

**Universidad ORT Uruguay**

**Facultad de Administración y Ciencias Sociales**

**PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DE  
E-COMMERCE.**

Entregado como requisito para la obtención del título de:

Master en Dirección de Recursos Humanos.

**LUCÍA GÓMEZ - 208173**

**LORENA PÉREZ PODESTÁ - 206553**

**TATIANA SAMARTIN – 210023**

**Tutor: VIRGINIA FASANO**

2018

## Declaración de Autoría

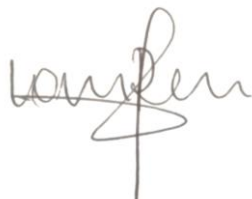
Montevideo, 4 de Junio de 2018

Nosotros; *Gómez Lucía, Pérez Lorena y Samartin Tatiana*; declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizamos *Seminario de Investigación*;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Lucía Gómez



Lorena Pérez



Tatiana Samartin

## **Agradecimientos**

Agradecemos especialmente a Virginia Fasano, nuestra tutora, por sus valiosos aportes, su tiempo y apoyo a lo largo de este proceso. A Ximena Fernández, Coordinadora de Posgrados de Recursos Humanos, por su disponibilidad y dedicación.

Gracias a Mercado Libre por la apertura a la entrega de la información y a todo el equipo de Tecnología por sus aportes a la encuesta para poder llevar adelante este trabajo.

## Resumen

El objetivo del presente trabajo es proponer un Plan Estratégico de Recursos Humanos para la compañía Mercado Libre, división Uruguay, partiendo del análisis de la empresa y el entorno en que se encuentra inserta. Asimismo se realizó una investigación sobre un aspecto relevante y pertinente para la gestión actual de la compañía que es el *engagement* o compromiso de los colaboradores, considerando el interés de la empresa en posicionarse como el mejor lugar para trabajar y promover el desarrollo de prácticas de recursos humanos de alto desempeño.

El trabajo aborda en primer lugar una aproximación teórica sobre la planificación estratégica, para luego ahondar en el análisis de la empresa: su historia, estructura, estrategia y objetivos estratégicos. A partir de allí se profundizó en las prácticas y políticas desarrolladas hoy día por el área de Recursos Humanos con el fin de detectar fortalezas y oportunidades de mejora que aporten valor a la consecución de dichos objetivos. Por otra parte se desarrolló una encuesta acerca del nivel de *engagement* de los colaboradores del área *core* de la organización: IT. Para realizarlo se ad hoc como base el Cuestionario UWES de Schaufeli y Bakker y la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Los hallazgos indican un alto nivel de *engagement*, considerando la media de las respuestas en todas las dimensiones evaluadas.

Por último se realiza un análisis crítico del estadio de desarrollo de la gestión estratégica de recursos humanos en la organización y sus desafíos. Se establecen una serie de objetivos, acciones y un Cuadro de Mando de Recursos Humanos, que permitirá monitorear y gestionar las acciones establecidas orientado tanto, a ser el mejor lugar para trabajar como a garantizar las competencias organizacionales claves para la consecución de los objetivos de la compañía.

Palabras claves: Planificación Estratégica, Recursos Humanos, *employee engagement*, *E-commerce*.

## Índice

Resumen .....	4
1 Marco Teórico.....	12
1.1 Introducción .....	12
1.2 Concepto de estrategia organizacional .....	13
1.3 Gestión RR.HH. como ventaja competitiva .....	15
1.4 Rol de Recursos Humanos.....	18
1.5 Políticas y prácticas de RR.HH. ....	21
1.5.1 Concepto de políticas y prácticas de RR.HH.....	22
1.5.2 Principales prácticas de RR.HH.....	23
1.6 Diagnóstico de RR.HH. ....	30
1.6.1 Concepto del diagnóstico organizacional .....	30
1.6.2 Diagnóstico de Recursos Humanos.....	31
1.6.2.1 Concepto .....	32
1.6.2.2 Ventajas.....	33
1.7 Planificación estratégica en RR.HH. ....	34
1.7.1 Concepto y etapas .....	34
1.7.1.1 Determinación de ejes estratégicos y objetivos .....	35
1.7.1.2 Elaboración de un plan de acción .....	39
1.7.1.3 Seguimiento y medida .....	40
1.8 Conclusiones del capítulo.....	41
2 LA EMPRESA Y EL ENTORNO.....	43
2.1 Introducción .....	43
2.2 Características del <i>e-commerce</i> .....	43
2.3 Entorno .....	45
2.4 La empresa: Mercado Libre.....	46
2.4.1 Historia .....	46
2.4.2 Presente .....	48
2.5 Mercado Libre en Uruguay .....	49
2.6 Misión, Visión y Valores .....	51
2.7 Competidores .....	54

2.7.1	E- commerce en el Mundo .....	54
2.7.2	E- commerce en Uruguay .....	55
2.7.2.1	Competidores en Uruguay.....	56
2.8	Estrategia organizacional .....	57
2.8.1	Clientes de Mercado Libre .....	58
2.8.2	Cifras del Negocio.....	58
2.9	Estructura Organizacional .....	60
2.10	Características de la nómina .....	63
2.10.1	Perfil de los colaboradores.....	66
2.11	Aproximación a la Cultura Organizacional y estilo de liderazgo en Mercado Libre ..	68
2.11.1	Cultura organizacional .....	68
2.11.2	Estilo de Liderazgo predominante .....	69
2.12	Análisis FODA de la organización .....	70
2.13	El área de RR.HH. ....	72
2.13.1	Estructura del área de RR.HH. ....	72
2.13.1.1	Estructura a nivel global. ....	72
2.13.1.1.1	<i>Business partners</i> .....	73
2.13.1.1.2	Áreas de <i>expertise</i> .....	73
2.13.1.2	Estructura en Uruguay.....	75
2.13.2	Características de los colaboradores del área en Uruguay .....	76
2.13.3	Rol de RR.HH.....	76
2.13.4	Objetivos actuales del área.....	76
2.14	Conclusiones del capítulo.....	78
3	ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE RR.HH. ....	79
3.1	Introducción .....	79
3.2	Prácticas de Recursos Humanos en Mercado Libre .....	79
3.2.1	Incorporación del talento .....	80
3.2.1.1	Planificación .....	80
3.2.1.2	Marca Empleadora .....	81
3.2.1.3	Adquisición del talento.....	82
3.2.1.4	Diversidad e Inclusión .....	85

3.2.2	Alineamiento.....	86
3.2.2.1	Inducción .....	86
3.2.2.2	Seteo de objetivos .....	88
3.2.3	Evaluación y Desarrollo .....	89
3.2.4	Evaluación y gestión del desempeño .....	89
3.2.4.1	Evaluación y gestión del talento .....	91
3.2.4.2	Aprendizaje.....	93
3.2.4.3	Desarrollo de líderes .....	94
3.2.5	Pago y otros .....	95
3.2.5.1	Política de compensaciones.....	95
3.2.5.2	Remuneraciones variables.....	96
3.2.5.3	Política de flexibilidad .....	96
3.2.5.4	Beneficios .....	97
3.2.5.4.1	Salud y bienestar .....	98
3.2.5.4.2	Licencia anual, licencias especiales y feriados. ....	99
3.2.5.4.2.1	Política de maternidad, paternidad y adopción.....	99
3.2.5.4.3	Otros beneficios:.....	100
3.2.6	Motivación .....	102
3.2.6.1	Programas de reconocimiento .....	102
3.2.6.2	Celebraciones.....	103
3.2.6.2.1	Aniversario .....	103
3.2.6.2.2	Fiesta de fin de año .....	104
3.2.6.2.3	Encuentros al final de la jornada laboral.....	104
3.2.6.2.4	Rituales de celebración de logros en equipo.....	104
3.2.6.2.5	Otros momentos de celebración .....	104
3.2.7	Desvinculación .....	105
3.3	Cultura Organizacional .....	107
3.4	Clima Organizacional .....	110
3.5	Comunicación Interna.....	113
3.5.1	Instancias de comunicación formal.....	113
3.5.2	Comunicaciones constructivas.....	114

3.6	Responsabilidad Social Empresarial .....	116
3.7	<i>Employee Experience</i> .....	119
3.8	Conclusiones del capítulo.....	121
3.8.1	FODA RR.HH. ....	124
4	ESTUDIO ACERCA DE <i>ENGAGEMENT</i> DESDE LA PERSPECTIVA DE IT EN MERCADO LIBRE.....	126
4.1	Introducción .....	126
4.2	Concepto de <i>Engagement</i> .....	126
4.3	Fundamentación .....	129
4.4	Abordaje metodológico .....	130
4.4.1	Objetivo .....	130
4.4.2	Población y muestra.....	130
4.4.3	Diseño .....	132
4.4.4	Aplicación.....	135
4.5	Resultados y análisis.....	135
4.5.1	Resultados generales .....	135
4.5.2	Resultados por dimensión y variables independientes.....	138
4.6	Conclusiones del capítulo.....	140
5	PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS .....	143
5.1	Introducción .....	143
5.2	Recomendaciones.....	143
5.3	Determinación de ejes y objetivos estratégicos. ....	146
5.3.1	Mapa Estratégico de la organización .....	146
5.3.2	Mapa Estratégico de Recursos Humanos .....	149
5.3.3	Análisis de las recomendaciones.....	153
5.4	Elaboración de un plan de acción. ....	154
5.4.1	Desarrollo de las iniciativas estratégicas .....	155
5.4.2	Cronograma .....	161
5.5	Seguimiento y Medición - Cuadro de Mando Integral .....	162
6	BIBLIOGRAFÍA.....	167
7	ANEXOS.....	174
7.1	Anexo 1: Organigrama en SSFF ( <i>Success Factor</i> ).....	174

7.2	Anexo 2: Organigrama tentativo de Mercado Libre.....	175
7.3	Anexo 3: Organigrama HR Mercado Libre. ....	176
7.4	Anexo 4: Encuesta aplicada en estudio de <i>engagement</i> .....	177

## Índice de Figuras

Figura 1 - Análisis de Recursos y Capacidades. ....	16
Figura 2 - Roles de RR.HH. en la construcción de una Organización competitiva .....	19
Figura 3: La propuesta de valor de RR.HH. ....	21
Figura 4: Prácticas de RR.HH. ....	24
Figura 5: Áreas de trabajo en la fase de Diagnóstico. ....	32
Figura 6: Etapas de la planificación estratégica. ....	35
Figura 7: Ejemplo de Mapa Estratégico de RR.HH. ....	37
Figura 8: Hitos de la historia de Mercado Libre. ....	47
Figura 9: Mercado Libre en la Región. ....	48
Figura 10: Crecimiento de la cantidad de colaboradores por año. ....	50
Figura 11: Misión, visión de Mercado Libre. ....	51
Figura 12: Principios culturales Mercado Libre. ....	52
Figura 13: Composición de la nómina por sectores. ....	63
Figura 14: Composición de la nómina por sexo. ....	64
Figura 15: Composición de sectores por sexo. ....	64
Figura 16: <i>Board</i> de RR.HH. ....	72
Figura 17: Estructura de RR.HH. en Uruguay. ....	75
Figura 18: Prácticas de RR.HH. en Mercado Libre. ....	79
Figura 19: Flujo de entrevistas colaborativas. ....	84
Figura 20: Inclusión de la mujer en la compañía en Uruguay. ....	85
Figura 21: Etapas del Proceso de <i>Performance Management</i> . ....	90
Figura 22: Herramienta <i>nine box</i> utilizada por la compañía. ....	92
Figura 23: Filosofía 70/20/10. ....	93
Figura 24: Resumen de beneficios brindados por la organización. ....	98
Figura 25: Diagnóstico cultural vs cultura deseada aplicado en Mercado Libre. ....	108
Figura 26: Lógica de la Encuesta de Clima de Mercado Libre. ....	111
Figura 27: Efecto emprendedor. ....	116
Figura 28: Ejemplos de programas y acciones asociadas a cada eje. ....	117
Figura 29: Ocasiones de generar experiencias. ....	119
Figura 30: Modelo de conceptualización de <i>engagement</i> . ....	128
Figura 31: Características demográficas los encuestados. ....	131
Figura 32: Características de la muestra .....	131
Figura 33: Gráfico de resultados a la pregunta: ¿Recomendarías Mercado Libre para trabajar? .....	137
Figura 34 - Tentativa mapa estratégico para Mercado Libre. ....	147
Figura 35 - Mapa estratégico para el área de RR.HH. ....	151

## Índice de Tablas

Tabla 1: Conceptos y Tendencias-Incorporación del Talento.....	25
Tabla 2: Conceptos y Tendencias - Alineamiento.....	26
Tabla 3: Conceptos y Tendencias - Evaluación.....	27
Tabla 4: Conceptos y Tendencias- Desarrollo.....	28
Tabla 5: Conceptos y Tendencias – Motivación.....	29
Tabla 6: Conceptos y Tendencias - Desvinculación.....	29
Tabla 7: Descripción de la Plantilla.....	65
Tabla 8: FODA de la organización.....	71
Tabla 9: Detalle de días legales y adicionales en las licencias.....	99
Tabla 10: Aplicación en detalle de la política de maternidad durante el primer año del hijo.....	100
Tabla 11: Dimensiones de la Encuesta de Clima de Mercado Libre.....	110
Tabla 12: Variables analizadas en la Gestión de la Experiencia del Empleado.....	120
Tabla 13: Matriz de Fortalezas y Oportunidades de Mejoras en las Prácticas de RR.HH. ...	122
Tabla 14: Continuación matriz de Fortalezas y Oportunidades de Mejoras en las Prácticas de RR.HH.....	123
Tabla 15: FODA de RR.HH. de Uruguay.....	124
Tabla 16: Dimensiones e ítems de la encuesta de <i>engagement</i> .....	134
Tabla 17: Medias obtenidas por dimensiones e ítems.....	136
Tabla 18: Pregunta semi-estructurada, ranking de preferencias.....	137
Tabla 19: Resultados de encuesta por dimensión agrupado por variables independientes.....	138
Tabla 20: <i>Ranking</i> aspectos más valorados por dimensión.....	139
Tabla 21: Análisis de las recomendaciones.....	153
Tabla 22: Desarrollar e implementar un Programa de <i>Mobility</i> Internacional para IT, .....	155
Tabla 23: Desarrollar lineamientos genéricos de cada cargo.....	156
Tabla 24: Implementar capacitación en definición de objetivos SMART.....	157
Tabla 25: Evaluar el grado de afianzamiento de los valores culturales.....	158
Tabla 26: Incorporar la Competencia <i>Learning Agility</i> al proceso de <i>Talent Acquisition</i> .....	159
Tabla 27: Desarrollar indicadores de monitoreo para el procesos de <i>Talent Acquisition</i> .....	160
Tabla 28: Cronograma tentativo.....	161
Tabla 29: Cuadro de Mando Integral.....	163
Tabla 30: Continuación Cuadro de Mando Integral.....	164
Tabla 31: Continuación Cuadro de Mando Integral.....	165
Tabla 32: Continuación de Cuadro de Mando Integral.....	166

# 1 Marco Teórico

## 1.1 Introducción

En el presente capítulo se pretende abordar los principales temas y conceptos de interés a la hora de realizar una planificación estratégica para el área de recursos humanos (en adelante RR.HH.), brindando el sustento teórico para el desarrollo y entendimiento del presente trabajo.

La clave del éxito del área de RR.HH. consiste en la comprensión y posterior alineamiento de la estrategia y objetivos estratégicos de la organización, con las prácticas y políticas del área. La definición por parte de los directivos de una misión, visión y valores culturales resulta fundamental; pero recién cuando los colaboradores de la organización hayan comprendido e internalizado los mismos, estos tomarán sentido y generarán valor.

Por este motivo, se entiende pertinente comenzar el capítulo con un apartado que brinde una definición de estrategia, tomando como referencia los principales autores en el tema, ya que es crucial para el posterior desarrollo de las temáticas relacionadas al área de RR.HH. De este concepto se desprende la importancia de que la organización cuente con una ventaja competitiva que le permita distinguirse de sus competidores. En el entendido de que son las personas quienes orientan la estrategia de la empresa, y el potencial que posee la cultura organizacional para convertirse en ventaja competitiva, se exponen las principales características de las mismas y su aplicación en la gestión de RR.HH.

La consideración del área como estratégica representa un desafío para los profesionales de RR.HH. Por este motivo, seguidamente se presentan sus diferentes roles y evolución hasta la actualidad, convirtiéndose en muchas organizaciones en un socio estratégico que aporta valor a la compañía. Como tal, colabora en la construcción y consecución de los objetivos estratégicos del negocio, por medio del diseño de políticas y prácticas que se encuentren alineadas con los mismos.

Por esta razón, se describen las políticas y prácticas propias del área de RR.HH., así como las principales tendencias asociadas a cada proceso, de modo de establecer un marco de referencia para el posterior análisis de la compañía objeto de estudio. Las mismas deben ser analizadas y revisadas periódicamente de modo de asegurarse que continúen vigentes. Este estudio permitirá identificar necesidades de la organización y del área de RR.HH. que deben ser atendidas; y cuyo resultado es una valiosa fuente de entrada de información para la planificación estratégica. Por este motivo, se presentará el concepto de diagnóstico organizacional ahondando en el análisis del área de RR.HH.

Una vez que se conoce la situación actual, así como también las fortalezas y debilidades de la misma se estará en condiciones de trazar un plan que permita alcanzar los objetivos que el área se

plantea. Para esto, será indispensable realizar una planificación estratégica que contemple todo lo estudiado anteriormente. En línea con este razonamiento, finalmente, se define la planificación estratégica y su posterior monitoreo, profundizando en el entendimiento del Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) propuesto por Kaplan, Norton y Robert (1997).

En suma, se realizará a lo largo de este capítulo una reseña de los conceptos más importantes que permitirán comprender, analizar y llevar a cabo el plan estratégico para el área de RR.HH., comenzando desde conceptos globales como ser el de estrategia organizacional hasta su implicancia y aplicación en el área.

## **1.2 Concepto de estrategia organizacional**

Tal como se resaltaré a lo largo de este Marco Teórico, el entendimiento e internalización de la estrategia organizacional y sus objetivos por parte del área de RR.HH. resulta clave para que ésta logre una gestión exitosa que genere valor para la compañía y en consecuencia contribuya a su éxito. Resulta entonces fundamental presentar, en primer lugar, la definición de estrategia que establecen diferentes autores referentes en el tema con el fin de enriquecer el concepto y entendimiento del mismo.

Grant (2006) sostiene que la estrategia es el nexo que realiza la organización entre sus recursos internos y habilidades, y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo. Además, señala que la estrategia no es un plan detallado o una secuencia de instrucciones, sino que por el contrario, es un lineamiento de acción que brinda coherencia y dirección a las acciones y decisiones de un individuo u organización. Por lo tanto, la formulación de la estrategia debe involucrar “intuición, reflexión y la interacción entre el pensamiento y la acción” (Grant, 1991, p.26).

Porter (1996), por su parte, manifiesta que una de las funciones más importantes de una estrategia, siempre y cuando ésta sea clara y adecuadamente comunicada, es la de guiar a los colaboradores en la toma de decisiones, incluso en aquellas a las que se enfrentan diariamente.

Siguiendo la línea de este autor, hay cuatro factores comunes a todas las estrategias exitosas: se trata de establecer metas simples, consistentes y a largo plazo; debe existir un entendimiento profundo del entorno; se debe realizar una evaluación objetiva de los recursos disponibles en la compañía y finalmente, acompañarla con una implementación efectiva de la estrategia formulada. La estrategia es un nexo entre la organización y su entorno.

El posicionamiento estratégico deberá orientarse a generar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. Por tanto, la estrategia debería enfocarse en preservar aquello que hace que la empresa sea diferente al resto, ya sea realizando actividades distintas o haciendo lo mismo pero de otra forma (Porter, 1996).

Se puede decir entonces, que cada organización deberá desarrollar una estrategia propia, optimizando sus recursos, adelantándose a las necesidades del entorno y generando un diferencial que sea sostenible en el tiempo.

De acuerdo con Porter (1996), existen tres tipos de estrategias: corporativa, competitiva y funcional. La estrategia corporativa define las actividades en las cuales pretende competir la organización. La estrategia competitiva, en cambio, define de qué manera la organización obtendrá su ventaja competitiva. Finalmente la estrategia funcional establece cómo la organización optimiza los recursos y capacidades de cada área funcional.

Haciendo referencia a la estrategia corporativa, la misma puede ser de crecimiento, estabilidad o renovación. Además, el autor realiza una distinción entre los distintos tipos de estrategias competitivas, que él denomina "genéricas": liderazgo en costos, diferenciación y nicho. Las mismas son determinadas en función de la amplitud del mercado objetivo y la fuente de ventaja competitiva. El liderazgo en costos, utiliza como fuente de ventaja la reducción al mínimo de sus costos apuntando a un mercado amplio. La diferenciación también se enfoca en una porción grande del mercado pero buscará distinguirse de los demás ya sea por medio de la marca, la calidad, entre otros. Por último, la estrategia de nicho o enfoque sí estará orientada a una amplitud de mercado muy estrecha, pudiendo tener como base el liderazgo en costos o la diferenciación.

Cabe destacar que estos tres tipos de estrategia convergen al mismo tiempo en las empresas, se complementan y apoyan. Por este motivo, resultará fundamental que las mismas sean coherentes entre sí.

Al referirse a la planificación estratégica, Grant (1991) sostiene que en la mayoría de las empresas involucra un diseño estratégico pero sin perder de vista las emergencias o cambios que están siempre presentes debido a las características volátiles del entorno. Por este motivo, la Dirección establece políticas de acción mediante la declaración de la misión del negocio, valores, rendimiento esperado y presupuestos, brindándole a los mandos medios de la organización las libertades de experimentarlo y adaptarlo a la realidad.

