>Oportunidades de empleo</p> <p>Cuidado del medioambiente</p> <p>Administración de reclamos</p> <p>Derechos humanos</p> <p>Impactos operativos</p>	<p>Comunicación con los residentes donde opera por medio de correspondencia directa y reuniones de grupo.</p> <p>Designación de personal para tareas de voluntariado.</p> <p>Recepción, análisis y respuesta a las inquietudes de la comunidad.</p> <p>Establecimiento de canales para que las comunidades provean sugerencias o busquen información.</p> <p>Utilización de redes sociales para compartir novedades de proyectos.</p> <p>Inversión de \$211M USD a comunidades de todo el mundo en 2018.</p>
Clientes	<p>Desarrollo de tecnología y productos innovadores.</p> <p>Seguridad.</p> <p>Gestión de la cadena de suministro.</p> <p>Sostenibilidad y cuestiones ambientales.</p>	<p>Colaboración en todas las industrias para identificar las soluciones a los problemas de sostenibilidad.</p> <p>Promoción de un diálogo abierto con los clientes y fomento de la educación basada en las necesidades del mercado para proveer soluciones sostenibles.</p> <p>Asistencia al cliente y apoyo a los equipos de marketing para responder a las preguntas.</p>
Empleados	<p>Beneficios.</p> <p>Diversidad e inclusión.</p> <p>Salud y bienestar.</p> <p>Desarrollo profesional.</p> <p>Seguridad dentro y fuera del lugar de trabajo.</p>	<p>Promoción del desarrollo profesional de los empleados (>70.000 en todo el mundo).</p> <p>Inversión en la salud de los trabajadores proporcionando programas de salud voluntarios.</p> <p>Gestión de comentarios y sugerencias a través de gerentes, encuestas internas, foros y una línea directa confidencial.</p> <p>Apoyo a grupos internos para el desarrollo de una cultura de diversidad e inclusión.</p> <p>Utilización de redes sociales para compartir información.</p>
Proveedores	<p>Oportunidades comerciales.</p> <p>Desarrollo de proveedores.</p> <p>Integridad operativa.</p> <p>Seguridad.</p> <p>Cuidado del medioambiente.</p> <p>Expectativas de los proveedores.</p> <p>Diversidad e inclusión.</p> <p>Educación.</p> <p>Derechos humanos.</p>	<p>Realización de foros con proveedores para brindar información sobre las prácticas de seguridad, medio ambiente y derechos humanos.</p> <p>Participación en organizaciones dedicadas a desarrollar las capacidades de los proveedores locales (EEUU).</p> <p>Comunicación de las expectativas de proveedores, vendedores y contratistas.</p> <p>Realización de auditorías periódicas de proveedores y debida diligencia anticorrupción en países relevantes.</p> <p>Apoyo a empresas estadounidenses que sean propiedad de grupos tradicionalmente sub-representados a través de una base de datos de diversidad y foros de EE.UU.</p>

Nota Fuente: extracto y traducción del autor, basado en: ExxonMobil Sustainability Report (2021).

Información adicional y conclusiones caso ExxonMobil Argentina BSC (XOM)

En primer lugar, la estructura de ExxonMobil, fruto de su larga trayectoria y estabilidad de la industria, lleva a que sus autoridades sean reticentes al riesgo, creando alrededor de cada proceso un marco de control riguroso. Esto fomenta una organización un tanto rígida, la cual resulta lenta e incluso burocrática al momento de la toma de decisiones. Al tener que participar de todas las decisiones, los supervisores se convierten en un filtro más y cuentan con poca autoridad para definir medidas. En este caso se observa una falta de empoderamiento de los mismos. Es decir, deben estar involucrados, pero no tienen poder suficiente para determinar las acciones a seguir. Es una organización jerárquica, por lo que la toma de decisión deberá pasar por varios peldaños distintos para poder llegar a una resolución.

Un punto no menor para mencionar es que al ser un centro de servicios su principal tarea es dar soporte a las operaciones llevadas a cabo por la casa matriz. Esto implica reflejar los eventos de negocio en los libros contables de manera apropiada y a tiempo, realizar controles de integridad, asegurar el cumplimiento de los sistemas de gestión y normativas vigentes, entre otras cosas. Pero al dar soporte, las decisiones críticas están en cabeza de la alta gerencia y la línea de negocios a la que reportan. Este esquema genera dependencia de la casa matriz y poca libertad por parte de los empleados del BSC, lo que suele resultar en retrasos en la implementación de cambios. En los últimos años se implementó la política “fit for risk”. Ésta, busca adecuar los controles y medidas necesarias para la toma de decisiones según el nivel de riesgo e impacto que traigan aparejado. Esto permite actuar con mayor agilidad en los casos de menor exposición,

La pandemia sobrevenida por el Covid-19 trajo consigo una profunda crisis en la industria del gas y petróleo que obligó a todos los participantes a repensar la mayoría de sus procesos. En febrero de 2021, XOM reportó por primera vez en su historia balances con resultado negativo (pérdidas). Si bien durante el 2020 la empresa recortó la mayor parte de los gastos y comenzó un período de austeridad, los ingresos cayeron a los niveles más bajos desde 2002. Las cuarentenas extendidas, el cierre de fronteras y todo lo que implicó el aislamiento por la pandemia, impactó directamente en la industria y el consumo de petróleo se vio completamente afectado. Como corolario, en los dos primeros trimestres del 2021 XOM presentó pérdidas multimillonarias. Hasta que en el tercer trimestre pudo mostrar los síntomas de la recuperación con una ganancia de US\$ 6,75 billones. (Exxon, 2021)

La crisis no solo impactó los balances de la empresa y la confianza de sus accionistas, sino que también se vio reflejada en un éxodo de empleados a nivel global. En la red social LinkedIn se observó el mismo bajo el título #exxodus, donde se veían a nivel global centenas de empleados

despidiéndose de la empresa, bajo el emblemático edificio con forma de cubo que se encuentra en el campus de Houston, Texas.