En este sentido, Porter (1996) destaca que la estrategia debe lograr un *fit* (ensamble) entre las distintas actividades de la empresa, complementándose y empoderándose unas con las otras de modo que se dificulte la imitación por parte de los competidores. Por ende, para obtener los mismos beneficios al imitarla, ya no implicaría copiar solo una práctica sino el conjunto de todas alineadas, lo cual lo hace más difícil. De esta forma se lograría no solo la generación de una ventaja competitiva sino también su sostenibilidad en el tiempo.

En base a lo expuesto anteriormente, la presencia de RR.HH. dentro de las organizaciones tiene el desafío de colaborar con la Dirección de las mismas en la implementación de la estrategia. Además, el desempeño del área podrá resultar en un aporte clave para la construcción de una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Por este motivo, y con el fin de demostrar la importancia de RR.HH. en las organizaciones, se presentan a continuación las diferentes características que posee la gestión de ésta y que de ser consideradas, convierten al área en una ventaja competitiva.

### **1.3 Gestión RR.HH. como ventaja competitiva**

En la actualidad numerosas organizaciones consideran a RR.HH. como una fuente de ventaja competitiva. Desde esta perspectiva, es relevante analizar qué características debe tener la gestión de RR.HH. para ser considerado efectivamente como tal.

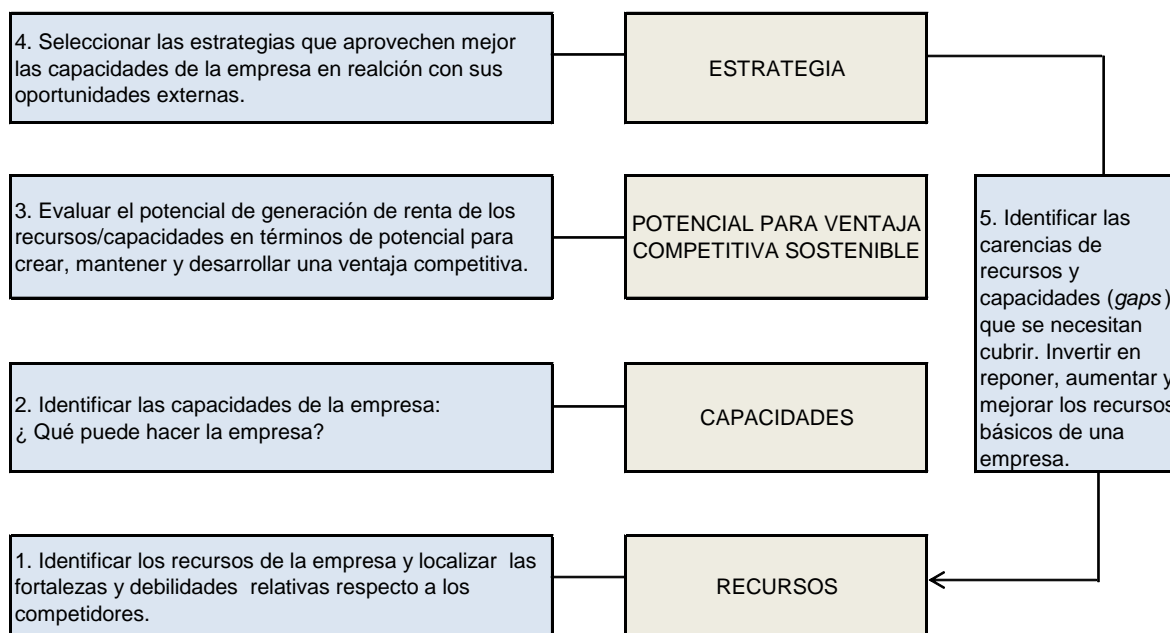
Ulrich (2006) destaca que en un mercado globalizado y competitivo como el de la actualidad, las empresas que triunfan son aquellas que tienen la capacidad para atraer, formar y retener a sus recursos, ya que en estos están las capacidades *soft* que son difíciles de crear e imitar por la competencia.

Becker, Huselid y Ulrich (2001), por su parte, señala que el significado de ser un activo estratégico dentro de una compañía está en generar una ventaja competitiva y para ello es necesario tener recursos especializados y capacidades.

Es aquí donde RR.HH. tiene una oportunidad importante para dar a conocer su trabajo y ser estratégico en pos de alcanzar los objetivos del negocio. Tradicionalmente el departamento de RR.HH. tenía como principales tareas la administración del personal, con foco en beneficios, compensación y tareas operativas y no en lograr alinear las políticas y prácticas para alcanzar la estrategia corporativa.

Con el fin de analizar en mayor profundidad las características de la ventaja competitiva se presenta a continuación la Teoría de los Recursos y Capacidades de Grant (1991), asociando la misma a RR.HH. En opinión de este autor, los recursos y capacidades serían la base más sólida a la hora de definir una estrategia organizacional, entendiendo a la organización inserta en un entorno que día a día es más volátil, y por ende cambiante. Sostiene que la estrategia de la organización se formula en cinco etapas las cuales quedan expuestas en la figura 1.

Figura 1 - Análisis de Recursos y Capacidades.



Fuente: Grant, (1991 p.115).

Tal como se aprecia, los recursos individuales de la empresa constituyen el punto de partida de la estrategia. Se entiende por recursos aquellos activos tanto físicos como intangibles que como tales están disponibles y son controlados por la compañía. Dichos recursos no generan una ventaja competitiva por sí mismos, por el contrario, la combinación de los mismos se traducen en las capacidades de la organización. Por ende, las capacidades o competencias centrales de la empresa son los conocimientos o habilidades que le permite al conjunto de recursos desarrollar sus actividades claves.

En conclusión, mientras que los recursos constituyen el *input* (material de entrada) de las capacidades, las mismas se convertirán en la fuente principal de las ventajas competitivas que la organización desarrolle.

En este sentido, si consideramos al capital humano de una organización como un recurso valioso para la misma, un objetivo fundamental para el área de RR.HH. será lograr generar valor para la organización, transformando los recursos antes mencionados en una capacidad propia de la compañía que trascienda a la persona en sí misma.

Grant (1991) plantea cuatro características que deben poseer los recursos y capacidades que resultan fundamentales a la hora de establecer ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La primera es la durabilidad, es decir, el tiempo que estos existen como tales. Mientras más duren dichos recursos o capacidades, más sólida será la base de la ventaja. En este sentido, sostiene

que las capacidades resultan más sostenibles que los recursos en sí mismos ya que una vez que las mismas sean desarrolladas, es de suponerse que éstas seguirán existiendo aunque el recurso sea reemplazado por otro, incluidas las personas.

Desde la perspectiva de RR.HH., se entiende que la durabilidad se puede traducir en la creación de una cultura organizacional que se encuentre en concordancia con la estrategia de negocio, lo cual configura una ventaja sostenida en el tiempo.

En segundo lugar, la transferibilidad también resulta fundamental; es decir hasta qué punto puede ser transferido o comprado el recurso o capacidad que definimos como ventaja competitiva para la empresa. Cuánto más factible sea esa transacción, más corto será el potencial de la misma frente a los competidores. En este sentido, los recursos físicos son más fácilmente transferibles que los intangibles. Las capacidades, por su parte, son más inmóviles que los recursos ya que requieren la transferencia del conjunto de los mismos.

La tercera característica es la posibilidad de réplica o imitación. Este punto resulta elemental ya que se refiere a la velocidad con la que un competidor puede imitar o replicar la ventaja competitiva; dicha velocidad estará condicionada principalmente por dos factores. En primer lugar, la información que estos dispongan de la misma: cuál es y cómo se logra. En segundo lugar, cómo puede el competidor acumular dichos recursos y capacidades para poder replicarlos en la organización.

Por lo tanto, la gestión de RR.HH. se torna difícil de imitar en la medida que implica la implementación de un conjunto de prácticas coordinadas y alineadas entre sí y con la organización y su cultura, más que a la implementación o réplica de prácticas aisladas.

Grant (1991) define como cuarta característica la transparencia de la ventaja competitiva. Aquellas ventajas “multidimensionales”, es decir, las que resulten de la combinación de varias capacidades o, aquellas capacidades que resultan de un patrón complejo de recursos, serán más difíciles de entender, y por ende, menos transparentes y con menor posibilidad de réplica.

En este sentido, la gestión de RR.HH. es difícil de replicar, siendo menos transparente en la medida que no suele ser una característica a la cual los competidores tienden a imitar ni conocer en profundidad.

En suma, de modo de definir la gestión del capital humano como ventaja competitiva de una organización, se puede establecer que deberá: en primer lugar, estar alineada a la estrategia de la compañía y en segundo lugar, generar una cultura organizacional que agregue valor a la estrategia y perdure en el tiempo.

La coordinación de todas las políticas de RR.HH. entre sí y a su vez con la estrategia organizacional, hará que la ventaja competitiva resulte menos transparente y muy difícil de imitar y replicar. En este sentido, equipos liderados y gestionados adecuadamente constituirán una capacidad que hará que la replicabilidad vaya más allá de un individuo en particular. Incluso si el equipo fuese transferido en su totalidad, la cultura de la organización será fundamental para que el mismo no funcione igual en otro ambiente.

Sin embargo, convertir a RR.HH. en una de las ventajas competitivas de la organización, no resulta sencillo, sino que por el contrario es un desafío para el área. Por tanto, para entender mejor cómo poder lograrlo, a continuación se remitirán los principales roles que RR.HH. deberá tomar dentro de la organización, así como también los diferentes procesos que deberá gestionar de forma eficaz para así poder convertirse en un socio estratégico.

#### **1.4 Rol de Recursos Humanos**

En el presente apartado, se describen los distintos roles que puede asumir el área de RR.HH. en la organización, y el valor que aporta desde cada uno de ellos, tomando como referencia a Ulrich (2006). De acuerdo con este autor, el papel de RR.HH. debe ir más allá de tareas o prácticas específicas, centrándose en qué valor otorga a la organización.

El autor propone cuatro roles que debe cumplir RR.HH. para crear una organización competitiva, estableciendo dos ejes centrales: por un lado los centros de atención y por otro las actividades de estos profesionales.

A continuación se presenta en la figura 2 cada uno de los roles configurados a partir de los ejes centrales ya mencionados.

Figura 2 - Roles de RR.HH. en la construcción de una Organización competitiva



Fuente: Ulrich, (2006, p.56).

En lo que respecta al *management* de RR.HH. estratégico, su aporte es alinear la estrategia y prácticas del área con la organizacional y ejecutarla. De esta manera se posiciona como “socio estratégico”, favoreciendo la adaptación de la organización al cambio. Además, mediante la alineación de las prácticas aumenta la efectividad de la respuesta a las demandas del cliente y mejora el desempeño financiero de la organización.

En lo que refiere al *management* de la infraestructura de la firma, el aporte de RR.HH. es contribuir a una infraestructura organizativa eficiente, mediante el diseño de procesos de igual eficiencia. Al considerar el área como un “experto administrativo” el autor hace hincapié en la reingeniería de los procesos de la organización y de RR.HH. Si bien actualmente se destaca su rol como socio estratégico, este factor más tradicionalista asociado a la ingeniería de los procesos aún aporta valor y eficiencia a la organización.

Respecto al *management* de la contribución de los empleados, el aporte fundamental está en incrementar el compromiso y potenciar sus capacidades. El autor denomina este rol como “adadid de los empleados”, en la medida que establece el nexo entre la contribución de los colaboradores y el resultado de la organización. Además su rol implica: escuchar, reconocer, anticipar y responder a sus necesidades, así como también brindarles los recursos que le permitan responder al entorno cambiante y a las demandas de la organización. De esta manera se incrementa su compromiso, logrando mayor dedicación y competencia. Por lo tanto, parte del tiempo de RR.HH. está destinado a establecer relaciones con los colaboradores, así como también a entrenar y alentar a los demás gerentes a hacerlo.

Finalmente en lo que refiere a RR.HH. como *management* de la transformación y el cambio, es planteado por Ulrich (2006) como un rol clave. Se trata de conducir las transformaciones que implican cambios culturales fundamentales dentro de la organización, ante los cuales RR.HH. actúa como “guardián y catalizador de la cultura de la empresa”. En tanto, la gestión del cambio refiere a la capacidad de la organización para mejorar el diseño e implementación de prácticas, así como su plasticidad para reducir los tiempos de ejecución en todas las actividades organizacionales. El rol de RR.HH. en este caso es identificar e implementar el proceso de gestión del cambio.

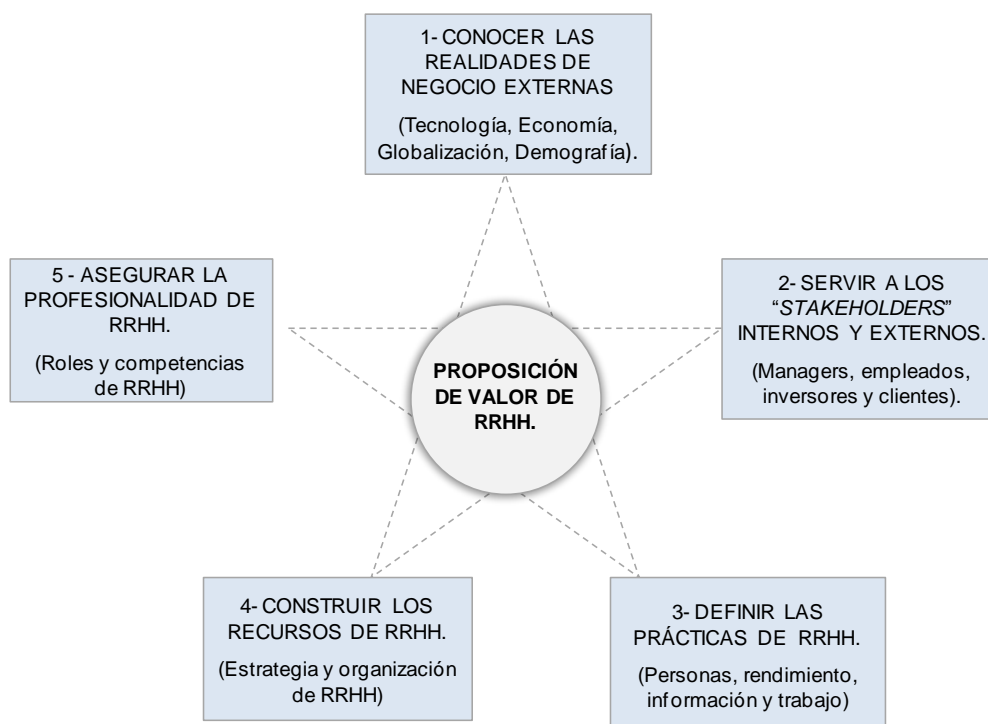
Analizando lo mencionado anteriormente, más allá de la tendencia creciente de las organizaciones a posicionar a RR.HH. como socio estratégico, es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales que ésta logre un equilibrio entre los distintos roles propuestos por el autor.

En las organizaciones frecuentemente se escriben muchas estrategias pero son muy pocas las que se llevan adelante, ser un socio estratégico implica justamente velar porque esto no suceda y convertir los planes en acciones ejecutables (Ulrich, 2006).

Por lo tanto, un desafío que tiene RR.HH. es que la planificación estratégica del área no sea vista como resultado de la planificación global del negocio, sino que se logre una integración entre ambas. Para lograrlo, se deberá trabajar en conjunto con los gerentes de las áreas de operaciones con el objetivo de identificar qué prácticas de RR.HH. es necesario desarrollar.

En este sentido, Ulrich (2005) sostiene que el valor que se aporta a la organización debe ser considerado desde el punto de vista del receptor más que desde el emisor, ya que RR.HH. debe concentrarse en las necesidades de sus “clientes” que serán quienes le encontrarán y darán valor a las prácticas y programas que se lleven adelante. El autor brinda 5 factores claves para poder definir y consolidar la propuesta de valor de RR.HH., los cuales se presentan en la figura 3.

Figura 3: La propuesta de valor de RR.HH.



Fuente: Ulrich, (2005, p.64).

Tal como se desprende del gráfico, el contexto y los *stakeholders* son el punto de partida para poder comprender qué es necesario para crear valor. Es importante destacar que Ulrich (2005) los define como todo aquello que sucede fuera del ámbito de RR.HH. Una vez comprendidas las necesidades de los mismos, RR.HH. canalizará y hará visible sus aportes a través de las prácticas que desarrolle. Las mismas, al estar alineadas con los objetivos y desafíos organizacionales, permitirán que la compañía no dependa de líderes individuales, convirtiéndose en pilares culturales.

Por último, contar con las competencias necesarias en el área permitirá asegurar la aportación de valor, considerando que el papel de RR.HH. dependerá de la eficiencia de las personas que lo integran.

### 1.5 Políticas y prácticas de RR.HH.

Tal como se mencionó anteriormente, la propuesta de valor del área vendrá dada en gran parte por las políticas y prácticas que ésta desarrolle.

En este sentido, la Globalización es el desafío ante el que nos encontramos en la actualidad, el mismo trae consigo nuevos mercados, productos, conceptos y formas de pensar el negocio. Sin dudas, RR.HH. debe acompañar el desafío, creando modelos y procesos que lo lleven a lograr una

mayor agilidad, efectividad y competitividad, reenfocando sus prácticas y poniendo un mayor énfasis en la cadena de valor.

En el presente apartado se conceptualizan las principales prácticas, procesos y políticas de RR.HH., tanto su visión tradicional como también las tendencias propias de la actualidad que hacen frente a los desafíos mencionados anteriormente.

#### 1.5.1 Concepto de políticas y prácticas de RR.HH.

Las políticas de RR.HH. son los lineamientos propios de cada organización asociados a la forma en que las mismas desean tratar a sus miembros. Su finalidad es alcanzar los objetivos organizacionales, proporcionando las condiciones para que los colaboradores cumplan con sus objetivos individuales (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, las prácticas se definen como un grupo de actividades interrelacionadas entre sí que conforman los procesos de gestión del capital humano. Su finalidad es alinear la estrategia y diseño de la organización con la Dirección de RR.HH., fortaleciendo su vínculo (Fasano y Gómez, 2008). De acuerdo con Ulrich (2006), las mismas deben estar diseñadas de forma tal que favorezcan los resultados en la medida en que responden a las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

A modo de resumen, de acuerdo con Canos, Santandreu, Maheut y Valero (2012) las políticas y prácticas de RR.HH., en todas las empresas, tienen los siguientes objetivos básicos: atraer y seleccionar a empleados con las mejores habilidades requeridas para el cargo, aumentar la motivación, mejorar el rendimiento de los colaboradores, y alinear los objetivos empresariales con los del área.

Por otra parte, Amozorrutia (2015) ha identificado siete obstáculos que las organizaciones deben sortear en su afán por convertirse en excelentes lugares para trabajar, estos son:

- 1- Falta de posicionamiento de RR.HH. en la organización.
- 2- Falta de alineación, planeación y estructuración de procesos, programas y políticas.
- 3- Falta de medición y seguimiento.
- 4- Procesos, programas y prácticas no comunicados.
- 5- No tomar en cuenta a los colaboradores en el diseño e implementación de programas y prácticas.

6- Enfoque rígido únicamente tomando en cuenta el resultado.

7- Temor de las organizaciones en apostar a programas de capital humano.

Con el objetivo de sortear estos obstáculos RR.HH. deberá, en primer lugar, demostrar el valor de los activos intangibles a la alta Dirección, utilizando un lenguaje de negocio que resulte claro para la misma. De esta manera logrará posicionarse y ganar “voz” dentro del equipo directivo. Una forma de expresar el valor que aporta RR.HH. en datos objetivos, que compartan el lenguaje del negocio, es mediante la implementación de métricas que midan la eficiencia de las prácticas.

A su vez, a la hora de planificar las mismas es importante considerar su relación e impacto en la consecución de los objetivos estratégicos, así como también las características de los colaboradores de la organización. Además deben ser concordantes entre sí y se deben comunicar correctamente para generar credibilidad, estableciendo un lazo de compromiso con los colaboradores. En este afán por mostrar resultados no se debe perder de vista la forma en que los mismos se obtienen, es decir es importante que los resultados se alcancen alineados a los valores y la cultura organizacional. Si los equipos logran sobreponerse a estos obstáculos se habrá perdido el temor a apostar a las prácticas de capital humano.

#### 1.5.2 Principales prácticas de RR.HH.

En el presente apartado se definen las principales prácticas de RR.HH., desde las de carácter administrativas de personal como ser: remuneración y beneficios, hasta prácticas de gestión de equipos como ser: evaluación de desempeño y potencial, plan de carrera, seteo de objetivos, entre otros.

A los efectos de su presentación, se ha trazado la línea de vida del colaborador, desde su primer contacto con la organización, siguiendo toda su trayectoria en la compañía hasta su desvinculación, la misma se presenta en la figura 4.

Figura 4: Prácticas de RR.HH.



*Fuente:* Elaboración propia.

Tal como se ha mencionado a lo largo del capítulo, estas prácticas deben encontrarse en concordancia con los objetivos estratégicos, razón por la cual se presentan de forma transversal a todas ellas.

A continuación se presenta una tabla en la que se definen las prácticas mencionadas en la figura 4 anterior y sus principales tendencias. Al analizar las mismas resulta pertinente llevar a cabo un *benchmark* (comparación) con las empresas vanguardistas de alto desempeño. A pesar de esto, no deben replicarse, dado que el éxito de su implementación depende de su alineamiento con los objetivos estratégicos, el contexto de la organización, la población a la cual las mismas se dirigen y cultura de la compañía.

Tabla 1: Conceptos y Tendencias-Incorporación del Talento.