El éxodo también tuvo que ver con la capacidad de adaptación de la empresa a la “nueva normalidad”. Desde principios del 2021, se vive un gran descontento del personal relacionado con las decisiones tomadas por la empresa en cuanto a la flexibilidad. En el caso de los Estados Unidos, durante el primer trimestre de 2021 se dispuso la vuelta a las oficinas. Bajo distintos esquemas y tiempos de implementación, los empleados debían abandonar el formato de trabajo remoto para volver a trabajar en las oficinas en términos similares a los de pre-pandemia.

La decisión tomada por Exxon generó disconformidad en gran parte del personal, ya que en todas partes del mundo la gente empezó a valorar más la posibilidad de trabajar desde su propia casa. En el caso de los trabajos de cuello blanco, donde las tareas diarias se pueden hacer íntegramente de manera virtual, la gente pudo encontrar un mejor balance entre la vida personal y profesional. El aspecto más valorado a nivel mundial tiene que ver con la cantidad de tiempo ganada al no tener que ir al trabajo, lo que se traslada directamente a una reducción del estrés relacionado con el tráfico en las grandes ciudades, un aumento de las horas de sueño y a poder pasar más tiempo en familia.

En lo que respecta a Argentina y dadas las restricciones del gobierno local, la empresa se vio obligada a mantener el esquema de trabajo remoto. Las prohibiciones otorgaron una ventaja a la gerencia local, ya que pudieron estudiar el caso estadounidense y no repetir el mismo proceder. Es por esto que el BSC definió un retorno escalonado y supeditado a la evolución epidemiológica del país. Se implementaron fases, la primera fue voluntaria durante un periodo de 3 meses, donde los empleados podían elegir si querían trabajar o no de manera presencial. Luego, a partir de noviembre, se pasó a un formato de 4 días remoto y 1 día en la oficina. Y se espera que en marzo/abril de 2022 se pase a 2 veces a la semana en la oficina. Eventualmente, se pedirá a los empleados ascender a 3 días a la semana en la oficina y mantener un esquema híbrido.

El tratamiento del retorno a la oficina va de la mano con lo comentado anteriormente acerca de la dependencia con la sede central. La organización como un todo, se encuentra en un punto de inflexión, donde continúan siendo cuidadosos con las erogaciones de dinero, pero al mismo tiempo entienden que necesitan adaptarse a los nuevos requerimientos de la industria y el mercado. Sin embargo, la búsqueda de flexibilidad y entornos más dinámicos animó a los más jóvenes a realizar cambios en su carrera que antes hubieran sido impensados. Como consecuencia, los jefes locales observaron altos niveles de renuncias durante todo el 2021. En el último semestre, se pudo ver a una gran cantidad de jóvenes atraídos por la propuesta de valor que ofrece Mercado Libre.

Derivado de la rotación del personal se advierte una creciente pérdida del conocimiento y una lenta curva de aprendizaje. Los nuevos integrantes intentan aprender sus tareas diarias mediante el entrenamiento de los otros miembros, pero la falta de adecuación de los manuales juega en contra de las métricas de los equipos de trabajo. Los manuales reflejan los pasos a seguir para cumplir con las tareas, pero no explican el por qué se hacen de tal o cual manera. Tampoco suelen contener información de contactos que podrían solucionar problemas o de las excepciones con las cuales se pueden encontrar.

Por último, los procesos de mejora continua se ven desalentados si la gente no tiene la capacidad de cuestionar el por qué y para qué de sus tareas. Los nuevos empleados están preocupados por entender cómo hacer su trabajo, mientras que aquellos que llevan más tiempo están lidiando con mantener las métricas y ayudar a entrenar al nuevo personal. En esos casos los mandos medios no tienen espacio para fomentar la mejora continua ya que se ven sobrepasados por las urgencias del día a día.

La tercerización de los puestos a la filial argentina conlleva una reducción significativa de los costos de la empresa, principalmente dada por el tipo de cambio. Mientras que la estrategia del BSC es poder llevar a cabo las tareas de manera cada vez más eficiente y con menos recursos para poder seguir generando puestos de trabajo. Nuevamente, deberá contar con una buena gestión del conocimiento al migrar procesos a las filiales y poder documentar las particularidades de cada uno. Para poder mantener su estrategia, el BSC necesita fomentar la mejora continua en todas sus áreas, ya que tendrá mayor capacidad para adquirir nuevos puestos si reduce el tiempo de trabajo y las tareas manuales.

Comparación de los casos

Al evaluar la información obtenida mediante el marco teórico, junto con la entrevista, los datos publicados por ambas empresas y la opinión adicional del autor, se pueden entrever ciertos puntos en común y variables que resultan interesantes para el estudio.