Procesos	Práctica	Concepto	Tendencias
Incorporación del talento	Planificación del capital humano	Proceso por el cual se anticipa la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para la actividad organizacional futura (Chiavenato, 2011).	De acuerdo a Deloitte (2017a), las principales tendencias son las siguientes:
	Atracción	Es el procedimiento mediante el cual la empresa atrae a candidatos potencialmente cualificados para ocupar uno o varios puestos vacantes.(Canós, et al., 2012 ). “Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar” Chiavenato (2011, p. 149).	- Utilización de plataformas tecnológicas para el reclutamiento. - Asociarse a los líderes de línea durante todo el proceso asegurando el <i>fit</i> cultural y los factores de éxito.
	Reclutamiento y Selección	“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, 2011, p.169)	- Diferenciarse por la experiencia que brinda la organización. - Foco en atributos emocionales e intangibles.
	<i>Employer Branding</i>	Es la construcción de una reputación de “buen empleador” tanto para los empleados actuales como para los candidatos potenciales. (Backhaus y Tikoo, 2004).	- Fortalecer y pensar en la propuesta de valor. - Prevalece la experiencia del candidato ante la velocidad y eficiencia del modelo.
	Diversidad e inclusión	La diversidad refiere al ser conscientes de las particularidades que nos hacen únicos, siendo estas diferencias a su vez las que nos igualan y complementan (PwC, SF). Es por esto, que las organizaciones desarrollan programas de inclusión y diversidad.	- Colaboradores como promotores de marca “ <i>Inbound Marketing</i> ” Godin (1999).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Conceptos y Tendencias - Alineamiento.

Proceso	Práctica	Concepto	Tendencias
<b>Alineamiento</b>	Inducción	Procedimiento mediante el cual se presenta a los nuevos empleados en la organización con el objetivo de favorecer el ajuste a las exigencias de la empresa brindándole información (Gómez Mejía, Balkin, Chardy, Santos, Muñoz y Cabrera, 1997).	- Proceso de <i>on boarding</i> , D'Aurizio (2007).
	Seteo de objetivos	El proceso de fijación de objetivos es el primer paso para construir un equipo, un área y una organización alineados. Ayuda a asegurar resultados del negocio, generar <i>Engagement</i> y sentido de propósito (Mercado Libre, 2017a).	- Seteo de objetivos asociados a remuneración variable.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Conceptos y Tendencias - Evaluación.

Proceso	Práctica	Concepto	Tendencias
Evaluación	Evaluación de desempeño	“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011, p. 243).	De acuerdo a Deloitte (2017a): - El proceso hacia una mejora en el desempeño se apalanca en las fortalezas, no en compensar las debilidades. - La búsqueda de socios de desarrollo, por ejemplo: <i>peer coaching</i> , esquema de apoyo mutuo. - Nueva gestión del
	Evaluación de potencial	Fórmula de potencial: (materia prima + experiencias que desarrollan competencias)* Agilidad de Aprendizaje= Potencial (Gattoni, 2017).	desempeño basada en: conversaciones continuas, objetivos colaborativos, transparentes y colectivos, líderes con foco en coaching y desarrollo. Estas características conllevan a un proceso más ágil, rápido continuo y liviano.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Conceptos y Tendencias- Desarrollo.

Proceso	Práctica	Concepto	Tendencias
<b>Desarrollo</b>	Capacitación	Refiere a la adquisición de conocimientos, comportamientos y actitudes. El objetivo de la formación debe ser el de preparar a los miembros de la empresa para que puedan reaccionar correctamente ante nuevas situaciones. (Canós, et al. , 2012 )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Experience based career paths</i>: El plan de desarrollo se enfoca en acumular experiencias y desarrollar habilidades/ competencias. Este proceso es transversal a toda la organización y resulta menos predecible (Baruch,2004).</li> </ul>
	Gestión del Potencial	El potencial se asocia a la capacidad de la persona a futuro. El nivel de potencial indica: la altitud, velocidad, dirección y especialización de la carrera. (Gattoni, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De acuerdo a Deloitte (2017a):</li> <li>- Foco en competencias tales como: inteligencia emocional y pensamiento crítico. Diferenciar expertos de altos potenciales.</li> <li>- Foco en el autoconocimiento y autodesarrollo (conciencia, compromiso y práctica) en los líderes.</li> </ul>
	Planes de Carrera	Refiere al esfuerzo de la organización por desarrollar profesionalmente a sus empleados, favoreciendo su movilidad tanto dentro de la misma área o entre área y unidades departamentales diferentes (Giménez, Hiller-Fry,Díaz, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RRHH pasa de ser proveedores de educación a selectores de contenidos y facilitadores de experiencia.</li> <li>- El contenido del aprendizaje es aportado todo el tiempo por todos en la organización, creando una cultura colaborativa.</li> </ul>
	Planes de Sucesión	Proceso por el cual se identifican los cargos claves y las personas con talentos especiales para los mismos, de modo de tener preparados los relevos necesarios y garantizar los reemplazos dentro de la compañía. (Gómez Mejía et.al., 1997).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo Transformacional: refiere a un proceso a través del cual los seguidores son inducidos por los líderes a actuar con el fin de alcanzar los objetivos que representan aspectos de ambos como ser: valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones y las expectativas Burns, 2003).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Conceptos y Tendencias – Motivación.

Proceso	Práctica	Concepto	Tendencias
<b>Motivación</b>	Remuneraciones	Compensación que se realiza a las personas por sus resultados y/o comportamiento. Es una de las políticas de RRHH más motivadoras. (Gómez-Mejía, et al., 1997).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gamificación: se utiliza como un modo de potenciar la motivación, concentración, esfuerzo, fidelización y otros valores a través del juego (Millet, 2017).</li> <li>- Las organizaciones deben comprender que el alto desempeño no es fruto de las recompensas y los castigos, si no de la motivación de hacer las cosas porque quiero, la motivación de hacer las cosas porque importan (Pink, 2011).</li> </ul>
	Beneficios	Programas brindados al colaborador en adición al pago monetario. (World at work, 2015)	
	Programa de Reconocimientos	Programa que recompensa al empleado por sus ideas y contribuciones (Gómez-Mejía, et al., 1997)	
	Celebraciones	De acuerdo con Caccamese (2011) se utilizan para conmemorar los logros de la organización (alcanzar las ganancias estimadas, el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, entre otros).	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Conceptos y Tendencias - Desvinculación.

Proceso	Práctica	Concepto	Tendencias
<b>Desvinculación</b>	<i>Outplacement</i>	Consiste en brindar asesoramiento durante el proceso de desvinculación con el fin de reducir el impacto emocional, orientar al colaborador acerca de cómo aprovechar sus fortalezas, definiendo objetivos y planificando su carrera laboral (PwC, SF).	- <i>Outplacement.</i>
	Encuestas de Egreso	Según Chiavenato (2011) se trata de un medio para controlar y medir los resultados de la política de RRHH practicada por la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal.	

Fuente: Elaboración propia.

En suma, las organizaciones deberán diseñar y configurar un conjunto de prácticas que guíen la gestión de RR.HH., las cuales serán monitoreadas en función de los objetivos planteados, mediante la implementación de un sistema de medición que permita determinar su eficiencia e impacto en el negocio.

Para lograrlo, en primer lugar, es de gran utilidad contar con un diagnóstico organizacional con el fin comprender la realidad de la compañía, su diferencial y principales características. En segundo lugar, es conveniente realizar un diagnóstico propio del área y de las prácticas vigentes. De esta forma se podrá identificar la brecha existente entre los objetivos deseados y los actuales, configurando una planificación acorde.

## **1.6 Diagnóstico de RR.HH.**

Tal como se mencionaba en el apartado anterior, a los efectos de lograr una planificación que considere los diferentes objetivos y desafíos estratégicos del área, y por ende los de la organización, resultará necesario conocer la misma y su área de RR.HH. Sin un adecuado análisis, no se podrá llevar a cabo una planificación estratégica que resulte exitosa y que le permita al área posicionarse como socio estratégico.

En línea con esto, Granjo (2008) sostiene que previo a realizar el diagnóstico del área, se debe realizar un análisis o estudio de la situación actual de la compañía, así como de las expectativas futuras hacia donde desea posicionarse la organización. Consiste en el conocimiento profundo de la empresa, desde su estructura organizativa hasta sus áreas de actividad, políticas y estrategias.

Tal como se ha destacado en los primeros apartados, la estrategia y por ende la elaboración de un plan estratégico, surge del análisis del *gap* entre la situación actual de la organización o del área y el deseado.

Por este motivo, a continuación se presenta, en primer lugar el concepto de diagnóstico organizacional y los temas a considerarse en un análisis de la misma, para luego llevarlo al área de RR.HH., resaltando su importancia e impacto en el desarrollo de un plan de acción.

### **1.6.1 Concepto del diagnóstico organizacional**

El diagnóstico organizacional, según Raineri y Martínez (1997), se define como un proceso que permite a las organizaciones lograr un conocimiento cabal de sus fortalezas y debilidades; identificando de esta manera las necesidades de cambio y enfrentándose a las mismas con mayor eficiencia.

Beer y Spector (1993) por su parte, conceptualizan el proceso de diagnóstico como una instancia de aprendizaje que permite a la organización identificar patrones, tanto de comportamiento como culturales, que puedan resultar disfuncionales y disminuyan la eficiencia organizacional. Estos autores consideran esta instancia como parte de un largo proceso de revitalización que deben recorrer las organizaciones para responder a las demandas de un entorno cambiante.

A la hora de realizar un diagnóstico organizacional, existen varios modelos planteados por diferentes autores cuyo objetivo es brindar un marco que permita comprender las principales características de la organización. Los mismos favorecen la recolección sistemática de información, identifican variables vitales, así como también permiten visualizar la naturaleza de las relaciones entre estos factores claves. A su vez, funcionan como guía y su elección dependerá de las características y contexto de cada compañía. No se profundizará en los distintos modelos debido a que el objetivo del presente trabajo no es realizar un diagnóstico de la organización, sino que una descripción profunda de la misma que aporte valor a la planificación estratégica del área de RR.HH.

De todas formas, y con el fin de enmarcar la posterior descripción de la compañía, se opta por presentar la postura de Hanna (1990) respecto al diseño organizacional y sus componentes. En este sentido, el autor sostiene que el diseño organizacional determina el desempeño de la compañía. Desde esta perspectiva, el concepto de diseño hace referencia a variables que trascienden los aspectos asociados a la estructura formal; refiere a un proceso por el cual se logra equilibrio entre los recursos de la organización para obtener los resultados deseados. Analizando lo antedicho, si se pretende mejorar el desempeño es necesario realizar modificaciones en su diseño, lo cual requiere de una evaluación sobre el funcionamiento actual.

Según este autor para conocer el grado de eficiencia y eficacia de su funcionamiento se deben analizar las siguientes variables: la situación comercial, los resultados de la empresa (actuales y deseados), su cultura y normas operativas, los elementos que componen el diseño organizacional, la estrategia real de operación y su comparación con las exigencias del mercado.

En el presente apartado se ha realizado una breve aproximación al concepto de diagnóstico, a continuación se enfatiza en el estudio del área de RR.HH., considerado por varios autores como el paso previo imprescindible en una planificación estratégica.

#### 1.6.2 Diagnóstico de Recursos Humanos

El proceso de planificación estratégica comienza con la realización de un análisis y posterior diagnóstico de la organización y del área en particular que se desea estudiar (Granjo, 2008). Bajo esta consideración, se presenta a continuación el concepto de diagnóstico aplicado al área de RR.HH. y las ventajas y utilidad de realizar el mismo.

### 1.6.2.1 Concepto

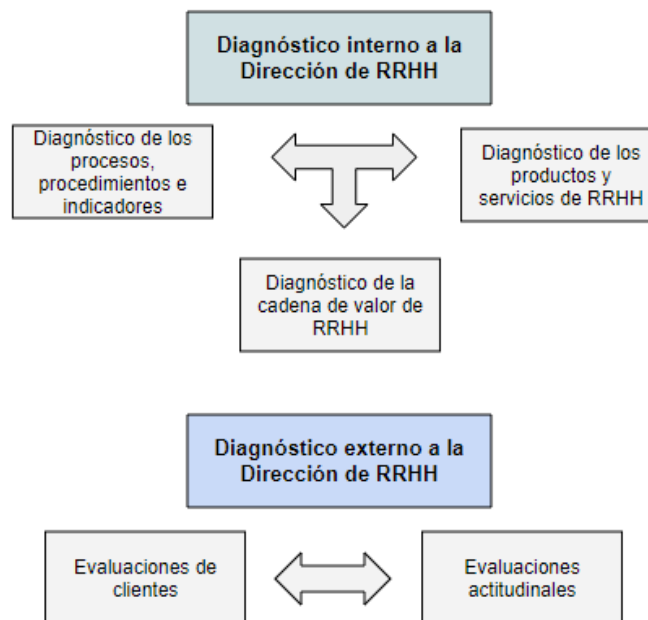
Gómez-Mejía, et al. (1997) definen que el objetivo de la evaluación del sistema de RR.HH. es el de estudiar todas las políticas y programas de gestión del área.

De acuerdo a Granjo (2008), a nivel del área, se deben estudiar los procesos, procedimientos y sistemas de RR.HH., esto incluye: Reclutamiento, Selección, Contratación, organización del trabajo, Evaluación, Compensaciones, entre otros. Además, se deben analizar los indicadores tanto estratégicos como operativos utilizados por el área en la actualidad.

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta es el análisis del perfil de los colaboradores, en el cual resulta importante conocer las características de la plantilla en profundidad: edad, sexo, categoría, niveles jerárquicos, formación y niveles retributivos.

Luego, en una segunda etapa se lleva a cabo el diagnóstico propiamente dicho de la función de RR.HH. En este se realiza un análisis FODA en el cual se reconocen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Granjo (2008) explica el mencionado diagnóstico por medio de la figura 5.

Figura 5: Áreas de trabajo en la fase de Diagnóstico.



Fuente: Granjo (2008, p. 86).

En referencia al diagnóstico interno, la evaluación de los productos y servicios de RR.HH. implica estudiar todos aquellos que el área está ofreciendo a sus clientes internos, en relación a Selección, Formación, Comunicación, Evaluación, entre otros. Por otra parte, el diagnóstico de los

procesos, procedimientos e indicadores implica la realización de un FODA de cada uno de ellos. Finalmente, propone como último elemento a considerar dentro de este diagnóstico la evaluación de la cadena de valor realizada por RR.HH. El mismo permitirá identificar cómo el área agrega valor a las personas y por ende al resto de la organización, así como también la integración de las distintas prácticas y procesos.

Haciendo referencia al diagnóstico externo, Granjo (2008) asocia su estudio a las cinco fuerzas que determinan el entorno de una organización definidas por Porter. En este sentido, establece los siguientes elementos a considerar: clientes y proveedores externos a la Dirección de RR.HH. tanto dentro como fuera de la empresa, los competidores, los posibles sustitutos del área, los productos y servicios complementarios a RR.HH. y finalmente los reguladores tanto internos como externos. Además, el autor destaca una nueva fuerza que debe ser considerada en el diagnóstico externo: la Globalización. Ésta impacta directamente en procesos tales como Reclutamiento y Selección, normativas legales, integración de la multiculturalidad y Responsabilidad Social Empresarial.

Al finalizar el diagnóstico, será importante que todos los grupos de interés involucrados comprendan las recomendaciones finales a los efectos de que las mismas sean implementadas exitosamente. Por otra parte, resulta conveniente que las recomendaciones se tornen en objetivos realistas y aplicables a la organización en estudio. En este sentido, de acuerdo con Doran (1981) es pertinente verificar que los mismos sean SMART (simples, medibles, aplicables, realistas y considerando un periodo de tiempo específico).

#### 1.6.2.2 Ventajas

Gómez-Mejía, et al. (1997) han destacado los beneficios de realizar el diagnóstico de RR.HH. para la organización, estos son:

1. Brindar a la alta Dirección una visión global del negocio permitiéndole observar la integración de los distintos actores y componentes individuales de la organización. De esta forma, podrán sacar sus propias conclusiones respecto a la integración y eficiencia de las unidades.
2. Demostrar la eficacia con que los líderes desempeñan su papel de "Directores de RR.HH.", en el entendido de que son ellos los responsables de la mayor parte de las actividades relacionadas con los colaboradores. Además, podrá ayudar a identificar en qué medida el personal del área apoya a los líderes.
3. Estudiar el valor de las prácticas existentes de gestión de RR.HH. En este sentido, resulta importante programar revisiones regulares de las mismas para poder

determinar si siguen o no vigentes, en concordancia con los objetivos estratégicos organizacionales.

4. Comparar los niveles de rendimiento reales con los previstos, así como también tomar medidas correctivas si se detecta un desfase importante entre ambos.

A lo largo de este apartado se ha visto los puntos a tener en cuenta durante un proceso diagnóstico de un área de RR.HH. Sin embargo, la mera realización del mismo y la detección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas no serán suficientes si no se planifica estratégicamente las acciones a llevarse a cabo y su implementación.

## **1.7 Planificación estratégica en RR.HH.**

La planificación estratégica constituye una herramienta valiosa para las organizaciones dado que permite orientarse hacia el futuro de manera consciente y premeditada. De esta forma, se evitan las decisiones reactivas ante los problemas sin haber realizado previamente un análisis de causas y consecuencias. Para que este proceso de planificación resulte exitoso es necesario que participen en el mismo los referentes de cada área, sin dejar esta tarea únicamente en manos de la Dirección.

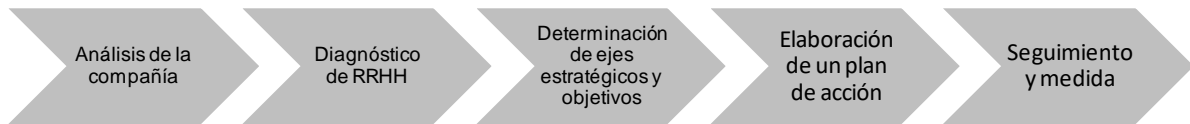
A lo largo de este apartado, se expone tanto el concepto como las etapas de la planificación estratégica, profundizando en las herramientas que contribuyen al éxito de la misma: mapa estratégico y el CMI.

### **1.7.1 Concepto y etapas**

Barranco (1993) define a la planificación como un proceso sistemático y organizado a través del cual se establecen, ejecutan y controlan objetivos a corto, mediano y largo plazo coordinados entre sí.

Por su parte, Granjo (2008) y en línea con lo planteado por Barranco (1993), define el proceso en seis fases, las cuales se presentan en la figura 6.

Figura 6: Etapas de la planificación estratégica.

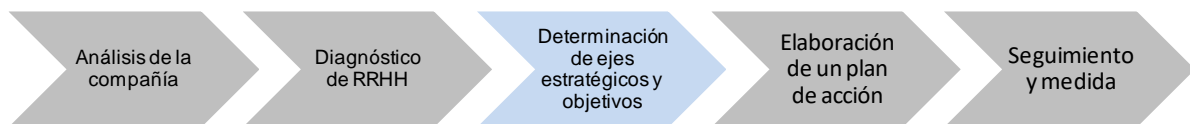


*Fuente:* Elaboración propia en base a Granjo (2008).

Cabe destacar, que el proceso presentado anteriormente se ajusta tanto para una planificación estratégica a nivel organizacional como también para el área de RR.HH. en específico.

Seguidamente se profundizará en cada una de las etapas poniendo el énfasis en la planificación para RR.HH. Tal como se aprecia, el autor considera como parte del proceso de planificación las etapas de análisis y diagnóstico, lo cual se encuentra en concordancia con lo planteado en el apartado anterior. Ambas resultan en información imprescindible a la hora de realizar una planificación estratégica, tal como se ha mencionado a lo largo del capítulo. Se continuará con la profundización en el resto de las etapas, en el entendido que las primeras dos ya fueron abordadas.

#### 1.7.1.1 Determinación de ejes estratégicos y objetivos



La fase de determinación de ejes estratégicos, es central en el proceso ya que en función al análisis realizado se configura la estrategia a seguir. La misma debe considerar la misión y visión de la compañía y del área junto con las prioridades establecidas. Los ejes estratégicos se centran en eliminar los puntos débiles, potenciar los puntos fuertes, explotar las oportunidades y minimizar las amenazas.

En este sentido el autor propone establecer ejes estratégicos para: procesos y procedimientos, indicadores, perfiles profesionales, cadena de valor, productos y servicios, y clientes. Posteriormente se deberá ponderar cada uno de ellos y establecer prioridades.