En principio, las empresas seleccionadas operan en industrias indiscutiblemente distintas. XOM tiene una historia de más de 100 años en la industria del Oil & Gas, la cual influye en la manera que tiene de tomar decisiones. Se observa cierta reticencia al cambio, que parece estar definida por la estabilidad y previsibilidad del rubro. Aquellos competidores con capacidad de obtener economías de escala, en las cuales cuanto más se produce más barato resulta, son quienes lideran desde hace varias décadas el rubro. Durante muchos años en la industria del petróleo la ecuación perfecta constaba de: extraer materia prima, transformarla en productos terminados o semi-elaborados y venderlos al doble de su precio (o aún más). Sin embargo, aquello que dio buenos resultados durante tanto tiempo, ya no es tan redituable como algunas estrategias financieras, donde no es necesario contar con la infraestructura de los gigantes. Por ejemplo, se compra el petróleo en crudo a un precio relativamente bajo en Estados Unidos y se vende más caro en Europa. Si al restar los costos de transporte todavía se obtiene ganancia, puede resultar más beneficioso que seguir manteniendo las refinerías, los costos y riesgos asociados.

Mientras, algo completamente diferente sucede con MELI, su historia es solo una quinta parte de la de Exxon y desde los orígenes se vio expuesta a un entorno cambiante y poco predecible. En el rubro del comercio electrónico y la tecnología, no existe una receta para el éxito y deben convivir constantemente con el cambio. No obstante, MELI se fue transformando con el tiempo incursionando en nuevas áreas del negocio a paso firme (integración vertical). Pasó de ser una mera plataforma de compra y venta para luego proveer herramientas y soluciones en los procesos de pago, logística, financiación y publicidad.

Asimismo, las experiencias de ambas definen la tolerancia al riesgo que tienen. De la misma manera que XOM es un tanto reticente al cambio, también tiene aversión al riesgo. Teniendo en cuenta que las tareas que se ejecutan en Buenos Aires son de soporte y control, se plantea una estructura conservadora. Aunque se está tendiendo al esquema “fit for risk”, la obediencia hacia lo que plantea la casa matriz no permite la independencia absoluta. Es entendible que una empresa petrolera tenga aversión al riesgo cuando se tienen en cuenta las operaciones propias del negocio. Las consecuencias de un entorno caótico o inseguro podrían ser: fatalidades o impactos medioambientales graves e irreversibles. En ese punto es donde las medidas impuestas por la casa matriz hacen cortocircuito con las tareas de oficina llevadas a cabo en Argentina, ya que los riesgos son completamente diferentes y considerablemente más acotados. Entretanto, cada área de MELI

funciona con autonomía y utilizan el enfoque 90-10 para evitar la centralización. Esto define la forma de operar y su ADN, siendo uno de sus principios rectores el “emprendemos tomando riesgo”. Para el BSC y MELI, los riesgos tienen que ver con los resultados financieros y el impacto en la imagen de la empresa.

Con respecto a la forma de organizarse, ésta también es visiblemente distinta en los casos estudiados. MELI es caótica: combina elementos del caos con la innovación, al tiempo que XOM habla de mejora continua e innovación, sin perder de vista el marco de controles y aprobaciones de gerentes y representantes de la línea de negocios. En lo que respecta a mejora continua, la primera cuenta con puestos definidos para identificar oportunidades de mejora e implementar soluciones, mientras que la segunda lo fomenta por medio de comités. En el caso de XOM, los empleados trabajan en mejoras de manera secundaria a sus puestos de trabajo, es decir, luego de completar sus tareas diarias. Aun cuando obtiene resultados aceptables, ésta organización del trabajo determina también la propensión y velocidad de los cambios.

En lo que tiene que ver con las plantillas se observa una semejanza: ambas buscan empleados jóvenes y poli-funcionales. Aunque se diferencian en que XOM plantea un “controllers fit”, empleados que puedan adaptarse fácilmente a cualquier puesto dentro del área de controllers, con conocimientos en contabilidad y nivel avanzado de inglés. Mientras que MELI busca principalmente gente con conocimientos en IT (tecnología de la información), buena predisposición y ganas de aprender. En ambas se fomenta el trabajo en equipo y se miden los resultados por medio de KPIs y evaluaciones de desempeño individuales.

Una cuestión no menos importante es el planteamiento de las misiones. MELI habla de “democratizar el comercio electrónico y los servicios financieros en la región para transformar la vida de millones de personas...”. (MELI, 2020). Pero XOM habla de “ser la compañía de petróleo y productos químicos más importante del mundo... lograr constantemente resultados financieros y operativos superiores al mismo tiempo que nos adherimos a los más altos estándares de conducta empresarial”. (ExxonMobil, 2021)

Las misiones denotan diferencias desde las bases, la primera usa la expresión democratizar y transformar la vida de las personas. Es decir, promover el servicio de compra/venta y permitir la participación de todos, brindando facilidades tanto para los compradores como los vendedores. Empero, la segunda señala la obtención de ganancias siguiendo estándares de conducta. Si bien los objetivos del BSC son más claros, se remarca nuevamente la subordinación al cumplimiento de las normas dispuestas por la casa matriz: mantener la licencia para operar, agregar valor al negocio y sostener una organización de alto desempeño.