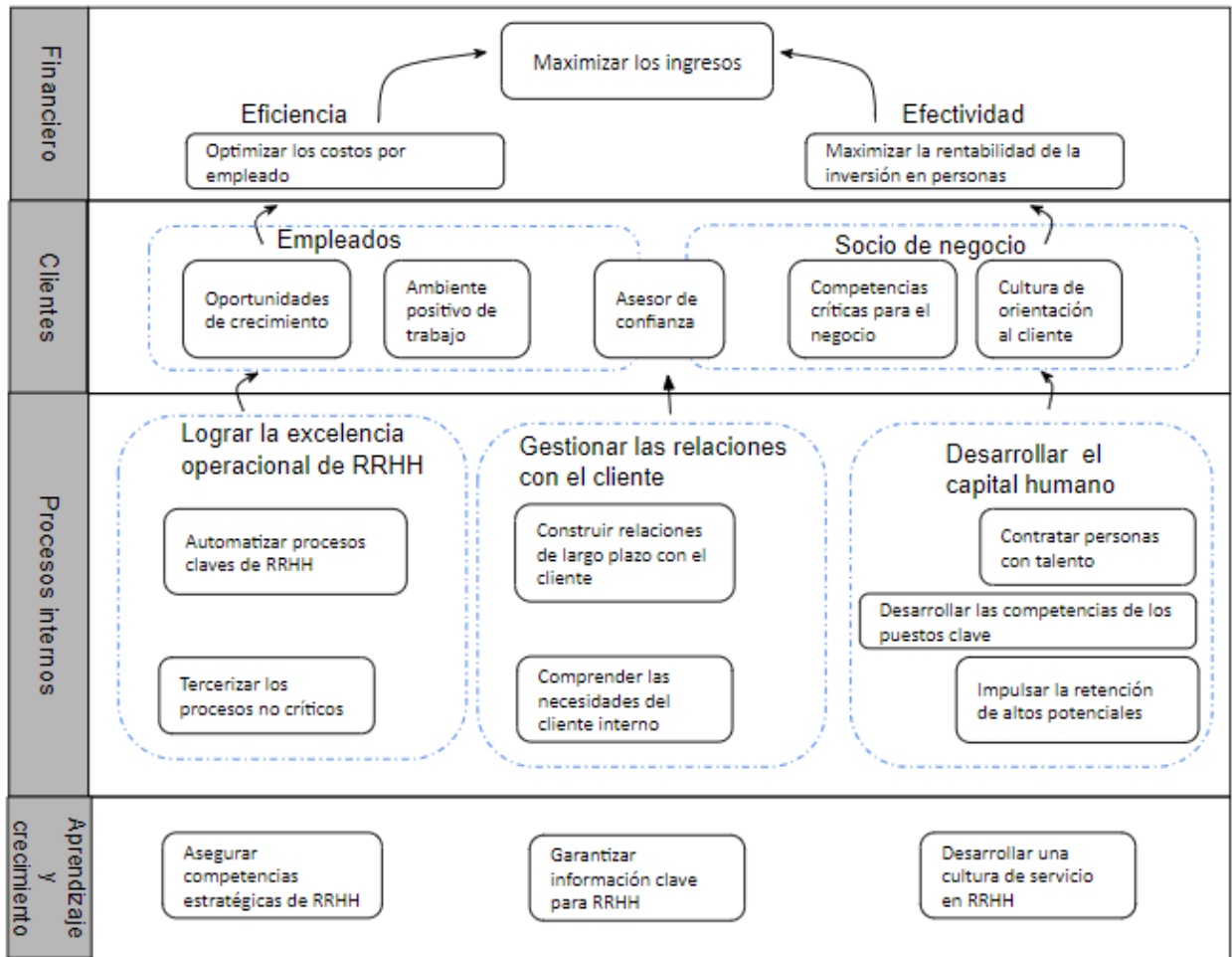
Luego, se establecen los objetivos generales para el área y específicos para cada uno de los subsistemas de RR.HH., en función de los ejes estratégicos estudiados en el paso anterior. En esta instancia se delimitan también aquellas funciones en las que se deben focalizar los esfuerzos, identificadas como críticas para alcanzar los objetivos organizacionales. Es aquí cuando se traducen los ejes estratégicos en objetivos operativos SMART.

A la hora de fijar los mismos será importante considerar las siguientes interrogantes, de forma tal que se asegure su operatividad: ¿es factible?, ¿es desafiante?, ¿es medible?, ¿está alineado a la visión?, ¿está alineado al resto de los objetivos? En el caso de que la respuesta a alguna de las mencionadas interrogantes sea negativa, se deberá replantear el objetivo o directamente descartar. Luego, para cada objetivo estratégico resultará fundamental definir un indicador que permita verificar el cumplimiento del mismo en conjunto con una meta que indique el resultado final esperado. Los indicadores serán utilizados luego para el monitoreo y control de los objetivos y plan estratégico.

En esta instancia, atendiendo a lo mencionado anteriormente, la elaboración de un mapa estratégico resultará de gran utilidad. Esta herramienta fue elaborada por Kaplan et al. (1997) y es ampliamente aplicada por las organizaciones hoy en día. Describe la lógica de la estrategia mostrando los objetivos de los procesos internos que crean valor y los activos intangibles necesarios para cumplirlos. Además, es una forma de ayudar a que los colaboradores comprendan la importancia de cada uno de los objetivos y su relación con el fin último de la compañía: Maximizar los ingresos, creando valor para el accionista.

A continuación en la figura 7 se presenta a modo de ejemplo un mapa estratégico aplicado al área de RR.HH.

Figura 7: Ejemplo de Mapa Estratégico de RR.HH.



Fuente: Basado en Kaplan y Norton (2004a)

Resulta importante a los efectos de la comprensión del mismo presentar una breve descripción de cada una de las perspectivas que conforman el mapa estratégico.

La perspectiva financiera refiere a los resultados tangibles en términos financieros (optimización de costos por empleado, maximización de retorno). Sin embargo, las medidas financieras resultan insuficientes para guiar y evaluar la trayectoria de la organización, ya que no reflejan si se ha agregado o destruido valor. Es por este motivo que la información debe complementarse con las demás perspectivas que permiten una visión integral de la estrategia que se ha utilizado para alcanzar estos resultados.

En lo que refiere a la perspectiva del cliente, aquí se identifica el cliente objetivo y el sector del mercado donde la empresa ha decidido hacer foco en función a la estrategia. En esta perspectiva se establece de qué forma la organización logrará diferenciarse de su competencia y creará valor.

Desde el posicionamiento de RR.HH., por un lado se encuentran los colaboradores como clientes internos y el negocio como cliente externo.

La gestión de los procesos internos permite identificar los procesos en que la organización debe ser sobresaliente. Es decir, aquellos a través de los cuales lleva a cabo su propuesta de valor: atrae y retiene a los clientes objetivo, al mismo tiempo que maximiza la eficiencia de los procesos de forma tal que se disminuyan los costos.

Se dividen en cuatro tipos de procesos: gestión de operaciones (excelencia operacional), gestión de clientes (orientados a seleccionar, adquirir, mantener y aumentar la relación con los clientes), innovación (orientados al desarrollo de nuevos productos y servicios) y los procesos sociales y de regulación.

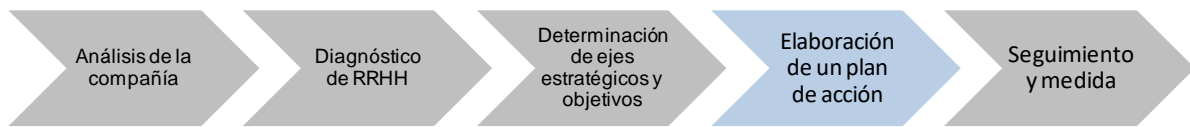
Finalmente la perspectiva del aprendizaje y crecimiento describe a los activos intangibles y el valor que estos aportan a la organización. De acuerdo con Kaplan y Norton (2004a) la formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. En función a esto determinan tres componentes de esta perspectiva.

Por un lado, el capital humano, que refiere a la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos necesarias para alcanzar la estrategia; el capital de la información definido como la disponibilidad de sistemas de información necesarios para hacerlo y, en tercer lugar, el capital organizacional que hace referencia a la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio necesario para ejecutar la estrategia.

De acuerdo con estos autores, las perspectivas financiera y del cliente describen tanto quiénes serán los clientes objetivos, como también la propuesta de valor que le permitirá diferenciarse, y su impacto económico. En tanto las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento describen cómo lo llevará a cabo, es decir cómo se implementará la estrategia; la gestión de estas dos perspectivas será el motor de la misma.

Una vez que se han definido los pilares estratégicos y los objetivos que se desean alcanzar, es momento de pasar a la elaboración y ejecución del plan de acción que permitirá llegar a la meta planteada.

### 1.7.1.2 Elaboración de un plan de acción

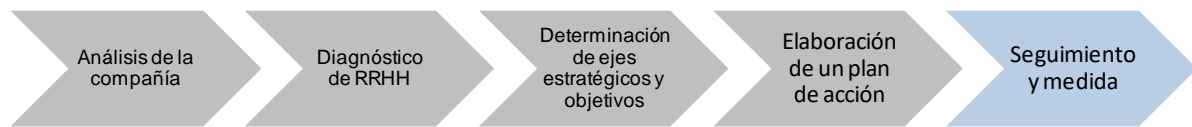


Luego de identificar las metas y objetivos propuestos se requiere de un plan de acción o “iniciativas estratégicas” orientadas a favorecer el alcance de dichas metas. Las mismas deben estar alineadas e integradas de modo que mediante la puesta en práctica de estas iniciativas se produzca la implementación de la estrategia.

Para esto se deberá realizar la selección de las líneas de actuación, analizando cuidadosamente cada uno de los posibles caminos que conducen al alcance de los objetivos. En este minucioso análisis deben incluirse fortalezas y debilidades de cada una de las alternativas, así como también los posibles riesgos que conllevan. Resulta importante además, elaborar supuestos acerca de los posibles escenarios futuros a enfrentar en los cuales se enmarca la planificación realizada. Como resultado de esta fase se debe determinar cuál será el plan de acción que seguirá el área en función de los resultados de las fases anteriores, la misión, visión y valores.

A la hora de elaborar el plan de acción deberán ser revisados los planes existentes de modo de verificar que los mismos continúan alineados a los objetivos planteados. Además, se definirán las nuevas iniciativas que resulten necesarias. En este proceso deberá definirse: qué objetivo se está atendiendo en cada iniciativa, cuál es el alcance, quién o quiénes son los responsables de la misma, una descripción de los pasos que dicho plan o iniciativa conlleva, la fecha de elaboración y el presupuesto necesario para ser llevado a cabo. La ejecución del plan de acción implica la puesta en marcha de diversos planes de segundo orden que posibilitan el alcance de los objetivos trazados.

### 1.7.1.3 Seguimiento y medida



En un mundo que se encuentra en constante cambio, en el cual las personas y las organizaciones son dinámicas, el proceso de planificación debe ser sometido permanentemente a ajustes y monitoreo. Por lo tanto, una vez que se comienzan a ejecutar las actividades previstas, teniendo en cuenta el plazo de tiempo que ha sido estipulado, se pasa a la siguiente fase, la cual se denomina seguimiento y medida o control.

La etapa de control tiene como objetivo identificar y corregir las posibles desviaciones que surjan durante la ejecución, en el entendido que el plan trazado no es estático. El control será llevado a cabo por los responsables de cada área, Dirección, sectores o departamentos asociados al plan. A través de esta fase se comprueba el grado de realización de las acciones y se monitorean cada una de ellas mediante indicadores de seguimiento previamente definidos.

Teniendo en cuenta que la diferenciación en las organizaciones de la Era de la Información y su competitividad está dada en gran medida por los activos intangibles, la medición a través de indicadores financieros resulta insuficiente ya que no son capaces de traducir en sí mismos su valor.

En este marco, Kaplan y Norton (1997) desarrollaron el concepto de CMI, originalmente como un sistema de medición. Esta herramienta permite traducir la estrategia de una organización y su misión en un conjunto de medidas de actuación a través de la cual se puede gestionar y medir la estrategia organizacional, proporcionando alineación y enfoque en aspectos fundamentales. De este modo, se genera una visión compartida para toda la organización transformando la medición en un lenguaje común que permite a los colaboradores comprender su aporte al negocio. Además, contribuye al espíritu de equipo al fomentar el alcance de los objetivos en manera conjunta. Finalmente, favorece el *feedback* y la formación estratégica permitiendo a los ejecutivos aprender sobre ella, monitorearla y realizar cambios en caso de ser necesario.

Los mencionados autores, establecen dos características fundamentales que permiten que el CMI responda a una única estrategia. En primer lugar, la relación causa - efecto que existen entre las cuatro perspectivas previamente definidas en el mapa estratégico. En función a esta interacción, se establecen un conjunto de hipótesis entre las medidas de los resultados y las medidas de actuación, donde cada una de ellas debe comunicar el significado de la estrategia de negocio. En segundo lugar, comprende además de los indicadores de resultado (históricos), inductores de actuación que permiten realizar un seguimiento a la estrategia de negocio.

De acuerdo con lo antedicho, estos autores afirman que el CMI permite a las organizaciones medir lo que quieran en lugar de querer solo lo que puedo medir; adecuándose a las demandas de la realidad actual.

Becker, et al. (2001) por su parte, plantean que el CMI permite tanto identificar a RR.HH. como un activo estratégico en la compañía, así como también demostrar la contribución de este al éxito financiero de la misma, al alinear los sistemas con la estrategia. Si bien las organizaciones afirman que los colaboradores representan su activo más importante, éstas no llegan a comprender la incidencia de la gestión de RR.HH., por lo cual muchas veces son escépticos a su rol. Esto se debe a que la influencia que tiene este departamento sobre los resultados de la compañía es difícil de medir al tratarse de activos intangibles. De esta manera, el CMI constituye una herramienta fundamental para el área de RR.HH. a la hora de demostrar su aporte a la estrategia del negocio.

## **1.8 Conclusiones del capítulo**

Se ha visto que la gestión de RR.HH. debe estar en todos los casos en concordancia con los lineamientos estratégicos de la compañía. Por este motivo, se comenzó el capítulo con la conceptualización de estrategia organizacional. Cada organización deberá desarrollar una estrategia propia que optimice sus recursos y se adelante a las necesidades del entorno para que la misma resulte sostenible en el tiempo. Por este motivo, el diseño estratégico no deberá perder de vista los cambios que surgirán debido a las características volátiles del entorno. Además, la misma debería enfocarse en preservar aquello que hace que la empresa sea diferente al resto. Por medio de ésta, la organización buscará lograr un *fit* entre las distintas actividades que ejecuta.

Los recursos y capacidades constituyen la base más sólida a la hora de definir una estrategia organizacional, por lo que RR.HH. encuentra un desafío importante en la transformación de los recursos individuales en capacidades organizacionales que determinen una ventaja competitiva. En línea con esto, se presentaron los diferentes roles que deberá asumir de forma equilibrada, poniendo especial énfasis en el rol de socio estratégico, el cual ha adquirido un lugar preponderante en los últimos tiempos.

Se ha visto, que el área deberá conocer y comprender la realidad del negocio y las necesidades de sus *stakeholders* tanto internos como externos de modo de entender qué es necesario para crear valor. A partir de allí, hará visible sus aportes por medio de prácticas que guíen su gestión y se encuentren alineadas entre sí y con los objetivos estratégicos de la organización. Además, RR.HH. deberá acompañar el desafío actual que impone la Globalización diseñando prácticas y políticas que resulten ágiles, efectivas y competitivas. Tal como se ha mencionado, más allá de su diseño, la comunicación y puesta en práctica de las mismas, resultará de gran importancia a la hora de generar credibilidad y compromiso en los colaboradores.

Visto lo anterior, al realizar una planificación estratégica se torna crucial contar con información actualizada de la realidad de la empresa, de modo de poder contemplar los aspectos que caracterizan y definen a la misma. En esta instancia se ha conceptualizado el análisis y diagnóstico a nivel organizacional. Sumado a lo anterior, deberá realizarse un estudio del área que permita entender la situación actual de sus políticas y prácticas, su eficiencia e impacto en el negocio.

Tal como se mencionó, la mera realización del mismo no será útil si no se toma la información obtenida para planificar estratégicamente las acciones a llevarse a cabo y su implementación. Para esto, deberán establecerse objetivos estratégicos que guíen la misma. A estos efectos, se presentó la herramienta del mapa estratégico en el entendido que contribuye a la comprensión de los colaboradores de cada uno de sus objetivos y su relación con los del negocio.

Por último, se estableció la necesidad de monitorear, medir y controlar las acciones que se llevan a cabo, en el entendido que es fundamental contar con esta información a los efectos de la gestión de las mismas. Además, de esta forma se podrá no solo corregir e identificar posibles desviaciones, sino que también lograr un lenguaje común con el resto de la organización y en especial, con la Dirección que permita demostrar la contribución del área a la estrategia de la compañía, mediante el CMI.

En el siguiente capítulo, se presenta la organización objeto de estudio mediante la aplicación de los diferentes conceptos abordados en el presente apartado, y como primer paso fundamental hacia la planificación estratégica del área de RR.HH. de la misma.

## **2 LA EMPRESA Y EL ENTORNO**

### **2.1 Introducción**

En el presente apartado se describe la organización que será objeto de estudio, la empresa de comercio electrónico (en adelante *e-commerce*) líder en Latinoamérica Mercado Libre. Tras haber realizado una exposición de los conceptos más relevantes asociados a la planificación estratégica con énfasis en el área de RR.HH., este capítulo se enfoca en las características de la compañía.

Mediante el análisis de las mismas se pretende comprender aquellos aspectos que le han permitido lograr dicho posicionamiento en el mercado, las oportunidades que aún no ha explotado, así como también las debilidades y amenazas que enfrenta en la actualidad.

Para un mayor entendimiento de la compañía es menester hacer referencia al entorno en cual se encuentra inmersa, entendiendo que las organizaciones efectivas están diseñadas con el fin de anticipar y responder a las necesidades y demandas del medio; además se presentan las principales particularidades de la industria (*e-commerce*).

La descripción de la compañía se realizará tomando en cuenta las variables que componen el modelo de desempeño organizacional desarrollado por Hanna (1990). Los componentes de dicho modelo son: la situación comercial actual (descrita en el apartado del entorno); la estrategia del negocio (la cual se traduce en los objetivos estratégicos, misión, propósito organizacional y valores expuestos a continuación); los elementos del diseño organizacional y la cultura (en la cual se realiza especial hincapié, dado que es considerada una fuente de ventaja competitiva para la organización).

En línea con lo mencionado anteriormente, se comienza con la descripción de la industria a la que pertenece la organización para posteriormente analizar los desafíos que enfrenta teniendo en cuenta las características del mercado laboral. Luego, se continúa con la historia de la organización desde sus orígenes hasta la actualidad, presentando sus principales competidores a nivel regional y en Uruguay.

### **2.2 Características del *e-commerce***

Tal como se ha mencionado a lo largo del Marco Teórico y en el comienzo del presente capítulo, a la hora de definir una estrategia organizacional, y por ende la planificación estratégica a nivel de RR.HH., es indispensable entender y conocer el mercado e industria en el que la empresa se encuentra inserta.

Resulta importante entonces, atender a las características del entorno para comprender las necesidades de la organización y realizar una planificación estratégica que contenga prácticas

acordes a las características de la compañía y que se encuentren alineadas a la estrategia organizacional.

Por lo cual es menester comenzar por definir el *e-commerce*. Gariboldi (1999), atendiendo a sus particularidades lo conceptualiza como “Toda transacción comercial (producción, publicidad, distribución y ventas de bienes y servicios) realizada tanto por personas, empresas y agentes electrónicos a través de medios digitales de comunicación, en un mercado virtual que carece de límites geográficos y temporales” (Gariboldi, p.4).

El comercio tradicional, se caracteriza por: la intervención de varios intermediarios a lo largo del proceso de compra-venta, relaciones bilaterales, el manejo tanto monetario como de bienes por parte varios agentes previo al consumidor final y la pérdida de calidad de la información en el pasaje de un actor a otro. En contraposición con lo anterior, en el comercio electrónico se optimiza el uso de información y se realizan alianzas estratégicas que permiten disminuir la intervención de intermediarios que no agregan valor, logrando mayor fluidez y rapidez en la transacción. De esta forma, el productor le hace llegar al consumidor final el producto sin necesidad de intermediarios, fronteras y con canales de distribución abiertos.

Si bien el nacimiento del comercio electrónico generó grandes cambios que resultaron positivos para las organizaciones, también llevó al replanteamiento de varias cuestiones del comercio tradicional, de los cuales surgieron nuevos problemas y desafíos. Dentro de los mismos, se plantean cuestiones asociadas a la validez legal de las transacciones y contratos, la necesidad de acuerdos y controles en las transacciones internacionales, incluido el cobro de impuestos. Además, se cuestiona la protección de los derechos de propiedad intelectual, la protección de los consumidores en cuanto a publicidad engañosa o no deseada, fraude, contenidos ilegales y uso abusivo de datos personales. Por último se discuten las cuestiones asociadas a la falta de seguridad de las transacciones y medios de pago electrónicos, la falta de estándares consolidados, la proliferación de aplicaciones y protocolos de comercio electrónico incompatibles y la congestión de Internet.(Fernández, 2002).

En la actualidad las empresas de *e-commerce* continúan enfrentando estos desafíos y desarrollando estrategias que le permitan sobreponerse a ellos. Fundamentalmente aquellos que tienen que ver con la seguridad del usuario y la fiabilidad del vendedor, en variables asociadas al pago y al envío de mercadería. Tanto en la estructura como en la estrategia organizacional de Mercado Libre (que se exponen más adelante) se pone en evidencia el interés de la organización por potenciar los beneficios de este estilo de comercialización por sobre el tradicional; aun cuando en Uruguay se encuentra en vías de desarrollo.

En línea con lo anterior, Gariboldi sostiene que el comercio electrónico dejó de ser una oportunidad y pasó a ser una necesidad o requerimiento a la hora de operar exitosamente. “Mantenerse al margen será sinónimo de aislamiento.” (Gariboldi, 1999, p.11).

Esta afirmación se mantiene vigente en la realidad del comercio actual, donde aún las compañías dedicadas al comercio tradicional han introducido la venta de mercadería a través de medios digitales en un intento por responder a las demandas del entorno y a las características de la organización.

### **2.3 Entorno**

Las organizaciones entendidas como sistemas abiertos son permeables a su entorno, por lo cual se establece una relación bidireccional entre ambos. Los principales desafíos de las mismas están orientados a anticipar las necesidades y responder a las demandas del medio. Por tal motivo, resulta pertinente describir las características del mismo ya que favorece un entendimiento cabal de la compañía.

A la hora de analizar las variables políticas, sociales, económicas y legales que hacen al entorno organizacional, es importante mencionar algunos datos significativos asociados al sector, las actividades y áreas de desempeño de la compañía.

En lo que respecta a variables políticas y económicas, específicamente a las exoneraciones fiscales impulsadas en el marco de la Ley de Promoción de Inversiones (N°16.906) se identifican algunas que impactan directamente sobre Mercado Libre, extraídas de Uruguay XXI (2017). En este sentido, los soportes logísticos y *software*, se exoneran de impuestos (IRAE) al tratarse de servicios que son aprovechados en el exterior. Además, una de las filiales de la organización se encuentra en Zona Franca por lo cual cuenta con exoneración total de todo tributo nacional.

En lo que se refiere al mercado laboral, la tasa de desempleo en enero de 2018 para el total del país se ubicó en 8,5%, lo cual marca una diferencia de 1,6 puntos porcentuales con respecto a diciembre 2017 (6,9%) y 4 décimas porcentuales superior al valor del mes de enero de 2017 (8,1%). En el departamento de Montevideo, en enero 2018, el desempleo se estimó en 9,5% y en el interior del país en 7,8%. (Instituto Nacional de Estadística, 2018).

Si bien este aumento podría significar un beneficio para las organizaciones a la hora de atraer y seleccionar colaboradores, en el caso de Mercado Libre los números resultan menos alentadores, teniendo en cuenta las características de la población a la que apunta la organización (estudiantes universitarios). De acuerdo con los últimos datos disponibles, año 2016, la cantidad de ingresados a carreras terciarias considerando tanto institutos públicos como privados es de 36.843 (Instituto Nacional de Estadística, 2018b). Sin embargo, ese número disminuye si se considera que la organización exige continuidad educativa a sus colaboradores ya que los niveles de deserción a nivel terciario son altos.

En línea con lo mencionado anteriormente, el desafío aumenta si se toma en consideración que el *Core* del negocio está asociado al área de tecnología de la información (en adelante IT), área

en la cual la cantidad de egresados en 2016 fue de 414 profesionales, en tanto 403 lo hicieron el año anterior (Uruguay XXI, 2017). Estos datos históricos que evidencian la escasez de talento demuestran que la Atracción y Selección, así como la gestión de la Marca Empleadora es de vital importancia para contar con los mejores exponentes del mercado.

Todas estas características tanto de la industria como del mercado en el cual se encuentra inserta la organización actúan como marco de referencia en el que la compañía se desempeña y desarrolla. Es decir que, tanto su origen como diseño organizacional y estrategia responden a las demandas del medio a nivel global, y buscan adaptarse a la realidad local.

## **2.4 La empresa: Mercado Libre**

Mercado Libre es la compañía de *e-commerce* más importante de América Latina. Se trata de una empresa pionera en el comercio electrónico, basada en una plataforma donde los usuarios compran, venden, anuncian, envían y pagan bienes y servicios a través de Internet. Mercado Libre actualmente cuenta con más de 170 millones de usuarios, quienes no solamente usan su plataforma (“*Marketplace*”) como particulares, sino también como grandes marcas, pequeñas y medianas empresas, productores, fabricantes, importadores, emprendedores minoristas, mayoristas, concesionarios, ONG, entre otros. Esto ha permitido que se convierta en el primer sitio de *retail* más visitado de Latinoamérica y el séptimo más visitado del mundo.

### **2.4.1 Historia**

La empresa fue fundada en Argentina en el año 1999, por Marcos Galperín, quien en ese momento tenía 27 años. La misma surge como consecuencia de un plan de negocios que elabora para el MBA en la Universidad de Stanford. Una vez finalizada la maestría, en junio de 1999, Marcos vuelve a Argentina y conforma un equipo de profesionales para que pongan la *web* en marcha. En principio se instalan en un edificio comercial propiedad de su familia, en el cual cerraron dos cocheras con un equipo de trabajo conformado por cuatro personas. Luego, a raíz del crecimiento cerraron dos cocheras más, hasta llegar a ocho, momento el cual se vieron obligados a mudarse a una oficina.

Según Marcos Galperín en una entrevista realizada por Bossi (2018) para CNN, lo más difícil en los comienzos fue conformar el equipo de tecnología y conseguir fondos. La compañía trabajó con fondos familiares hasta agosto de 1999 momento en el que lanzan la *web*, y en octubre de ese mismo año se lleva a cabo la primer ronda de financiamiento.

Si bien en 1999 existía un gran interés en los proyectos de esta índole, en el año 2000 explota la crisis de “la burbuja de internet”, periodo de cierres, fusiones, adquisiciones y despidos en las empresas del sector de internet debido un veloz aumento de las acciones, especulaciones y gran

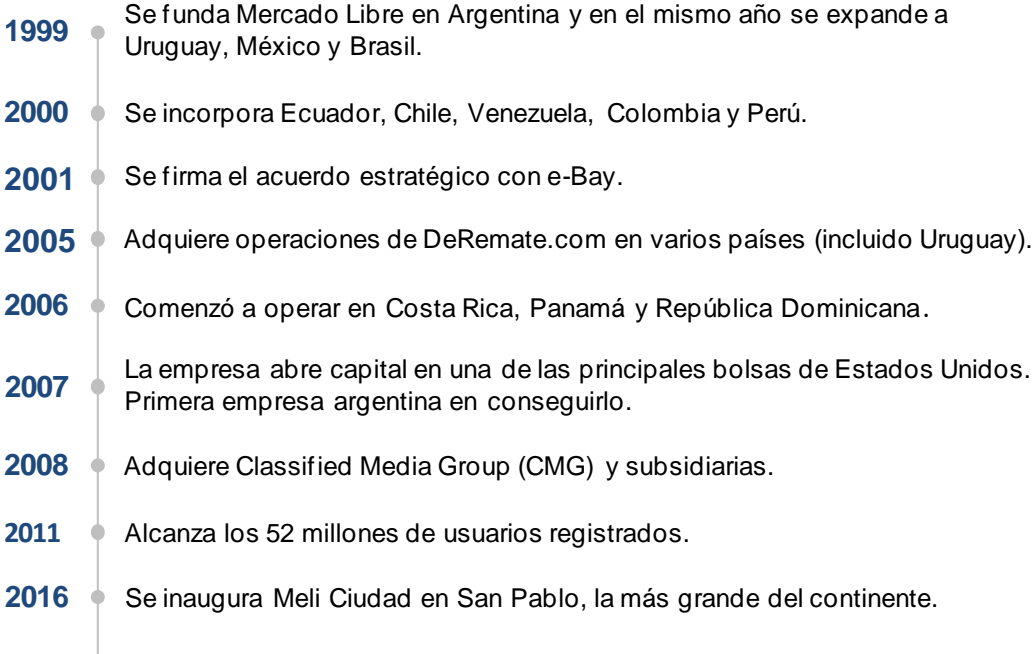
disponibilidad de capital riesgo que marcó un periodo de recesión. Este panorama, dificulta la obtención de capital, obstaculizando el cierre de la segunda ronda de financiamiento.

En los primeros siete años el negocio obtuvo pérdidas en sus resultados hasta que en el 2006 alcanzaron su punto de equilibrio. A pesar de estas circunstancias, la compañía tuvo desde el principio un crecimiento orgánico y las expectativas respecto al rubro mantuvieron a sus integrantes optimistas. Tal como menciona Marcos Galperín, sabían que todos iban a tener una computadora en algún momento. A los inicios, en 1999, el 3% de la población usaba internet y el 10% de ese 3% realizaba transacciones mediante el comercio electrónico (Bossi, 2018).

Según menciona en la misma entrevista, actualmente el 60% de la población usa internet y el comercio electrónico es el 5% del total del comercio promedio en América Latina. Además, las expectativas aumentan al considerar las cifras en el resto del mundo; por ejemplo, en China el comercio electrónico representa el 20% en el total del comercio y en Estados Unidos el 15%.

El proceso de crecimiento de Mercado Libre a lo largo de su historia se resume en la figura 8, en la cual se destacan los hitos más importantes de la organización en la región.

Figura 8: Hitos de la historia de Mercado Libre.



Fuente: Elaboración propia.

## 2.4.2 Presente

La casa matriz se encuentra en Buenos Aires y hoy en día, está presente en 19 países, sumando a más de 5.000 personas en su plantilla. Cuenta con oficinas en Uruguay, Brasil, Chile, México, Colombia, Venezuela y Perú. También cuenta con plataformas de comercio en línea en la República Dominicana, Panamá, Bolivia, Guatemala, Paraguay, Portugal, Costa Rica y Ecuador.

A continuación, se presenta la figura 9 que detalla la situación actual de la compañía.

Figura 9: Mercado Libre en la Región.



Fuente: Material promocional, Mercado Libre (2017)

En lo que respecta al crecimiento y evolución de la organización, cabe destacar que en junio de 2017, se incorporó al índice tecnológico NASDAQ 100 Index. Se trata de la segunda bolsa de valores electrónica y automatizada más grande de los Estados Unidos la cual contiene a las 100 mayores compañías listadas en el NASDAQ.

Desde su incorporación la empresa comparte este índice con varias de las compañías tecnológicas más importantes del mundo como ser: Apple, Alphabet, Facebook, Amazon, Tesla, Baidu, PayPal, Microsoft, entre otras, superando incluso a Yahoo.

Actualmente más de 150 mil personas en Latinoamérica generan la totalidad o gran parte de sus ingresos vendiendo a través de Mercado Libre y más de 370 mil personas participan de negocios vinculados a su *Marketplace*.

Este crecimiento y evolución se traducen en el ecosistema que ha desarrollado para brindar una mejor experiencia al usuario a través de un servicio integral. Este ecosistema que complementa su plataforma raíz (Mercado Libre) está compuesto por las plataformas que se describen brevemente a continuación:

- Mercado Pago: Permite realizar operaciones comerciales tanto de empresas, emprendimientos o personas físicas ya sea dentro del sitio o para cualquier otra tienda, electrónica o física. Se encuentra disponible en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Venezuela, Perú y Uruguay.
- Mercado Libre Publicidad: Permite a los usuarios crear anuncios para productos y servicios aumentando su visibilidad en el sitio.
- Mercado Shops: Es una solución para empresas, PYMES y emprendedores que les permite crear su propia tienda de *e-commerce*. A su vez, pueden utilizar las otras plataformas del ecosistema.
- Mercado Envíos: Se trata de la administración de envíos en un trato directo con las empresas de logística. Disponible en Argentina, Brasil, Colombia, México, Chile y próximamente en Uruguay.
- Mercado Crédito: Servicio que otorga préstamos a comerciantes beneficiando el emprendedurismo de los pequeños y medianos negocios. Se encuentra disponible en Argentina desde el 2016.
- Mercado Libre Clasificados: Plataforma *web* en la que se publican ventas de inmuebles, vehículos y servicios. Es la unidad de negocio más popular de la organización.

Este ecosistema constituye una de las claves de la estrategia de negocio organizacional que será descrita más adelante; además se orienta a maximizar las ventajas del *e-commerce* eliminando los intermediarios y poniendo énfasis en mejorar la calidad del servicio, y con ello la experiencia del usuario. Bajo el entendido de que el crecimiento del rubro es inminente y solo aquellas organizaciones que logren brindar un servicio integral podrán mantenerse en el tiempo y posicionarse como referentes en el mercado.

## **2.5 Mercado Libre en Uruguay**

Mercado Libre se instaló en Uruguay a fines del año 2011 con un centro de Atención a Clientes muy pequeño que se encontraba ubicado en una oficina tercerizada por una consultora. Surgió como una prueba piloto a raíz de la incertidumbre que vivía el área de Atención al Cliente en Argentina luego de la conformación de un sindicato. En el año 2012 como consecuencia de los excelentes resultados obtenidos en el equipo de atención al cliente y su creciente dotación de personal Mercado Libre aterriza formalmente en Uruguay. En ese momento se llevó a cabo la inauguración de un piso de oficinas en Aguada Park y se comenzó a conformar el equipo de RR.HH.

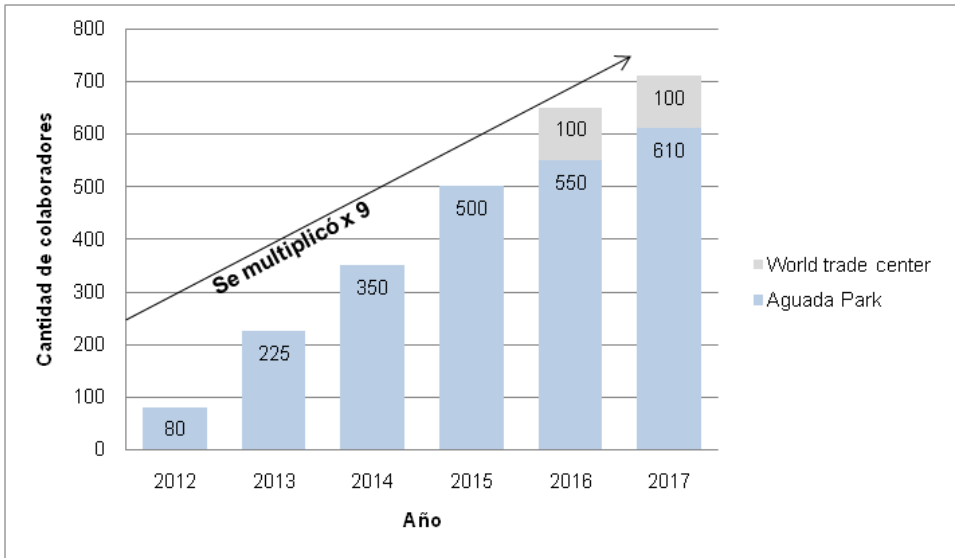
y de Tecnología. Desde 2012 hasta la actualidad, su nómina ha ido aumentando año a año, contando al mes de diciembre de 2017 con 804 colaboradores y una proyección de crecimiento para el 2018 que ronda los 1000 empleados.

En el año 2016 se inauguran las oficinas en el *World Trade Center*, con la finalidad de generar un equipo local de comerciales, ya que al ser Zona Franca (desde donde únicamente se pueden brindar servicios al extranjero) la oficina de Aguada Park no permitía atender esta necesidad emergente en el mercado uruguayo. En ese momento se traslada el equipo de Tecnología el cual continúa creciendo en forma acelerada.

Durante años el sitio *web* de Uruguay se mantuvo con un bajo crecimiento, debido a la escasa inversión destinada a él por no considerarse un mercado clave. No obstante, al crecer la estructura de la oficina en Uruguay e incorporarse un *country manager* en el 2014 se empezó a generar el espacio y la necesidad de potenciar el mercado uruguayo.

A continuación en la figura 10 se representa el crecimiento de la cantidad de colaboradores año a año.

Figura 10: Crecimiento de la cantidad de colaboradores por año.



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, la compañía sigue en crecimiento tanto en la región como en Uruguay, y se proyecta que continuará haciéndolo el año próximo. Por este motivo, han aumentado su capacidad locativa, arrendando nuevas oficinas con el objetivo de acompañar el crecimiento esperado de 200 nuevas incorporaciones a la plantilla a lo largo del 2018; de las cuales 30 serán para el equipo de IT,

acompañando el crecimiento proyectado para este sector en todas las localidades que ronda a las 450 incorporaciones netas.

Se puede decir que si bien la organización surge en Uruguay para dar respuesta a dificultades en Argentina, los resultados positivos en el área de Atención al Cliente, así como la calidad del capital humano que ha logrado captar fundamentalmente en el área de desarrollo de Software lo han posicionado como una filial exitosa que continúa su desarrollo. Sumado a esto, las políticas orientadas a la atracción de inversiones son valoradas como un aspecto positivo, tal como lo reconoce el propio *country manager* de la organización en un entrevista publicada en el Observador (Mujica, 2018).

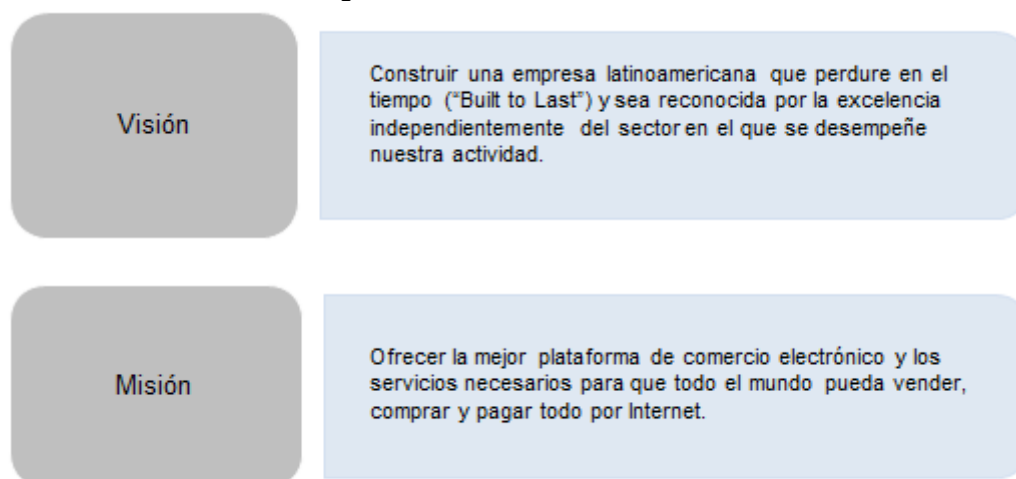
De acuerdo con la información descrita a lo largo de este apartado, la historia de Mercado Libre denota desde sus orígenes valores asociados al emprendedurismo, la innovación, el trabajo en equipo y el desarrollo constante. Estas características presentes desde su fundación constituyen pilares fundamentales de la organización asociadas a su misión, visión y valores organizacionales.

Por otra parte, estos factores constituyen la base sobre la que se construye la planificación estratégica. Tal como se ha mencionado a lo largo del Marco Teórico no es posible elaborar un plan estratégico si no se ha establecido previamente una dirección hacia la cual se dirige la organización, sus objetivos y la forma en que se plantea conseguirlos. Además, es imprescindible que sea compartida para lograr de esta manera mayor adhesión y compromiso organizacional (en adelante *engagement*).

## 2.6 Misión, Visión y Valores

La organización cuenta con una misión y visión claramente definidos y ampliamente conocidos por todos los colaboradores en la organización. Los mismos se presentan a continuación:

Figura 11: Misión, visión de Mercado Libre.



Fuente: Elaboración propia, en base a material informativo, Mercado Libre (2017).

Analizando el enunciado que conforma la visión se destacan las siguientes características que hacen que la misma sea efectiva: ser inspiradora y realizable a la vez, es clara orientando la toma de decisiones, flexible y fácil de comunicar.

Los valores organizacionales se han desarrollado en Mercado Libre como principios culturales, los cuales han sido reforzados mediante la gestión de la cultura organizacional en la cual se profundizará más adelante. Su proceso de creación se llevó a cabo de forma colaborativa en el cual participaron distintos integrantes de la organización (que será descrito en profundidad en el apartado 3.3). De todas formas, los mismos se describen a continuación así como también las premisas que los componen; las cuales brinda a los colaboradores información clara acerca de la forma de accionar para alcanzar los objetivos.

Figura 12: Principios culturales Mercado Libre.



*Fuente:* Elaboración propia.

- Creamos valor para nuestros usuarios

Este principio cultural se compone de tres premisas. En Mercado Libre se construyen herramientas de impacto que democratizan el comercio. En segundo lugar se pretende brindar una excelente experiencia a los usuarios y finalmente impulsar el emprendedurismo y el desarrollo digital.

- Emprendemos tomando riesgos

Este pilar se compone de la conjunción de tres variables: pensar en grande y a largo plazo, nunca darse por vencido y finalmente la orientación y búsqueda continua a superar los propios límites.

- Ejecutamos con excelencia

De acuerdo con este principio la ejecución con excelencia implica: la orientación hacia los resultados con calidad, aunque manteniendo la simpleza y honrando los compromisos que se asumen.

- Estamos en beta continuo

Este principio refiere a la predisposición por vivir cada cambio como una oportunidad, anima a los colaboradores a probar y corregir hasta lograr sus objetivos; así como también el hecho de aprender de los errores. Aquí se puede ver claramente la orientación al cambio, la flexibilidad y adaptación como aspectos fundamentales, así como también la concepción del error como parte del aprendizaje, aspecto fundamental para fomentar la innovación.

- Competimos en equipo para ganar

El espíritu de este principio se basa en colaborar dentro de Mercado Libre y competir hacia afuera, promoviendo la meritocracia y construyendo los mejores equipos, que sean capaces de tomar decisiones en forma autónoma y confíen en ellas. La organización fomenta que sus colaboradores brinden lo mejor de sí, con el fin de aprovechar al máximo su potencial; evitando la competencia con otros colaboradores y fomentando el trabajo en equipo para lograr mejores resultados.

- Damos el máximo y nos divertimos

Este principio apunta a trabajar con intensidad y dedicación pero fomentando un ambiente sano, alegre y divertido, reconociendo y celebrando los logros tanto propios como del equipo. Aquí se enfatizan principalmente aspectos asociados al Clima Organizacional, así como la salud y bienestar de los colaboradores.

En resumen, se ha establecido de manera precisa una visión, misión y valores. Esto permite que sus colaboradores cuenten con una idea clara acerca de la dirección general de la organización brindando una imagen de futuro a la cual aspira la compañía. Además, contribuye a la coordinación de las acciones, contextualizando las decisiones en un mismo marco de referencia.

Tanto en la visión como en la misión se visualiza una idea clara de "excelencia" lo cual se condice con los lineamientos estratégicos que se definen en el apartado 2.8. En este sentido, el vínculo entre los mismos es clave ya que la estrategia debe establecer la forma en la que se puede alcanzar la visión. Cabe destacar que el liderazgo resulta en un factor determinante a la hora de ejecutar, transmitir y comunicar los lineamientos anteriormente mencionados. La comunicación de los

mismos se ha realizado a través de distintos medios, favoreciendo su internalización por parte de los colaboradores y contribuyendo a su éxito.