Con solo observar las misiones de ambas resulta factible traducir la misión de MELI en objetivos de trabajo a corto/mediano plazo, atar el objetivo final con los del día a día. Pero, no pasa lo mismo con la estrategia de XOM, donde el foco está puesto en la competencia, la obtención de beneficios, respetando a la sociedad y conservar la aprobación de los head quarters. Por lo que es necesario, además, considerar los objetivos del BSC para poder acercarse más a las tareas. A pesar de que ambas mencionan a sus clientes, la forma en que cada una se exhibe resulta completamente distinta, MELI puntualmente se define como customer centric y XOM plantea la responsabilidad que tiene para con la sociedad y el medioambiente.

En cuanto al planteo de la comunicación de XOM, en términos teóricos no parece estar tan alejado de aquel presentado por MELI. Tanto en lo que respecta a la comunicación horizontal como a la ascendente/descendente, ambas empresas cuentan con múltiples herramientas y canales de comunicación. Pese a esto, se considera que Exxon tiene un largo trayecto por recorrer si busca que su organización actúe de manera más dinámica. Como se mencionó oportunamente en el marco teórico, no alcanza con la implementación de sistemas/herramientas, sino que se debe trabajar en conjunto con los mandos medios para que el mensaje que se transmita sea coherente. El lenguaje verbal y no verbal utilizado no deben contradecirse y las conductas diarias de todo el personal se deberían alinear a los objetivos generales de la organización.

Este último punto resulta un desafío para el BSC ya que debe adaptar los mensajes esbozados por la casa matriz a la realidad local. Al contar con culturas y contextos tan diferentes, la “bajada de línea” debe ser tamizada para evitar contradicciones. Un ejemplo de esto es el tratamiento de la vuelta a la oficina donde, de no haber sido por las imposiciones del gobierno argentino, se hubiera exigido a principios del 2021 una vuelta a la normalidad en términos pre-pandemia, algo totalmente desconectado de las necesidades del mercado de trabajo actual del país.

Para finalizar, la Tabla 6 muestra una comparación de las empresas que se encuentran bajo estudio.

Tabla 6

Comparación detallada de los casos

	ExxonMobil (XOM)	Mercado Libre (MELI)
Rubro	Gas y Petróleo	Comercio electrónico, financiación y pagos, logística, publicidad
Actividades desarrolladas en argentina	Soporte de operaciones realizadas internacionalmente. Principalmente tareas contables.	Desarrollo y mantenimiento de la plataforma de comercio, como así también servicios financieros, de publicidad, logística e IT.
# Empleados a nivel global	~70.000 en +120 países	+15.500 distribuidos en 8 países
# Empleados en Argentina	~2.500	~7.000
Perfil de la organización y sus empleados	“Controllers fit”: empleados poli-funcionales. Definición específica de los puestos solo en aquellos fuera de Controllers	Caórdica: caos + orden. No hay descripciones de puestos, las posiciones son elásticas y la gente, poli-funcional.
Tolerancia al riesgo	Fit for risk. Sopesar las decisiones según el nivel de riesgo e impacto aparejado.	Emprendemos tomando riesgo
Toma de decisiones para implementación de mejoras	Centralizada en los gerentes y bajo condiciones establecidas por la línea de negocios.	Descentralizada. Supervisores empoderados para mantener un proceso de toma de decisiones ágil.
Filosofías de calidad	Digital & Innovation	Kaizen + Innovación
Mecanismos de diálogo según grupo de interés:		
- Empleados o colaboradores (comunicación horizontal)	<ul style="list-style-type: none"> - Mailing (Microsoft Outlook) - Zoom - Skype for Business 	<ul style="list-style-type: none"> - Mailing - Facebook at work - Workplace MELI - Hangouts - Slack
- Gerencia (comunicación ascendente/descendente)	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de KPIs - Ask me anything: espacios de preguntas y respuestas con gerentes de procesos o Lead Controllers. - Revisiones trimestrales de los resultados financieros - Foros globales/locales - Reuniones de staff - Reuniones 1:1 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicaciones de cierre de trimestre - Visitas del CEO - Q&A: Espacios abiertos de preguntas y respuestas con líderes - Retreats de negocio - Encuestas de clima y feedback
- Grupos de calidad o mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones mensuales con coordinadores y trimestrales con mandos medios 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones mensuales
Encuestas de clima	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta anual de clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement survey - Great Place to Work - Pulse survey
Iniciativas para promover la comunicación entre áreas y visibilizar minorías	<ul style="list-style-type: none"> - WIN: Women’s Interest Network. - Pride: diversidad global (orgullo). - Belong: sentido de pertenencia. - Tigres solidarios: servicios a la comunidad. - Buddy: recibimiento de nuevos empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo de Buenas Prácticas de Trabajo Remoto - Respetar y ser respetad@ - Gestión de people 100% digital

	ExxonMobil (XOM)	Mercado Libre (MELI)
<i>Evaluaciones de desempeño</i>	Anuales, basadas en los aportes o desempeño individual.	Anuales, basadas en los aportes a nivel grupal e individual. Feedback 360°

Nota Fuente: *Elaboración propia en base a los Reporte de Impacto ExxonMobil (2021) y Mercado Libre (2020) e información recabada de sus sitios web.*

Revisión y conclusiones

En los siguientes párrafos se examinarán los puntos más importantes y conclusiones a las que arribó el autor luego del estudio de los casos y la bibliografía destacada. Además, se hará mención de ciertos aspectos que se deben tener en cuenta para poder sacar el mayor provecho de la comunicación en los procesos de mejora continua.