En suma, a lo largo del presente apartado se ha descrito a la organización pasando por la historia y los hitos más relevantes que han marcado un progreso y crecimiento significativo a nivel local y regional. Además, se presentaron la misión, visión y valores con el fin de dar a conocer la identidad y aquellos factores que contribuyen a su diferenciación en el mercado.

A continuación se presentan los principales competidores de Mercado Libre a nivel regional y local, en el entendido de que tras conocerlos se comprenderá la estrategia que ha desarrollado la organización para superarlos.

## **2.7 Competidores**

### **2.7.1 E-commerce en el Mundo**

De acuerdo con información publicada en El observador (2017) a nivel global existen además de Mercado Libre cuatro referentes de *Marketplace* en lo que respecta al *e-commerce* ellos son: Amazon, E-bay, Alibaba y JD.com.

En lo que respecta a Alibaba es la plataforma de comercio electrónico más grande de China, se centra principalmente en la venta al por mayor con más de 460 millones de usuarios. Actualmente, la compañía se orienta a abrir almacenes físicos al igual que Amazon.

E-bay fue uno de los pioneros en la subasta de productos a través de Internet, se trata de una empresa fundada en 1995, originalmente como un sitio de subastas; actualmente prima la venta de mercadería de marcas reconocidas en el mercado. Cuenta con 160 millones de usuarios y un volumen de ventas de US\$ 21.100 millones en 2016.

Por otra parte, JD.com es una empresa China de comercialización electrónica, que de acuerdo con su facturación se posiciona como la tercera empresa de internet más grande del mundo detrás de Amazon y Google. En lo que respecta a su estrategia ha logrado distinguirse de Alibaba ya ofrece entrega de mercadería el mismo día que la persona realiza la compra. La inmediatez en la entrega es posible debido a la cantidad de tiendas con las que cuenta, así como su amplia red de repartidores que le permiten cubrir el 99% del territorio de China.

Amazon por su parte, es denominado uno de los gigantes del comercio minorista electrónico, se orienta a la innovación constante utilizando tecnología de vanguardia como ser: almacenes automatizados, inteligencia artificial y realiza entregas mediante drones. Además del comercio electrónico cuenta con tiendas físicas por lo cual realiza una gestión total de stock.

Cabe destacar que recientemente se dio a conocer la posible instalación de Amazon en Argentina, si bien actualmente se encuentra presente en Latinoamérica (tanto México como Brasil) su instalación en dicho país supone una amenaza creciente considerando que allí Mercado Libre se posiciona como líder.

La creciente competitividad ha impuesto nuevos desafíos que implican objetivos que exceden la oferta de productos, tal como se expondrá en el apartado 2.8, su estrategia radica en interceder en la transacción.

Este nuevo enfoque tiene como consecuencia aspectos asociados a la logística, por lo que algunas de estas organizaciones ya cuentan con servicios propios de distribución o bien locaciones de almacenamiento que disminuyen el tiempo de respuesta al cliente (tal como es el caso de Amazon). Mercado Libre ha desarrollado tanto Mercado Pago como forma de participar en la transacción y Mercado Envío que comenzará a funcionar próximamente en Uruguay.

En términos generales podemos decir que si bien los competidores de la compañía a nivel global cuentan con mayor poderío económico, Mercado Libre tiene tres ventajas frente al resto. En primer lugar, se trata de la única organización que se originó en América Latina lo cual le brinda un mayor conocimiento y entendimiento del mercado en el cual se encuentra inserto. En segundo lugar, cuenta con un sistema de pagos propio que permite brindar un servicio integral a sus clientes. Por último, y más importante para la compañía, su foco estratégico para alcanzar el éxito es el de construir el mejor lugar para trabajar que atraiga y retenga a los mejores talentos mediante una cultura constructiva que le dé una identidad única.

Una vez descritas las principales empresas de *e-commerce* a nivel mundial, enfatizando en Amazon considerado el competidor más amenazante de la región, en el apartado que se presenta a continuación se analizan los competidores a nivel local.

### 2.7.2 E-commerce en Uruguay

En lo que respecta al *e-commerce* en Uruguay, de acuerdo a un estudio realizado por Woow y difundido por el diario El País (2017) la penetración de *e-commerce* se situó en el 3,3% en la industria minorista de productos, excluyendo alimentos, bebidas y consumo masivo, con un crecimiento que ronda el 25% anual, un indicador que supera el promedio de Latinoamérica.

En línea con esto, de acuerdo al Perfil del Internauta Uruguayo, en el mercado actualmente hay más 1,3 millones personas que compran *online*, y la penetración de internet en el país es mayor que en la de los restantes países latinoamericanos. Estos datos evidencian que, aun cuando son cada vez más las empresas uruguayas que se suman al mundo del comercio electrónico hay escasez de oferta ya que se trata de un mercado “joven” Grupo Radar (2017).

Por otra parte, dentro de los datos más significativos presentes en este mismo estudio se destaca que 4 de cada 10 usuarios han comprado servicios *on line* en el último año, es decir más de 800.000 personas (utilizando como base 1868 usuarios de internet consultados). En lo que refiere a la frecuencia el 17% de las personas dijo haber comprado en el último mes, el 13% en el último año y el 9 % antes del año. Cabe destacar que Mercado Libre se posiciona en segundo lugar en la división de sitios utilizados tras la opción “cualquiera”; por detrás se ubican aplicaciones de transporte, sitios del exterior (productos y servicios) *delivery* de comida, cupones de descuentos y otros sitios uruguayos.

En un estudio realizado por la AGESIC (2014) con el fin de identificar indicadores del comercio electrónico en Uruguay, se concluyó que los inhibidores del desarrollo del *e-commerce* en el país vienen dados por falta de medios de pagos electrónicos, problemas en la logística de distribución de los productos y malos diseños de las páginas *web*. Estos factores se encuentran comprendidos en la estrategia de negocio de Mercado Libre que se orienta a la búsqueda del desarrollo de un ecosistema que facilite y mejore la experiencia de los usuarios.

Las cifras asociadas a dicho ecosistema indican que Mercado Pago se impuso como la forma principal de pago de las compras realizadas a Mercado Libre. En 2017 un 36% de las 577 personas tomadas como base (usuarios que compraron en Mercado Libre) utilizaron como medio de pago Mercado Pago, disminuyendo significativamente el pago en mano propia y en menor medida el depósito a través de redes de cobranza.

En función a la información relevada por este estudio, se realizó una proyección del volumen total y estructura del mercado por rubros, estimando un valor total del mercado, a octubre 2017, de U\$S 63 Millones. Según esta misma fuente la composición del mercado por rubro sobre el valor del mercado es 59% *retail*.

#### 2.7.2.1 Competidores en Uruguay

Si bien a nivel local no cuenta con un competidor directo que realice exactamente la misma actividad, existen empresas que compiten en diversos sectores. En este sentido, en el mercado Uruguayo existen otros *players* con quienes Mercado Libre compite por la atención de los usuarios, como ser los *retailers* con venta *online*, segmento de Clasificados (OLX o El Gallito) y medios de pago (Pagos *web* o CobrosYa). En esta misma línea, una nota publicada por el Observador (2017) presenta como principales competidores a nivel local a OLX y WoOW.

En lo que respecta a OLX, se trata de una plataforma de avisos clasificados *on line* orientada a la compra y venta de productos de segunda mano. Según datos extraídos de esta publicación en Uruguay cuenta con 530.000 usuarios con el siguiente tráfico de anuncios: vehículos (24%), moda y belleza (17%), teléfonos y *tablets* (13%), casa-muebles-jardín (12%), electrónica (9%) y bebés y niños (5%).

Woow por su parte, se define como la tienda online más grande de Uruguay que permite a sus usuarios acceder a grandes descuentos en productos y servicios. Haciendo referencia a su estrategia de negocio, realizó una transformación posicionándose como una *e-commerce* de productos, experiencias y viajes. Además, hace foco en mejorar la experiencia del usuario; tal como lo ha hecho Mercado Libre. De acuerdo con lo antedicho, la principal línea de competencia es la venta de productos nuevos y servicios.

A continuación se presenta con mayor detalle la estrategia que ha trazado la organización con la finalidad de posicionarse por encima de sus competidores a nivel mundial, así como mantener su liderazgo y crecimiento en el mercado local.

## **2.8 Estrategia organizacional**

Tal como se mencionó a lo largo del Marco Teórico, resulta fundamental comprender la estrategia de la organización a los efectos de luego poder alinear las prácticas del área de RR.HH. a la misma.

En este sentido, se entiende que la estrategia de la empresa tiene como base la excelencia operacional, ya que además de proporcionar facilidad para la compra, también tiene foco en la calidad y en ofrecer los mejores precios; así como en el liderazgo de producto introduciendo constantemente nuevos servicios y sin perder de vista la orientación al cliente.

A la hora de analizar la estrategia de Mercado Libre desde el punto de vista de Porter (1996), se observa que la estrategia corporativa es posicionarse como la empresa número uno de *e-commerce* en Latinoamérica, combinando la estrategia de crecimiento con una de renovación e innovación constante. Para ello, opta por una estrategia competitiva de diferenciación, ofreciendo una experiencia única al usuario por medio de un ecosistema de servicios integrados. Por último, diseñan una estrategia funcional flexible frente a los cambios del entorno, en la cual se profundiza en el análisis de la estructura de la compañía.

En concordancia con lo antedicho, la compañía se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos:

- Ser la empresa número uno de *e-commerce* en los países en los que opera desarrollando todo el ecosistema con el fin de bloquear la entrada de competidores mediante la generación de una mejor experiencia en los usuarios.
- Ser el mejor lugar para trabajar con el fin de obtener los mejores talentos del mercado que contribuyan al éxito del negocio.

En síntesis, no se trata de brindar únicamente a los usuarios la mejor experiencia sino también a los colaboradores. En este sentido se destaca que la organización demuestra un entendimiento de la ventaja competitiva que otorga la gestión de los RR.HH. a la compañía.

### 2.8.1 Clientes de Mercado Libre

En lo que respecta al perfil del cliente, teniendo en cuenta las características del negocio (compra y venta por internet), los mismos serán personas que cuenten con acceso a internet.

Mercado Libre divide a sus clientes en dos grandes grupos, compradores y vendedores, en función a estos se desarrollan los productos y se especializan las áreas de Atención al Usuario.

Hasta el momento las fuerzas comerciales se enfocaban en diferenciar a los vendedores quienes estaban categorizados según su volumen de venta. Las categorías establecidas en el nivel *Premium* eran las siguientes: vendedores Mercado Líder, Mercado Líder *Gold* y Mercado Líder *Platinum*.

A partir de 2018 como forma de responder a la incipiente llegada de su principal competidor (Amazon), la estrategia desarrollada fue la puesta en práctica de un sistema de puntuación para los compradores. De esta forma cada vez que el usuario realiza una transacción recibe puntos que se corresponden con diferentes beneficios, como ser: entregas gratis, descuentos en productos, entre otros. Actualmente este sistema de beneficios para los compradores se encuentra funcionando en Argentina, México y Brasil.

Otro grupo de clientes que reciben un trato diferencial por parte de Mercado Libre son las Tiendas Oficiales, se trata de distintas tiendas que: son reconocidas en el mercado local, cuentan con varias sucursales y tienen un alto peso relativo en el mercado. Teniendo en cuenta las características de estas empresas podrían convertirse en potenciales competidores de *e-commerce*, sin embargo se han sumado a la plataforma de Mercado Libre transformándose en socios.

De acuerdo con lo antedicho, Mercado Libre se ha enfocado en atraer vendedores de pequeño, mediano y gran porte convirtiéndolos en socios de negocio. Dado el nivel de competitividad actual y la estrategia de su competidor más importante (Amazon) quien brinda beneficios a los compradores, ha modificado su estrategia adecuándose a las necesidades del usuario.

### 2.8.2 Cifras del Negocio.

En relación a las principales cifras del negocio, se presentarán a continuación las correspondientes al año 2017 que refieren a Mercado Libre a nivel global:

- El total de ítems vendidos fue de 270.1 millones, lo cual significó un 49,1% más que el 2016. Mercado Pago realizó 231,4 millones de transacciones, lo cual significó un 66,8% más que en el 2016. A su vez, se traduce en un volumen de pagos de 13,7 billones de dólares.
- En Mercado envíos, se realizaron el envío de 150,7 millones de ítems, que significó un 74,2% de aumento respecto al 2016.
- Las ganancias netas de la compañía para el 2017 fueron de 1398,1 millones de dólares que significó un 65,6% más que en mismo periodo del año anterior.
- El 2017 cerró con 212 millones de usuarios.
- Las ventas por dispositivos móviles representan el 50% del GMV (gross-merchandise value: representa el volumen total de ventas de una mercancía a través de un Marketplace en un periodo determinado. Ofrece una imagen real del tamaño de nuestro Marketplace).

Los datos expuestos anteriormente reflejan el crecimiento de la organización en el último año, así como su posicionamiento como líder en toda Latinoamérica. Es pertinente aclarar que no se presentan resultados específicos de Uruguay ya que la compañía a nivel global incluye al país dentro de un grupo residual denominado "Otros". En el mismo se incluye a todos los países en los cuales Mercado Libre tiene presencia menos Argentina, México, Brasil y Venezuela.

Una de las métricas más utilizadas y claves para el negocio de *e-commerce* es el *Net Promoter Score* (en adelante NPS). El mismo es un índice que mide la experiencia del usuario y su lealtad respecto a la empresa, realizando una encuesta con una sola pregunta: ¿Qué probabilidades hay de que recomiende la compañía a un amigo o colega? Se le solicita al cliente que proporcione una puntuación de 0 a 10 que luego se utiliza para calcular la puntuación del NPS de la compañía (Reichheld, 2006).

En Mercado Libre, el NPS es una cifra confidencial, de todas formas se puede decir que el mismo ha tenido un aumento de tres veces en comparación al 2016 gracias al ecosistema de Mercado Pagos, Mercado Envíos y el *Marketplace*, de acuerdo con los últimos resultados presentados ante NASDAQ.

Aun así, en relación a los competidores, existe una oportunidad de mejora para Mercado Libre ya que su principal competidor, Amazon, presenta un NPS mayor. En este sentido la organización se plantea el objetivo lograr posicionarse por encima del mismo, brindando la mejor experiencia a los usuarios.

En resumen fue un año histórico con una tasa de crecimiento sólida a partir de la conformación del ecosistema y experiencia del usuario que le permite entregar mayor valor a los mismos.

## 2.9 Estructura Organizacional

Robbins (2013), define a la estructura organizacional como “la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (Robbins, p. 380). Por otra parte, Deloitte (2017a) plantea que las nuevas estructuras organizacionales deben favorecer el aprendizaje, la innovación e impacto en el cliente. En este sentido, quedan atrás las estructuras jerárquicas y rígidas las cuales son sustituidas por redes ágiles empoderadas por los líderes e impulsadas por la colaboración e intercambio de conocimientos. Además, se reemplazan las estructuras funcionales por aquellas basadas en tareas y equipos organizados por proyectos.

A la hora de describir el diseño de la estructura de una organización, Robbins (2013) propone seis elementos fundamentales: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización o descentralización, y formalización. A continuación se realizará una descripción de la estructura de Mercado Libre tomando como referencia los elementos antes mencionados.

Para comenzar, la forma de trabajo preponderante en la organización es a través de proyectos, dentro de los cuales se incorporan personas con alto nivel de especialización en diversas áreas seleccionadas en función al objetivo del mismo. Por lo tanto, se concluye que el grado de especialización de la compañía es alto. Cabe destacar que uno de los principales objetivos de Mercado Libre es contar con los colaboradores más talentosos del mercado.

La organización cuenta con una estructura matricial donde se combinan la departamentalización funcional con la de producto. De acuerdo con Robbins (2013) en este tipo de organizaciones existen dos líneas de autoridad a los cuales los colaboradores deben responder, lo que atenta contra el principio de unidad de mando. A nivel local, reportan al *country manager* mientras que a nivel regional lo hacen a sus respectivos equipos funcionales. Como consecuencia de esto, las personas se encuentran en movimiento dentro de la organización atendiendo a los principales proyectos o desafíos que enfrenta la compañía.

Haciendo referencia a la cadena de mando, la misma no se encuentra explícita dado que no existe un organigrama propiamente dicho en respuesta al dinamismo del negocio y los cambios de estructura constantes que enfrentan para adecuarse a las demandas y necesidades del entorno.

Este punto se encuentra alineado a una de las tendencias que indican un alejamiento de las estructuras organizacionales jerárquicas hacia modelos donde el trabajo se realiza en equipos.

Independientemente de lo que diga un organigrama jerárquico la ejecución de las tareas se lleva a cabo en redes. Este es el motivo por el cual la organización del futuro es una red de equipos donde los roles y títulos de los puestos pueden cambiar regularmente. En resumen, las organizaciones exitosas deben ser diseñadas para la rapidez, agilidad y adaptabilidad, que les permita competir y ganar en el entorno empresarial global actual (Deloitte, 2017a).

A pesar de lo anteriormente mencionado, internamente se utiliza una herramienta informática de SAP (“*Systems, Applications, Products in Data Processing*”) es un Sistema informático que le permite a las empresas administrar sus recursos humanos, financieros-contables, productivos, logísticos y más, las principales empresas del mundo utilizan SAP para gestionar de una manera exitosa todas las fases de sus modelos de negocios.). Esta herramienta es *Success Factors* (SSFF) la cual permite buscar directamente a cada uno de los colaboradores con el fin de identificar a quienes reportan y quienes reportan a ellos como se muestra en el Anexo 1. En la misma se puede ver la línea de mando asociada al área de RR.HH.

En Uruguay, la estructura se compone de siete áreas:

- Comercial: Son los responsables de atraer nuevos vendedores al sitio, negociar los márgenes de venta y generar alianzas estratégicas con marcas claves.
- Prevención del Fraude: Este equipo es el responsable de velar por la seguridad en las transacciones que se realizan en el sitio *web*. Es un equipo operativo que posee dos grandes responsabilidades, la primera es resolver los casos que son elevados tanto por los compradores como por vendedores por su origen fraudulento. La segunda es trabajar proactivamente en el desarrollo de sistemas que permitan predecir comportamientos fraudulentos comunes como base para la toma de decisiones ante casos dudoso.
- Tecnología de la información: IT es el equipo *Core* del negocio, son estos equipos los que desarrollan el producto, buscando adelantarse a las necesidades del mercado y teniendo en cuenta las particularidades de cada país. Son equipos altamente calificados, que trabajan con tecnología de vanguardia para poder dar una respuesta rápida y escalable al volumen de usuarios que tiene Mercado Libre en la región.
- *Customer Experience* (Cx: experiencia del usuario): Es el equipo que atiende las consultas y resuelve los conflictos elevados por los clientes en el sitio *web*. Existen 3 vías de atención, chat, mail y teléfono. El principal objetivo de este equipo es generar la mejor experiencia a los usuarios, procurando dar respuesta a sus necesidades.

- **Administración:** Es el equipo que administra y gestiona los recursos financieros de la compañía, teniendo en su poder el presupuesto, la elaboración de contratos, pago a proveedores y la asignación de gastos. Además es el responsable del mantenimiento edilicio y las obras que se realizan en Mercado Libre.
- **Recursos Humanos:** El equipo de RR.HH., es el responsable de reclutar los mejores talentos del mercado, incorporarlos a la compañía y velar posteriormente por el desarrollo de los mismos. Es quien diseña, desarrolla e implementa las mejores prácticas en gestión del talento, empoderando a los líderes a gestionar sus equipos con el fin de construir el mejor lugar para trabajar.
- **Sistemas Internos:** El equipo de Sistemas Internos brinda soporte e infraestructura tecnológica al resto de la compañía. Es el responsable de velar por el buen uso de las herramientas informáticas, la disponibilidad de los insumos y el mantenimiento de los mismos que va desde los servidores hasta las computadoras personales.

En el Anexo 2, se presenta un organigrama meramente ilustrativo y explicativo de la estructura de la compañía. El mismo constituye una “foto” de un momento, ya que cambia constantemente. Es importante recordar que la organización no cuenta con un organigrama propio y tampoco tiene intenciones de realizarlo, dado que atenta contra su naturaleza.

En lo que respecta a la toma de decisiones, la misma es meramente descentralizada dado que uno de los valores más significativos es la autonomía en la toma de decisiones y la capacidad de los colaboradores de emprender tomando riesgos. Estas características reflejan la poca formalización de los puestos de trabajo en la organización; la misma no cuenta con descripciones explícitas de puestos de trabajo, ni procedimientos definidos sobre los procesos laborales.

En lo que respecta a la extensión de control, varía en función al proyecto en que se encuentre trabajando la compañía, en promedio cada líder cuenta con 10 personas a cargo aproximadamente.