En primera instancia se observa que la estructura organizacional juega un papel protagónico en cómo se llevan a cabo los procesos de mejora. Sin embargo, el tratamiento adecuado de la comunicación interna, ayudará a sortear esos obstáculos y así fomentar la mejora continua en todos los niveles de la organización.

En el caso de ExxonMobil se observa que la comunicación en los procesos de mejora no se trata con la misma tenacidad o importancia que se les da a otros temas. El planteo de la mejora continua como un extra del trabajo base de cada empleado, pone a la misma en un segundo plano y el tiempo que se le dedique dependerá de la voluntad de cada uno. Al evaluar las diferentes iniciativas que se llevan a cabo para promover la comunicación entre áreas, resulta llamativo que entre ellas no se mencione a los comités de mejora. Actualmente, la comunicación de estos está administrada por sus propios integrantes, no existe una planificación y se determinan los mensajes según la opinión y subjetividad de los participantes de turno. No se utilizan los canales formales de comunicación y descansan en que el mensaje se transmita “de boca en boca”. Aunque la gerencia pretende hacer hincapié en los procesos de mejora, al no mencionarlo explícitamente en los mensajes que provienen de Estados Unidos, se genera una contradicción y finalmente se le resta importancia al tema.

Más allá de cual sea la plataforma o las distintas herramientas de comunicación que se usen, es imperioso no perder de vista que este es un proceso social. El mismo se debe planificar de forma minuciosa y será imprescindible chequear si los mensajes llegan de la manera esperada, ya que cada persona reaccionará de manera diferente al mismo estímulo. Si bien no existe una receta que se pueda aplicar a todas las empresas, industrias, grupos etarios, ni un estándar que defina qué es lo que está bien y lo que está mal, tampoco existe un software que elimine todas las barreras. Pero una buena comunicación en todos los niveles y una cultura fuerte que empuje la mejora continua, servirán como facilitadores. Se debe, así también, fomentar la comunicación bilateral y estar abiertos a recibir una retroalimentación.

El mayor desafío de ExxonMobil es interno y tiene que ver con su estructura y con poder encontrar ese matiz entre lo que dice la casa central y aquello que funciona en el BSC. Al no poder

modificar la estructura, se sugiere continuar trabajando en la cultura organizacional, dándole un mayor protagonismo a la mejora continua a nivel local.

Dado que ya se utilizan con regularidad los conceptos de inclusión y diversidad, se puede fomentar la participación del personal para obtener diferentes perspectivas, ya sea según la edad, país de origen/residencia u otros, como medio para obtener la mejora continua. En ese mismo sentido, animar a los participantes a proveer feedback de manera regular y tomar acciones para implementar las sugerencias recibidas. Hacer caso a la voz del usuario y buscar la comunicación basada en el receptor (CBR).

A pesar de que no se podrá evitar el involucramiento de los head quarters en las decisiones, se deberían definir límites locales para promover el empoderamiento y así lograr un nivel de independencia en la toma de decisiones de los empleados y mandos medios. En consecuencia, se podrá actuar de forma ágil, alineándose a los tiempos y necesidades de la organización y el entorno reduciendo retrasos. De manera similar al esquema 90/10 que menciona MELI.

Se debería plantear una toma de decisiones más racional para el plan de comunicación, evitando caer en los extremos: el tipo *laissez affaire* o una comunicación acartonada y completamente esquematizada. En el mismo sentido, elegir el canal apropiado, evaluando la formalidad necesaria para cada ocasión, junto con el nivel de aceptación que puede llegar a tener, y los ruidos que podrían llegar a distorsionar el mensaje. La comunicación constante con cada uno de los stakeholders es un factor importante a considerar, como también el monitoreo del impacto de las decisiones o planes de acción implementados. Para ello se podría implementar el ciclo PDCA, si se plantean indicadores para medir la eficiencia, y evaluar las acciones correctivas necesarias en base a los resultados obtenidos.

Como objetivo principal de la comunicación se debe eliminar los esquemas de trabajo en silos, buscar la transversalidad de los procesos y crear grupos interdisciplinarios que se puedan nutrir unos de otros. Al reconocer la existencia de distintos públicos en la organización y fomentar una comunicación clara y abierta para que puedan coexistir, se podrán obtener nuevas perspectivas y mejores resultados.

Una vez puestas en práctica éstas sugerencias, es importante que se reconozcan los aportes de los empleados, para mantener y aumentar la motivación del personal. Se deberá considerar también que no todas las personas se sienten reconocidas de la misma manera, por ejemplo, unas preferirán un premio tangible, mientras que otras valorarán más un agradecimiento en público. Y por ello, adaptar los reconocimientos para que sean efectivos.

La sostenibilidad de los cambios, evitando caer en la trampa de mejoras superficiales y cortoplacistas, dará un mensaje importante a toda la organización. Si se logran construir puentes entre los objetivos generales y los individuales, se podrá definir de manera más clara el impacto de las actividades diarias en el éxito de la organización y lograr un mayor sentido de pertenencia.

En último lugar, se mencionarán obstáculos que no deberían perderse de vista en el accionar de las organizaciones:

Falta de información acerca de las decisiones que se toman. Si bien no todos los empleados pueden formar parte del proceso de toma de decisiones, ni pueden contar con toda la información por cuestiones estratégicas o por el solo hecho de que resultaría ineficiente, el informar a aquellos afectados en tiempo y forma, logrará una mejor relación. Una comunicación abierta y honesta promueve la confianza. Así como se menciona en Mercado Libre, se debería ir por el camino de sobre-comunicar, ya que cuando no existe información suficiente acerca de los motivos de las decisiones implementadas, comenzarán los malestares y rumores entre el personal.

Comunicación unilateral y descendente, ignorando las críticas de los empleados. Hay ciertas medidas que solo es posible comunicarlas de manera unilateral y descendente, como por ejemplo la misión y visión de la empresa. Sin embargo, es importa que se busque cierto consenso o que lo normal sea una comunicación bilateral y se tengan en cuenta las opiniones y sugerencias de los distintos niveles de la organización.

Relacionado al punto anterior, si se plantean procesos de mejora creados por los líderes e implementados de manera descendente, los niveles de compromiso del personal y, como consecuencia, la participación, serán limitados. Tampoco es viable que los planes vengan solo de los niveles más bajos, sino que ambas partes puedan comunicarse y entenderse, diseñando soluciones compartidas.

Ausencia de canales de comunicación eficientes o el uso incorrecto de los mismos: se debe evaluar cuál es el canal adecuado dependiendo el mensaje que se quiera transmitir. Exxon trata los temas de mejora continua durante sus reuniones de comité, sin embargo, lo que sucede por fuera de esas reuniones está librado al azar y depende de la impronta de cada uno de sus representantes y la seriedad con la que afronte el tema. Además de poder seleccionar adecuadamente el canal, se debe estar atento a los ruidos que puede tener aparejado el mismo. Por ejemplo: el sistema de chats es ideal cuando se quiere comunicar un mensaje sencillo y objetivo, ya que de no ser así puede dar lugar a distintas interpretaciones. Por el contrario, una reunión presencial ayuda a ver a los

receptores del mensaje y percibir si lo decodificaron de la forma correcta o hacer aclaraciones en caso de creerlo necesario.

El mensaje transmitido por los canales formales no se condice con la comunicación informal realizada por los líderes. Líderes comprometidos con la causa y entendidos en el tema que desean comunicar, tenderán a preocuparse en que el mensaje llegue y sea traducido de la manera correcta. Este punto es uno de los grandes problemas que afronta Exxon cuando el mensaje proviene de la casa matriz, ya que el mismo no está completamente alineado con la situación del país o de las necesidades puntuales del BSC. En este caso, la casa matriz es la fuente de la comunicación, los líderes del BSC son los encodificadores y los empleados del BSC son los receptores o destinatarios. Si los encodificadores no están de acuerdo con el mensaje que tienen que transmitir o no lo entienden completamente, generarán un ruido. Por más que utilicen las mismas palabras, si las acciones y el lenguaje no verbal dicen algo diferente, será imposible convencer a los receptores de que esa es la verdad. Esto generaría, como mínimo, confusión en los destinatarios.

Las diferencias culturales, incluyendo la utilización de distintos idiomas. Como se mencionaba en el párrafo anterior, el contexto de la organización puede generar ruidos en la comunicación y las diferencias culturales son factores claves a tener en cuenta en ese sentido. El ruido que se puede generar en estos casos puede tener que ver con el idioma, ya que la casa matriz generará el mensaje en inglés. Luego, los líderes locales optarán por traducirlo o no y definirán los canales a utilizar. Sea que se use el idioma original o se traduzca, en cualquiera de los dos casos podrán ocurrir errores de interpretación. Además, las diferencias en los contextos económico, político y social entre Estados Unidos y Argentina, influirán en las medidas que se quieran tomar y las formas de llevarlas a cabo.

La centralización y/o burocratización en el proceso de toma de decisiones son otro aspecto a considerar. La falta de poder e independencia, por más que sean entendibles dada la estructura, hacen mella en la motivación del personal y desalientan los procesos de mejora. El uso de metodologías kaizen o ágiles podrían facilitar la implementación de las ideas, considerando cambios más limitados pero incrementales. Si se utiliza la metodología “fit for risk” y cada cambio tiene impactos pequeños en la operación, no se requerirá la aprobación de altos niveles de la gerencia o línea de negocios, evitando caer en la trampa de la burocratización.

Continuando con las diferencias culturales, éstas pueden darse también por el rango etario de los empleados y las distintas generaciones que conviven en la organización. En una empresa como Exxon con tan larga trayectoria, es muy común que haya gente de todas las edades. Aquellos que llevan más tiempo probablemente tengan una mayor resistencia al cambio que los nuevos integrantes, en su mayoría millenials, que buscan el cambio constante. Más aún cuando la empresa

cuenta con una historia tan marcada donde no era necesario implementar cambios radicales para mantener el liderazgo en la industria. Es por eso que muchos continúan trabajando de determinada manera porque “siempre se hizo así” y no consideran necesario desafiar los procesos.