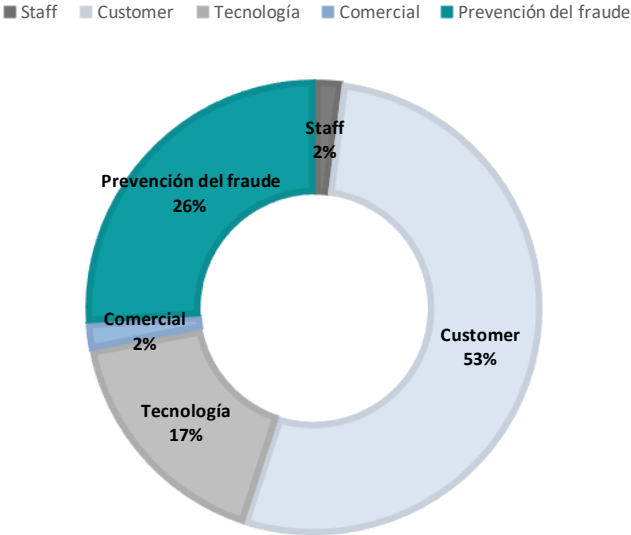
En lo que se refiere a la formalización, cabe destacar que no existen documentos formales que describan los procesos de la compañía, dado que tal como se ha mencionado, se trata de procesos dinámicos que se adaptan a las necesidades cambiantes de la organización. No obstante, por ser una empresa pública que cotiza en bolsa existe un manual del empleado donde se estipula como se debe manejar la información, los insumos de la compañía y las conductas que no son aceptadas dentro de la compañía.

Una vez analizada la estructura organizacional resulta pertinente hacer foco en las características de los colaboradores en el entendido de que deben alinearse a la estructura y diseño de la compañía.

**2.10 Características de la nómina**

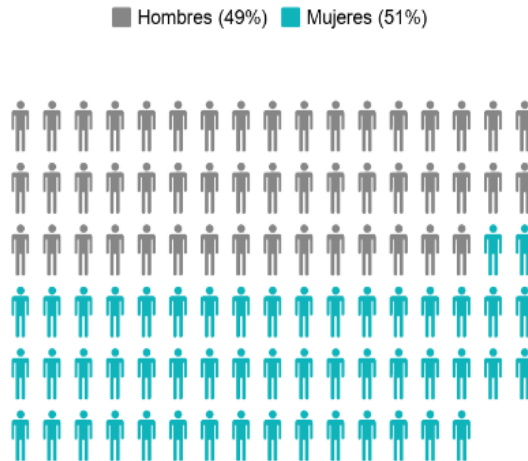
En lo que respecta a los colaboradores que conforman Mercado Libre, se presentan a continuación imágenes con el fin de describir las características demográficas de la plantilla de la compañía según sexo y área en la que se desempeñan.

Figura 13: Composición de la nómina por sectores.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14: Composición de la nómina por sexo.

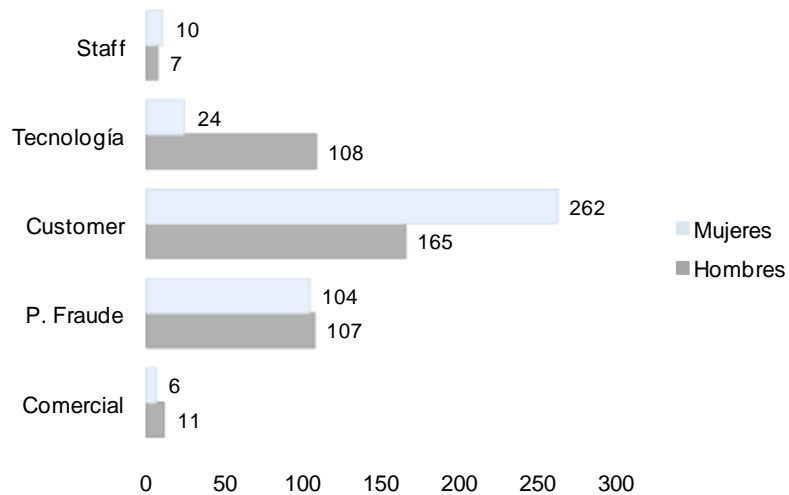


Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede apreciar el sector donde se encuentran concentrados la mayor cantidad de colaboradores es en el área de *Customer*, seguida por el área de Prevención de Fraude.

En lo que respecta a la distribución de la población según sexo, cabe destacar que a pesar de tratarse de una empresa de tecnología donde habitualmente se encuentra mayor proporción de población masculina, en Mercado Libre las proporciones son similares debido a que los equipos de operaciones (*Prevención de Fraudes* y *Customer*) concentran mayor cantidad de mujeres.

Figura 15: Composición de sectores por sexo.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Descripción de la Plantilla.

Cargos	Cantidad de Colaboradores			Antigüedad promedio en años
	Mujeres	Hombres	Edad promedio	
Vice Presidente Senior	-	1	42	5,1
Country Manager	-	1	35	1,2
Gerentes	2	6	36	3,2
Supervisores	13	20	33	3
Analistas	63	136	27	1,3
Asistentes	18	17	24	2,4
Representantes	309	216	22	1,6
Pasantes	1	1	22	0,5
Sub totales	406	398	-	-
Total de la organización	804		24	1,9

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información descrita, la mayor concentración de mujeres se encuentra en el área de *Customer* y ocupan cargos de representantes o analistas. Sin embargo, hay presencia femenina en cargos de supervisión y gerencia. En relación a esto cabe destacar que el puesto de *country manager* hasta comienzos de 2017 fue ocupado por una mujer. La misma fue ascendida a Directora con un cargo regional en el área comercial, por lo que continúa creciendo en la organización.

En lo que respecta a la antigüedad, el promedio es de dos años aproximadamente y ve condicionada por tres factores. En primer lugar, la cantidad de años que tiene la compañía en Uruguay (menos de 6). En segundo lugar, al promedio de edad (24 años) considerando además las características que representan a esta generación, en las cuales ahondaremos en la siguiente sección. Por último, el hecho de que todos los colaboradores deben cumplir con el requisito de ser estudiantes universitarios lleva a que busquen nuevos horizontes en puestos que se correspondan con su formación profesional.

En lo que refiere a las Relaciones Laborales, de los 19 países de Sudamérica en los cuales Mercado Libre tiene presencia, solamente Argentina, Brasil y Uruguay cuentan con movimiento sindical. En el caso de Brasil, el surgimiento del sindicato es consecuencia de un requisito legal a diferencia de Argentina y Uruguay, que surge como consecuencia de una necesidad de los trabajadores.

La unión sindical en Uruguay surge a mediados del año 2015 a raíz de reiteradas diferencias en las liquidaciones de sueldo. Cabe destacar, que como en Argentina, los adheridos al sindicato pertenecen al sector de Operaciones. El mismo forma parte de la Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios (FUECYS) conformada en general por los trabajadores pertenecientes a las distintas ramas de actividad del Comercio y los Servicios, como ser: Tiendas y similares, Almacenes en general, Supermercado, Seguridad, Limpieza e Instituciones gremiales y deportivas.

En la actualidad el Sindicato de Mercado Libre en Uruguay está compuesto por tres delegados sindicales (mujeres promedio 24 años de edad), y 17 afiliados, que representan el 2% de la nómina total.

#### 2.10.1 Perfil de los colaboradores

Tal como se vio en el apartado anterior, el perfil de los colaboradores de Mercado Libre son jóvenes estudiantes o graduados universitarios, con un promedio de edad de 24 años.

En este sentido, el 99% de los colaboradores de la compañía se encuentran comprendidos en lo que se denomina generación Y o más conocidos como “*Millennials*”, constituida por las personas nacidas entre 1980 y 2000, es decir aquellas que tienen entre 18 y 38 años. Por este motivo, resulta pertinente describir las características generacionales de los mismos.

La generación Y busca atributos emocionales en el trabajo como son: el tener compañeros “copados”, visualizar un sentido en lo que se está haciendo, sentirse inspirados por su jefe, poder trabajar y a su vez, hacer otras cosas y sobre todo que les encante su trabajo (Gattoni, 2017).

Por su parte, Borracchia (2015) sostiene que debido a que los jóvenes han crecido en otro contexto, tienen concepciones diferentes al resto de las generaciones en relación a varios puntos. En este sentido, denota un cambio fundamental en la noción de autoridad: valoran a las personas que se ganan la autoridad, por encima de aquellos que la imponen, destacando la humildad y la capacidad sobre la formación académica. Además, se animan a cuestionar lo que otras generaciones ni siquiera consideraban en hacer, lo cual se potencia con el mayor acceso a la información que existe hoy en día, son autodidactas.

Por este motivo resulta fundamental trabajar la Marca Empleadora considerando que los jóvenes a la hora de elegir dónde trabajar, buscan tomar una decisión fundada, por eso analizan y recopilan toda la información que se encuentra a su alcance, e incluso se conectan con personas que ya se encuentren trabajando en la organización.

Otro punto importante es que quienes pertenecen a esta generación no ven su carrera de forma tradicional o jerárquica, por el contrario ellos quieren desarrollar sus propios caminos, sin imposiciones. Además, no piensan en la vida y el trabajo por separado, sino que esperan que ambos se conjuguen, por lo que buscarán compañías que compartan sus valores e intereses (Deloitte, 2017 b).

“Las personas de estas generaciones por sobre todas las cosas quieren ser felices. No quieren vivir para trabajar, y quieren que su vida tenga un impacto positivo en él. Lo que llamamos “trabajo” forma parte de esta visión, y cuando funciona bien no les importa la diferencia entre trabajo y vida. Aspiran a que sea la misma cosa.” (Borracchia, 2015 p.26).

Según la *Millennial Survey 2017* (Deloitte, 2017b) esta generación está empezando a mostrar signos de lealtad a las empresas en las que trabajan, en especial en algunos mercados. No obstante, a nivel global aún el 38% de los *millennials* piensan que dejarán su actual trabajo en menos de 2 años.

Teniendo en cuenta las características analizadas, RR.HH. se encuentra con el desafío de conquistar a los jóvenes acercándoles una propuesta de valor que los inspire, con una noción de autoridad diferente a la tradicional y que valore la vida personal del colaborador, incluso más allá de lo laboral. Será importante generar la sensación de que en la organización lograrán desarrollar sus sueños, por lo que la gestión de la Marca Empleadora se convierte en una exigencia en vistas de lo anteriormente mencionado.

Mascó (2014) plantea que el desafío que presenta la gestión de los *millennials* viene dado porque se caracterizan por un mayor individualismo físico pero con un alto deseo de colaboración virtual. Esta generación tiende a la actualización permanente, se orienta a la inmediatez (todo es ahora), a la eliminación de límites espaciales y temporales, consideran que no existen imposibles, y no creen que las cosas perduren en el tiempo.

Luego de lo visto anteriormente, resultará fundamental la consideración de los mencionados desafíos en el diseño y desarrollo de las prácticas del área, así como también de una Cultura Organizacional acorde, de forma de que se contemplen las necesidades de sus colaboradores.

## **2.11 Aproximación a la Cultura Organizacional y estilo de liderazgo en Mercado Libre**

La Cultura es considerada por la organización como un factor estratégico clave en el cual ha hecho especial hincapié en los últimos años, dado que constituye una fuente de ventaja competitiva. En línea con lo mencionado anteriormente, ha reconocido el papel de los líderes como embajadores y principales promotores de la Cultura deseada.

Entendiendo que estas dos variables se encuentran profundamente relacionadas e inciden directamente una sobre la otra (Mendoza y Ortiz, 2006), resulta pertinente realizar una primera aproximación a las características culturales de la compañía, así como también al estilo de liderazgo predominante que se encuentra alineado con la misma favoreciendo su implantación. En el presente apartado se presentan brevemente conceptos teóricos y características predominantes en la organización que será objeto de estudio.

### ***2.11.1 Cultura organizacional***

La cultura organizacional representa las normas informales que tienen como finalidad orientar el comportamiento de los miembros de una organización en la realización de los objetivos. Refiere a un conjunto de hábitos y creencias que se establece por: normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La misma refleja la mentalidad que predomina en la compañía (Chiavenato, 2011).

En lo que se refiere a tendencias, la cultura tradicional con base en el miedo al fracaso y las percepciones de otros deja lugar a la cultura de la seguridad, la abundancia y la importancia de tomar riesgos orientadas a la innovación (Deloitte, 2017a).

Tal como se desprende de lo expuesto anteriormente, Mercado Libre se ha focalizado en generar una experiencia diferencial tanto para el usuario como para los colaboradores. Por este motivo, logra visualizar la Cultura Organizacional como una clara ventaja competitiva, dado que es una característica sostenida en el tiempo, difícil de replicar y se condice con la estrategia y el diseño organizacional.

La misma es gestionada activamente y se encuentra definida básicamente por los valores culturales presentados anteriormente. A modo de recordatorio estos son:

- Creamos valor para nuestros usuarios
- Emprendemos tomando riesgos
- Ejecutamos con excelencia
- Estamos en beta continuo
- Competimos en equipo para ganar
- Damos el máximo y nos divertimos

De estos se desprende un claro enfoque en la mejora continua, excelencia, innovación y motivación a los colaboradores a tomar riesgos, lo cual se encuentra enmarcando a su vez en un ámbito donde predomina el buen clima laboral, la diversión y el trabajo en equipo.

En el marco de la gestión cultural como uno de los principales objetivos de RR.HH., la organización ha desarrollado programas que fomentan estos valores teniendo en cuenta el papel preponderante de los líderes para construirlos, moldearlo, mantenerlos y transmitirlos. Además, es elemental en este proceso de gestión, la cuidadosa selección de los colaboradores, quienes deben encarnar los valores de la compañía, aspecto que es atendido como un criterio esencial en la contratación. De esta forma, la organización crea un marco para la acción de sus colaboradores, en la medida que conocen claramente lo que se espera de ellos y la forma en que deben trabajar para conseguirlo, lo cual genera mayor *engagement*.

Específicamente, en el año 2014, luego de analizados los objetivos estratégicos que la compañía se planteaba a futuro, se detectan algunos cambios necesarios en la Cultura Organizacional de modo contribuir al éxito de los mismos. Los procedimientos y prácticas asociados al proceso de cambio y adaptación se encuentran detallados en el Capítulo 3.

#### 2.11.2 Estilo de Liderazgo predominante

Robbins, Judge y Britos (2009) definen el liderazgo como la habilidad de influir en un grupo con el fin de que alcance sus objetivos. Por otra parte, Kotter (2005) plantea que el entorno volátil en el cual se encuentran inmersas las organizaciones en la actualidad, lleva a que sean necesarios cambios mayores para sobrevivir y competir eficazmente. En este sentido, más cambios requieren siempre de un Liderazgo más eficaz, ya que el mismo debe ocuparse de acompañar los mismos.

Las tendencias entorno al Liderazgo indican que debería ser un rol que todos deberían tomar, o al menos tener la oportunidad de hacerlo, quitando el actual protagonismo que tradicionalmente tiene en las organizaciones. Además, sostienen que el desarrollo del mismo deberá centrarse en la cultura, contexto e intercambio de conocimientos más que capacitaciones y entrenamientos específicos. Bajo el entendido de que los líderes se desarrollan a través de experiencias, de la resolución de problemas y proyectos reales. Por otra parte, indican que su evaluación debe ir más allá de comportamientos puntuales, basando la misma en los patrones de pensamiento y la capacidad de resolución. Por último, a lo largo de sus carreras, los líderes deberían ser considerados por su agilidad, creatividad y habilidad para conectar equipos antes que por su experiencia, antigüedad y el desempeño del negocio (Deloitte, 2017a).

Específicamente, en Mercado Libre el estilo de liderazgo se caracteriza por ser participativo, habilitando a los colaboradores y brindándoles la autonomía necesaria para favorecer la innovación requerida para lograr los objetivos. Además, se establecen relaciones de confianza fomentando la

autonomía sin establecer una relación estrictamente jerárquica. En lo que refiere a la toma de decisiones, son en su mayoría de carácter analítica, basadas en datos objetivos, mediante la recopilación de información, la configuración de las preguntas adecuadas, planteamiento de posibles escenarios, entre otros. A pesar de esto, el factor emocional también es valorado, asociándolo a la intuición y la creatividad.

De acuerdo con estas características, se trata de un liderazgo de tipo transformacional que orienta a los colaboradores a la acción y a producir cambios favorables en pos de alcanzar los objetivos. Además promueve el crecimiento y la autorrealización, y permite desarrollar a los colaboradores estrategias propias de regulación y control, a diferencia del liderazgo transaccional (Mendoza y Ortiz, 2006).

## **2.12 Análisis FODA de la organización**

Una vez descritas las principales características de la organización, desde los aspectos globales hasta aquellas variables que determinan su diferenciación respecto al mercado; se configura un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y amenazas en el cual se resume toda la información contenida en el presente apartado.

Tabla 8: FODA de la organización

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Líder en <i>e-commerce</i> en Latinoamérica, con presencia en 19 países .</li> <li>● Ecosistema de productos integrados en el <i>on</i> y en el <i>off</i>.</li> <li>● Tecnología de vanguardia.</li> <li>● La empresa cuenta un paquete de Beneficios y Compensaciones integrados y atractivo en el mercado.</li> <li>● Marca reconocida en Latinoamérica.</li> <li>● Empleados calificados.</li> <li>● Innovación constante con foco en la mejora continúa</li> <li>● Ser una de las 100 empresas de Nasdaq.</li> <li>● Cultura Organizacional.</li> <li>● Cuenta con misión visión y valores claramente definidos e interiorizados.</li> <li>● Buen Clima Laboral.</li> <li>● Primer premio GPTW 2017.</li> <li>● Foco en brindar una mejor experiencia al usuario.</li> <li>● Desarrollo de ecosistema propio que permite brindar un Servicio Integral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Excesivo dinamismo que por momentos conlleva una duplicación de esfuerzos.</li> <li>● Distribución geográfica de los equipos.</li> <li>● Modelo de negocio fácilmente imitable.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Auge de las empresas de Tecnología y Globalización.</li> <li>● Posibilidad de expansión a otros países donde el comercio países y continente.</li> <li>● Posibilidad de expansión a otros negocios, como ser: Línea de créditos, Seguros, entre otros.</li> <li>● NPS .</li> <li>● Cross Boarding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de competidores, barreras de entrada bajas.</li> <li>● Escasez de talentos, especialmente en IT para acompañar el crecimiento de la organización.</li> <li>● Crisis económicas de Latinoamérica.</li> <li>● Desarrollo de tiendas <i>on-line</i>.</li> <li>● Entrada a Latinoamérica de competidores grandes y agresivos (Amazon, alibaba, entre otros).</li> <li>● Posible instalación de Amazon en Argentina</li> <li>● Fraude electrónico</li> <li>● Falta de seguridad sobre la calidad del producto</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.13 El área de RR.HH.

### 2.13.1 Estructura del área de RR.HH.

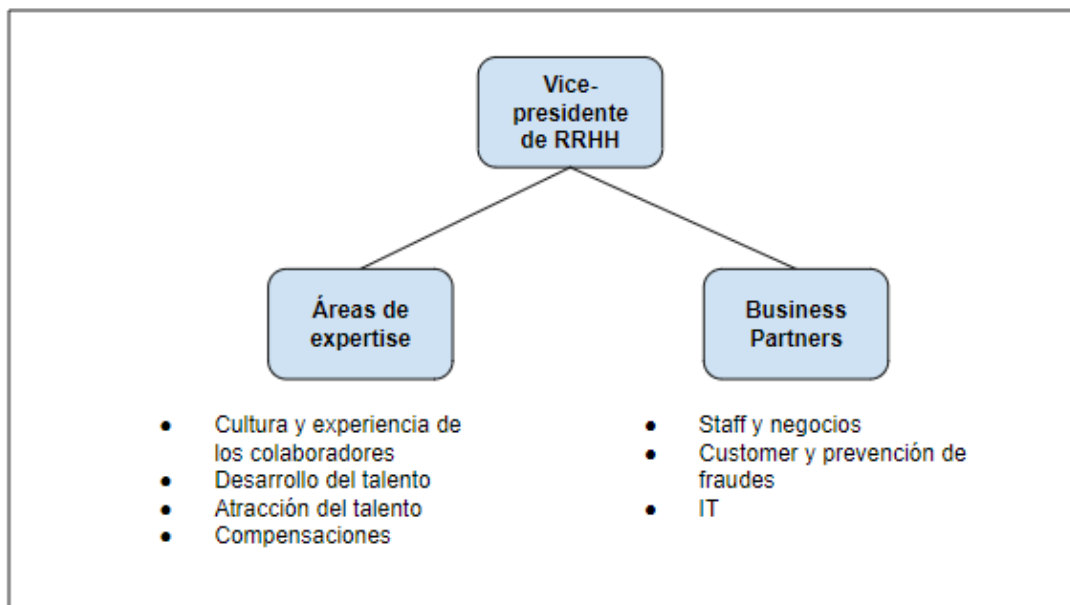
A la hora de presentar la estructura del área de RR.HH., resulta necesario exponer, en primer lugar, la misma a nivel global, es decir en relación a la totalidad de la compañía. Dado que cada país tiene una estructura local en función de sus unidades de negocio, los lineamientos, políticas y prácticas son desarrollados para la totalidad de la organización por el *Board* de RR.HH., con el objetivo de crear una única experiencia para el colaborador.

#### 2.13.1.1 Estructura a nivel global.

A nivel global la compañía cuenta con más de 100 colaboradores en esta área distribuidas entre: Uruguay, Argentina, Brasil, Chile, Venezuela, México y Colombia. En el Anexo 3 se presenta la estructura del área, la cual se describe a continuación.

RR.HH. es gestionado por un Vicepresidente que se encuentra en la casa matriz de Argentina, del cual dependen los gerentes *senior* de las áreas de *expertise* y los gerentes *senior business partners* de las diferentes operaciones (Staff y Negocios, *Customer* y Prevención de Fraude e IT). Este equipo en su conjunto es el *Board* de RR.HH. quienes se reúnen periódicamente para tomar las decisiones asociadas al área. A continuación se presenta en la figura 16 un esquema del mismo:

Figura 16: *Board* de RR.HH.



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se aprecia, existe un área de *expertise* para cada uno de los temas explicitados en la imagen y *business partners* en cada unidad de negocio.