La falta de objetivos claros, alineación entre objetivos organizacionales e individuales. Como es sabido, la definición de objetivos claros ayuda al personal a entender cuál es su rol en la organización, qué se espera de ellos y determina la eficiencia de los mismos. Tanto las contribuciones individuales como grupales serán tenidas en cuenta en aquellos procesos donde se fomente la meritocracia, como son los casos de Exxon y Mercado Libre.

Los juegos de suma cero donde cada uno busca obtener la ventaja personal, conllevan a que la organización en su conjunto pierda. El hecho de trabajar aisladamente y que no se compartan los detalles en tiempo y forma, generará un juego de suma cero donde algunos ganen y otros pierdan, pero finalmente la organización como un todo terminará perdiendo. Es necesario fomentar el trabajo en equipo donde todos obtengan beneficios y no haya que elegir entre el bien personal y el bien de la organización. Esto último se da en contextos donde los objetivos son claros y alcanzables, donde se puede entender fácilmente cómo la tarea individual acerca a la organización a cumplir sus objetivos.

Como se mencionó al principio del capítulo, ExxonMobil tiene un gran limitante para el fomento de la mejora continua y éste tiene que ver con la estructura organizacional y la dependencia de los BSCs con respecto a la casa central. No obstante, las herramientas citadas son de simple aplicación y ayudarán a encaminar aún más los esfuerzos en pos de una cultura organizacional basada en la mejora continua. El hecho de poder controlar los mensajes y cómo estos son recibidos por los distintos niveles de la empresa, facilitará la comunicación entre ellos y el alineamiento de los objetivos.

Entrevista

Entrevista realizada a Hernández, T., Gerente - Mejora Continua Fintech en Mercado Libre. Comunicación personal, 27 de abril de 2021.

1. El último reporte de Impacto publicado a finales del año 2020 destaca la comunicación con los distintos grupos de interés y menciona el uso de diferentes mecanismos de diálogo para cada uno de ellos. Además, durante los premios DirCom se eligió a MELI como la empresa con la mejor campaña en la categoría “Comunicación interna: Employee Engagement y cambio cultural”. Campaña “A la distancia, pero más comunicados que nunca”

En su opinión, ¿cuáles son las características principales que hacen que MELI se destaque en términos de Comunicación interna y cambio cultural?

En MELI sabemos que la comunicación es lo más importante, para ello usamos distintos canales y plataformas según qué sea lo que queremos comunicar. Algunas de ellas son Workplace, Slack y Hangouts. Es por esto que se “sobre-invierte” en comunicación o se “sobre-comunica”. Tenemos que estar informados y hacerlo a tiempo, en un entorno que cambia tan rápido no hay tiempo para perder. Se realizan algunas dinámicas fijas o recurrentes como las mesas donde se evalúan los resultados y las propuestas de mejora.

También buscamos descentralizar al máximo la toma de decisión, para evitar la burocracia y poder resolver rápidamente. En la mayoría de los casos, los analistas junto con el supervisor pueden tomar la decisión sin tener que pedir una aprobación de alguien más. Pero dependiendo las características del caso que esté bajo análisis, puede ser que se necesite escalarlo. De todas formas, solo un 10% de las decisiones de un equipo deberían ser escaladas a los gerentes. Utilizamos la “fórmula del 90/10”, similar al 80/20 de Pareto. Y si vemos que un equipo necesita escalar más de un 10%, quiere decir que hay que hacer crecer a ese equipo porque las tareas que realiza son más complejas y no pueden ser ágiles. Se les dará más seniority y buscará la forma de descentralizar nuevamente. Buscamos evitar el micro-management y que los equipos sean autosuficientes.

2. ¿Qué opina acerca de los procesos de Evaluación de Desempeño en MELI? ¿Y sobre el peso que tienen aquellos proyectos individuales o grupales en el mismo?

Existen procesos de evaluación de desempeño que se llevan a cabo mediante el feedback. En nuestra cultura se gana como equipo, aquel que busque su beneficio por sobre el de su

equipo recibirá un feedback negativo. Se trata de disuadir a la gente de tener ese tipo de actitudes. Se usa el modelo de feedback 360° y todas las opiniones importan.

3. ¿Cómo se promueve la mejora continua e innovación en MELI? ¿Se definen objetivos anuales en cuanto a mejora continua?

Seteamos anualmente objetivos de mejora, tanto individuales como grupales. Estos deben ser ambiciosos. Se revisan con regularidad en las reuniones de KPIs, ya que la intención es fomentar el mérito. Y en las calibraciones, o evaluaciones, se evalúan las rotaciones y promociones.

En cuanto a la mejora continua, el foco está puesto en el usuario, somos Customer Centric. Todas nuestras decisiones giran en torno a lo que exigen nuestros clientes. Tomamos en cuenta el feedback que recibimos de los clientes, reales y potenciales, y para ello tratamos de usar la regla del 80/20, creemos que el 20% del esfuerzo debe cubrir el 80% de los problemas o críticas recibidas. Así nuestros clientes son cada día más fieles y crecemos junto con ellos.

4. ¿Hay algún otro comentario o recomendación que le gustaría agregar?

Creo que es fácil entender el ADN MELI, nuestra Cultura Organizacional. Se prioriza el trabajo en equipo y el compañerismo sobre los individualismos. Ya no solo estamos en el rubro del Retail, sino en todo lo que implica el comercio electrónico, la publicidad, financiación, los diferentes métodos de pago, etc.

Referencias

- Andrade, H. (2005) Comunicación Organizacional Interna. Proceso, Disciplina y Técnica. Gesbiblo, S.L. España.
- Berlo, D. (1969) El proceso de la comunicación. Librería “El Ateneo” Editorial. Buenos Aires, Argentina.
- CC surCC sur. (n.d.). *Enfocarnos totalmente en la experiencia de nuestros clientes fue la decisión estratégica clave de Mercado Libre* - Accedido 31 de Julio, 2021, <https://www.ccsur.com/enfocarnos-totalmente-la-experiencia-clientes-fue-la-decision-estrategica-clave-mercadolibre/>
- Crosby, P. (1997) La calidad no cuesta, el arte de cerciorarse de la calidad, Continental, México, 10ª. Reimpresión, p238.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, EUA: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1967) El ejecutivo eficaz. Harper & Row, Publishers. New York, Evanston, and London. The effective executive.
- ExxonMobil. 2018. *Sustainability Report 2018*. Recuperado de: <https://corporate.exxonmobil.com/-/media/Global/Files/sustainability-report/publication/2018-Sustainability-Report.pdf>
- ExxonMobil. 2021. *Sustainability Report 2018*. Recuperado de: <https://corporate.exxonmobil.com/-/media/Global/Files/sustainability-report/publication/Sustainability-Report.pdf>
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (2014). Resolución Técnica N° 9: Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicio. Buenos Aires: FACPCE.
- Gómez Fraile, F., Villar Barrio, J. F., Tejero Monzón, M. (2003). *Seis Sigma*. Madrid: FC Editorial.
- Galbraight, J. (2005). *Designing the customer-centric organization: a guide to strategy, structure and process*, Jossey-Bass, California, Estados Unidos.
- Garvin, D., Edmonson, A. (2008) The importance of learning organizations. *Harvard Business Review*. Accedido 22 de Octubre 2021, <https://hbr.org/video/2226587714001/the-importance-of-learning-in-organizations>
- Guajardo Garza, E. (1996). Administración de la Calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad. Editorial Pax Mexico
- Gurisatti, R, Lipsich, A et al (2009). Herramientas para la mejora del desempeño de los emprendimientos productivos de la economía social. 4 Volúmenes: “Gestión del EPES”,

“Gestión de la Mejora”, “SOL (separar, ordenar y limpiar)” y “Gestión de la Calidad”. Edición MDS e IRAM. Buenos Aires.

Huerta, P., Navas, J. E. y Almodóvar, P., La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades.

Imai, M., (1997), Gemba Kaizen: A Commonsense, Low- Cost Approach to Management, McGraw-Hill; Kaizen Institute, Philadelphia, SUA.

Imai, M., (1989), Kaizen: La clave de la ventaja competitiva, Compañía Editorial Continental, México.

Infobae. 2020. *El exitoso caso de Mercado Libre, la única empresa argentina en el ranking de los mejores lugares para trabajar en el mundo*. Recuperado de: <https://blog.greatplacetowork.com.ar/prensa/contenidos/prensa/el-exitoso-caso-de-mercado-libre-la-unica-empresa-argentina-en-el-ranking-de-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-el-mundo>

IRAM-ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

IRAM-ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

IRAM-ISO 9004:2009, Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

Ishikawa, K. (1985) What is Total Quality Control? The Japanese way. Prentice-Hall. New York.

Juran, J. M. (1974). Quality Control Handbook. New York: Mc. Graw Hill.

La Nación. 2020. *Mercado libre: cómo se trabaja en la empresa más valiosa*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/mercado-libre-como-se-trabaja-empresa-mas-nid2452109/>

Maximo, E.Z., Pereira, R., Malvestiti, R., De Souza, J.A. (2020) “ISO 30401: the standardization of knowledge”, *International Journal of Development Research*, vol. 10, 37155-37159. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Pereira-39/publication/342717245_ISO_30401_THE_STANDARDIZATION_OF_KNOWLEDGE/links/5f15a40592851c1eff2199e3/ISO-30401-THE-STANDARDIZATION-OF-KNOWLEDGE.pdf

Mercado Libre. 2021. *Reporte de Impacto 2020*. Recuperado de: <https://sustentabilidadmercadolibre.com/>

Mercado Libre. 2021. *Historia de Mercado Libre*. Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/>

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

Reyes, J. (2009). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. Creación y Producción en Diseño y Comunicación N°22. Facultad de Diseño y Comunicación - Universidad de Palermo, Ed. Año V, Vol. 22, junio 2009, Buenos Aires, Argentina.

Roberts W. Rhis (1946). Rethorica, The works of Aristotle (W. D. Ross, ed.), Oxford University press, 1946, vol. XI, pág. 6.

Senge, P. (2005). La quinta Disciplina, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.

UNE-ISO 30401:2018, Sistemas de gestión del conocimiento. Requisitos.

Vadell, D. (2017). Clima Laboral y Comunicación interna. Buenos Aires: Great Place to Work Argentina. <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones/prensa/clima-laboral-y-comunicacion-interna>

Wood, D. C. (2014). Principals of Quality Costs: Financial Measures for Strategic Implementation of Quality Management, D. C. Wood, Ed. Fourth Edition. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.