#### 2.13.1.1.1 *Business partners*

Los *business partners* son socios del negocio que buscan alinear la estrategia de la compañía al área de RR.HH. Los mismos se han convertido en un aliado estratégico de la unidad de negocio en la medida que conocen en profundidad todas sus características y necesidades.

Tal como se mencionó anteriormente, existen *business partners* para cada unidad de negocio. Por este motivo resulta pertinente describir brevemente las particularidades de las diferentes operaciones que conviven en Mercado Libre:

*Staff & Negocios*: está compuesto por las áreas de Finanzas, Legales, Auditoría, Comercial y dentro de esta última los equipos tanto del *Marketplace*, como de Clasificados y Mercado Pago. Es una población que tiene un promedio de edad más alto que el resto de la compañía, en torno a los 30-35 años, con estudios universitarios culminados y en la mayoría de los casos formación a nivel de Postgrado. Estas áreas trabajan de Lunes a Viernes con un régimen *full time* con flexibilidad horaria y en su mayoría se concentran en la sede de Buenos Aires.

*Customer & Prevención de Fraude*: son áreas operativas, constituyen un gran porcentaje de la nómina de la empresa, especialmente en cargos de representantes. El perfil es de estudiantes universitarios en sus primeros años, con un promedio de edad de 20 a 24 años que trabajan *part-time* (6 horas). Este equipo trabaja en horarios fijos de 8 am a 2 am todos los días de la semana, lo que aumenta la complejidad a la hora de pensar e implementar prácticas en las que se debe reunir a todos los colaboradores como por ejemplo, celebraciones. Al punto anterior se suma que su rendimiento se mide por productividad.

IT: es el equipo *Core* de Mercado Libre, cuentan con un régimen de trabajo *full time*, con flexibilidad horaria e inter-centros y suelen tener equipos distribuidos en diferentes locaciones. El promedio de edad es de 25 a 30 años y el perfil es muy variado, desde estudiantes de Diseño Gráfico hasta Ingenieros en computación con especialización en *Machine Learning* o *Data Scientist*.

#### 2.13.1.1.2 Áreas de *expertise*

Las áreas de *expertise* son aquellas que se encargan de diseñar las políticas y prácticas de la compañía que posteriormente son adaptadas a cada unidad de negocio y ejecutadas por los *business partners*.

En Mercado Libre existen cuatro áreas de *expertise*, una de ellas orientada a la gestión de la cultura y experiencia de los colaboradores (*Culture y Employee Experience*), un área de desarrollo del talento (*Talent Development*), otra orientada a la atracción del talento (*Talent Acquisition*) y una cuarta que se focaliza en la compensación (*Rewards & Compensations*). A continuación se describen cada una de ellas:

- *Área de Culture y Employee Experience*: tiene como principal misión velar por el desarrollo de prácticas que expandan y contagien la cultura, “el ADN” de Mercado Libre en sus colaboradores. Algunos de los hitos más significativos han sido: la definición de la nueva cultura, las jornadas de activación de ADN, la generación de un Comité de Cultura, entre otras prácticas que profundizaremos en el Capítulo 3. Uno de los objetivos estratégicos de Mercado Libre, tal como se ha mencionado anteriormente, es ser el mejor lugar para trabajar; en línea esto, dicha área de *expertise* es quien está a cargo de la medición del Clima y el acompañamiento de aquellos equipos donde el Clima esté por debajo de los objetivos planteados por Mercado Libre. Un aspecto no menor como ya mencionamos, es que todos los colaboradores con personas a cargo, así como el equipo de RR.HH. cuentan uno de sus objetivos anuales de desempeño asociado al resultado de esta variable.
- *Área de Talent Development*: es quien procura generar políticas y prácticas de evaluación y desarrollo del personal, rediseña y mejora anualmente el ciclo de *Performance Review*. El objetivo reside en poner al colaborador cada vez más en el centro de la misma, siendo este el que comienza el ciclo con su autoevaluación y lo culmina con el *feedback* acerca del propio *feedback* que recibe de su jefe. Esta área también diseña las calibraciones, en las cuales se discute el desempeño de los colaboradores con el objetivo de alinear criterios entre los diferentes líderes y *managers*. Además, acompaña las discusiones de talento que se hacen anualmente en base la *nine box* que se conforma considerando la relación entre *talent & performance*. En función de estos resultados se elaboran los planes de desarrollo o de acción en caso de ser necesario debido a una baja *performance*.
- *Área de Talent Acquisition*: tiene como principal responsabilidad homogeneizar las prácticas de Reclutamiento y Selección de los diferentes equipos de RR.HH. en las distintas operaciones y países. Este equipo diseña el *site* de empleos, capacita a las consultoras y gestiona el sistema donde se almacena la base de datos de los candidatos. Por otra parte, dentro de esta área se encuentra el equipo que trabaja *Employer Branding*, relativamente nueva en Mercado Libre pero muy necesaria debido a la expansión y planes de crecimiento ambiciosos de la compañía en los últimos años.

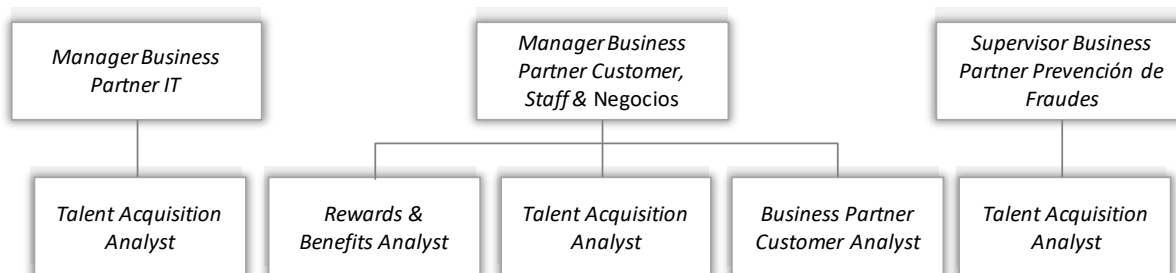
- Área de *Rewards & Compensations*: es quien definen las políticas de compensaciones que tiene la empresa en los diferentes países y áreas. Está dentro de sus responsabilidades el diseño de un plan de beneficios acorde a la población y cultura de la empresa, buscando ampliar todos los años los beneficios ofrecidos.

### 2.13.1.2 Estructura en Uruguay.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la estructura de RR.HH. en Uruguay está diseñada en función de las siete áreas locales existentes (contenidas en las tres unidades de negocio definidas anteriormente) y el tamaño de las mismas.

En Uruguay RR.HH., se encuentra compuesto por 10 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

Figura 17: Estructura de RR.HH. en Uruguay.



*Fuente:* Elaboración propia.

En lo que refiere a la cantidad de personas en cada uno de los cargos, cabe destacar que hay dos personas que se desempeñan como *business partner customer analyst* y dos analistas en *rewards* o compensaciones.

Tanto las dos *managers* como la Supervisora reportan a los *senior managers* (Argentina) de las diferentes unidades de negocio; siguiendo la línea que se ha mencionado anteriormente. En el caso de la *manager* de RR.HH. de *Customer, Staff & Negocios* tiene un doble reporte.

La totalidad del equipo de Uruguay se encuentra dividido en dos locaciones físicas diferentes teniendo instancias de contacto y coordinación entre ellos esporádicamente. Los mismos tienden a trabajar de manera autónoma reportando funcionalmente a los *business partners* a cargo de cada área y matricialmente a las áreas de *expertise*.

### 2.13.2 Características de los colaboradores del área en Uruguay.

En lo que se refiere a las características demográficas, el área está compuesta por nueve mujeres y un hombre. El promedio de edad es de 31 años, y cuentan con una antigüedad promedio de dos años. Respecto a la su formación académica, la mayoría son Licenciados en Psicología, con la excepción del área de compensaciones que se compone de dos contadoras y la gerente de *Customer & Staff* que es Licenciada en Administración de Empresas.

### 2.13.3 Rol de RR.HH.

De acuerdo con los roles identificados por Ulrich (2006), se observa en Mercado Libre una clara articulación de los cuatro roles, lo cual enriquece a la organización. El hecho de que el área domine los roles de experto administrativo y adalid de los empleados le ha permitido centrarse en el desarrollo de su posicionamiento como socio estratégico. En este sentido, se ha logrado alinear los objetivos estratégicos organizacionales con los de RR.HH., de tal forma que el principal objetivo organizacional en la actualidad es “ser el mejor lugar para trabajar”.

### 2.13.4 Objetivos actuales del área

El equipo de RR.HH. cuenta con objetivos claros respecto a su gestión que son comunes a toda la organización. Cada área es responsable de adaptar las prácticas a las características del entorno orientándose a cumplirlos.

Tal como se ha mencionado, el objetivo primordial es convertir a Mercado Libre en el mejor lugar para trabajar; siendo además uno de los pilares estratégicos a nivel organizacional. También, se establecen objetivos más específicos, que son comunes a toda la organización, sin importar el área o país en el que se encuentren operando.

A continuación se presentan los principales objetivos planteados para el año 2018 y los resultados del 2017, a nivel global, de modo de comprender el desafío que cada uno implica:

- **Clima:** Este objetivo aumenta su nivel de exigencia año a año. Para el 2018 se plantea una meta que supere los 77 puntos de satisfacción en la encuesta interna empleada por Mercado Libre (*Pulse Survey*) vs 2017 donde el objetivo era 75 puntos de satisfacción. En el 2017 los resultados a nivel Global en Mercado Libre fueron de 80%, en contraposición con el 76% obtenido en 2016. El nivel de participación fue de 90% de la compañía, logrando un incremento de dos puntos respecto al 88% del año anterior. En Uruguay los resultados de satisfacción en clima en dicha encuesta en 2017 fue de 82% con un índice de participación del 94%.

- Contrataciones: Para el 2018 el objetivo de contrataciones ronda las 1500 incorporaciones netas, que son consideradas las nuevas vacantes (sin considerar los reemplazos). En 2017 se contrataron más de 3000 personas en Mercado Libre considerando tanto los reemplazos como crecimiento de los diferentes sectores. Esto se traduce en una cifra aproximada de 220 contrataciones por mes, e implica un crecimiento neto de la compañía en el entorno a 1300 colaboradores.
- Rotación de personal: En relación a este punto el objetivo que se plantea para 2018 es de 12% de egreso total, 7% de egreso voluntario y 9% respecto a personas que tienen menos de un año en la compañía (*new hiring*). En lo que respecta a los datos históricos referentes a este punto, los mismos indican que el total anual de egresos voluntarios fue del 6.8% mientras que los involuntarios fueron 9.2%. Considerando el total de desvinculaciones de la compañía el 40% son retiros voluntarios, mientras que el 60% involuntario. El área de operaciones concentra la mayor cantidad de bajas de la compañía entorno a un 17% anual.

Por otra parte, algunos logros significativos de la gestión de RR.HH. durante el año 2017 fueron:

- Encuesta de Clima Interna superó en toda la compañía el objetivo planteado logrando 80% de satisfacción.
- El plan de contrataciones y reemplazo se cumplió en toda la compañía, e incluso se superó en un área tan compleja en lo que a contrataciones refiere como es el equipo de IT, que logró un 110% del cumplimiento del plan de contrataciones para el 2017.
- Se logró realizar por primera vez en la historia una evaluación de potencial para cargos de Supervisores & Up y posterior elaboración de planes de sucesiones de puestos claves.
- Luego de cerrado el ciclo de *Performance Management* 2017 se identificaron 23% de promociones en toda la compañía y solamente un 8% de la población no alcanzó los objetivos y entró en un plan de mejora.
- Mercado Libre participó en la encuesta de *Great Place to Work* en todas las operaciones. Logrando el primer puesto a nivel local en Uruguay y Colombia, y un tercer puesto en Argentina.

## **2.14 Conclusiones del capítulo**

Teniendo en cuenta la información presentada de la compañía, se destaca que se trata de una empresa de gran porte, número uno en Latinoamérica, con un volumen de crecimiento exponencial en los últimos años que pretende mantener su liderazgo en el mercado y perdurar en el tiempo. En línea con estos objetivos ha transitado un proceso de cambio cultural y empoderamiento de los líderes en la gestión de los equipos que resulta necesario para afrontar este crecimiento de forma eficaz sin perder su identidad.

Como parte de este proceso ha conformado una estructura de RR.HH. sólida que le permite afrontar los desafíos y adaptarse a las demandas tanto internas como externas, convirtiendo los objetivos centrales del área como ser clima, contrataciones y rotación en objetivos propios del negocio. Además RR.HH. ocupa un rol de socio estratégico y ha desarrollado un sistema de políticas y prácticas propias de una organización de alto desempeño, las cuales se describen y analizan en el capítulo a continuación.

### 3 ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE RR.HH.

#### 3.1 Introducción

En el presente capítulo se ahondará en la descripción y análisis de las prácticas existentes en la compañía, tomando como referencia la figura 4 que se utilizó en el Marco Teórico, la cual ha sido adaptada a las prácticas existentes de Mercado Libre en la actualidad. Es importante destacar que la organización busca alinear las mismas a los objetivos estratégicos anteriormente mencionados.

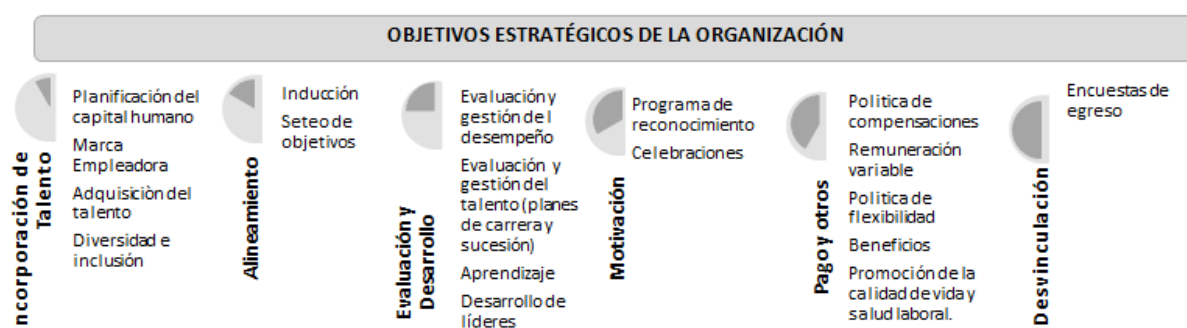
Se comenzará con la descripción de las prácticas de Incorporación del Talento, Alineamiento, Evaluación, Desarrollo, Motivación, Compensaciones y Desvinculación. Al final de cada una de las prácticas se incluye un análisis destacando las fortalezas y oportunidades de mejora, el cual luego será utilizado como insumo para la propuesta de planificación estratégica final. Además, se ahondará en la *Employee Experience*, Cultura Organizacional, Comunicación y RSE, los cuales son transversales al ciclo de vida del trabajador e impactan el diseño e implementación de las prácticas.

Las recomendaciones asociadas a las prácticas descritas se presentan al inicio del Capítulo 5, ya que se tomarán en cuenta los resultados del estudio de *engagement* presentado en el Capítulo 4.

#### 3.2 Prácticas de Recursos Humanos en Mercado Libre

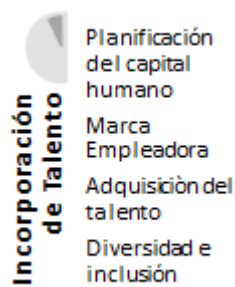
Tal como se mencionó a continuación se describen las prácticas de RR.HH. que se encuentran vigentes en la actualidad:

Figura 18: Prácticas de RR.HH. en Mercado Libre.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1 Incorporación del talento



#### 3.2.1.1 Planificación

El primer paso en lo que refiere a la Incorporación de Talento es la Planificación del Capital Humano. El proceso de planificación actualmente es anual y comienza con la determinación del área financiera sobre la cantidad de contrataciones que podrá realizar cada área. Una vez comunicado a cada una de ellas al comienzo del año, las mismas deben re-pensar cómo ajustarán sus necesidades de contratación.

De lo anteriormente mencionado se desprende que no hay un proceso de planificación conjunta entre cada área con el área de Finanzas lo que conlleva a la existencia constante de desajustes y por ende una necesidad de respuesta a los mismos. A su vez, el hecho de que la planificación sea anual no se condice con el dinamismo del negocio. Esto conlleva una serie de consecuencias que afectan a toda la organización.

En primer lugar, muchas veces no se cuenta con los recursos humanos necesarios para enfrentar los desafíos del negocio como corresponde. En segundo lugar, sucede que el foco de atención pasa a ser cómo solucionar la falta de recursos, lo cual implica la posibilidad de que se desintegre o reduzca un equipo de trabajo conformado, provocando que el área afectada no pueda responder adecuadamente a sus necesidades. En tercer lugar, en lo que respecta al área de Selección, debe realizar procesos de incorporación de personal enfrentando mayores exigencias en cuanto al tiempo de respuesta sin que esto impacte en la calidad de los recursos. Por último, la falta de una planificación asertiva a mediano y largo plazo impacta directamente en las necesidades locativas de la organización.

Analizando lo antedicho, una oportunidad de mejora reside en la realización de una planificación del capital humano que permita a la organización anticipar este tipo de circunstancias y responder a ellas con mayor efectividad, sin impactar negativamente en otras áreas.

### 3.2.1.2 Marca Empleadora

En lo que refiere a Marca Empleadora, Mercado Libre ha invertido en los últimos dos años recursos con el fin de posicionarse como la mejor empresa para trabajar y dar a conocer su propuesta de valor. Estas prácticas no solamente tienen un objetivo a corto plazo para cubrir vacantes, sino que se orientan a generar relaciones a largo plazo. Para esto se generan tres tipos de acciones: masivas, selectivas y exclusivas.

Acciones masivas: son de alto impacto, en general realizadas vía *online* y con foco en dar a conocer la compañía. Las acciones son: “*IT challenge*” (concurso para resolver problemas informáticos), “*Inside Mercado Libre con Marcos Galperín*” (charla en vivo con el CEO), “Ferias universitarias y *smart talent day*” (evento que busca fomentar el vínculo entre las empresas y los estudiantes).

Acciones selectivas: tienen mediano impacto, en general con convocatoria *online* con cierre presencial. Algunos ejemplos son “Campañas de comunicación de programas de pasantías”, “*Meet Ups*” (profesionales de distintas tecnologías se reúnen para aprender de diferentes temáticas), “*Mercado Libre Tech Talk*” (se comparte con la comunidad lo que hace la organización y sus características), “Convocando a construir la mejor Experiencia del Usuario” (los representantes de Atención al Usuario cuentan cómo es trabajar allí).

Acciones exclusivas: el nivel de difusión previo es direccionado, ya que la convocatoria es muy específica, tienen como objetivo reclutar perfiles para posiciones claves. Las acciones son: “Un café con...” (charla con un *Top Management*) y “Charlas en Universidades” (concurren a una clase puntual a presentar casos de negocios o implementación de nuevas tecnologías).

Un aspecto fundamental a resaltar en este punto es la postulación en *Great Place to Work* (en adelante GPTW). En el año 2017 la compañía se postula por primera vez en Uruguay, lo cual se considera como una acción para mejorar y aumentar su imagen como Marca Empleadora en el mercado y difundir su propuesta de valor. Como resultado se obtiene el primer puesto en el Ranking. El hecho de haber obtenido este reconocimiento incrementa el prestigio de la organización a nivel local y de quienes trabajan en ella. A su vez conllevó a un incremento de postulaciones espontáneas una vez que se hicieron públicos los resultados de GPTW.

En línea con la información expuesta, Mercado Libre ha lanzado prácticas que se orientan a generar un reconocimiento de la marca fundamentalmente en los *millennials*, utilizando diversos canales que se adecuan a las características de la población objetivo. La finalidad reside en que una vez que estos jóvenes se lancen al mercado laboral, su aspiración sea incorporarse a Mercado Libre, generando además promotores de marca. Por otra parte, en la mayoría de las acciones el destinatario tiene un papel activo, es decir no se trata de la mera recepción de información de la empresa. Implica

un intercambio con otros o generación de contenido fomentando el involucramiento, la innovación y la creatividad que configuran competencias claves para la organización. En estas acciones además se evidencian los principales valores de la compañía asociados a dar lo mejor mediante la diversión, el intercambio y el trabajo en equipo.

En lo que respecta a las oportunidades de mejora asociadas a esta práctica se desprende del análisis realizado, que la organización no cuenta con personal especializado a nivel local en Marca Empleadora. El personal especializado en el área se encuentra en Argentina por lo cual cada *business partner* debe adaptarlo a la realidad de la región. Teniendo en cuenta que ocupa un lugar estratégico en la organización, el trabajo asociado a la Marca Empleadora se ve desplazado por otras responsabilidades asociadas al rol.

### 3.2.1.3 Adquisición del talento

La atracción y selección de talento corresponde a la primera etapa del ciclo de vida del colaborador dentro de la organización, que se inicia en el primer contacto que mantiene la compañía con los aspirantes. Cabe destacar que un aspecto diferencial de Mercado Libre por sobre las demás empresas del medio, es la importancia que le otorga a esta práctica debido a dos razones. La primera se debe a que la población objetivo son estudiantes universitarios, *millennials*, quienes poseen mayor nivel de empleabilidad, por lo cual son más selectivos a la hora de incorporarse a una organización. La segunda tiene que ver con el objetivo estratégico de Mercado Libre de posicionarse como la mejor empresa para trabajar, con el fin de atraer a los mejores talentos los cuales le permiten mantenerse como líder en el mercado.

Una vez que se ha dado a conocer la propuesta de valor de la compañía por medio de las acciones de Marca Empleadora anteriormente mencionadas, comienza la etapa de adquisición del talento que se compone de los procesos de Reclutamiento y Selección.

En Mercado Libre las principales prácticas utilizadas para la adquisición de talento son las siguientes:

- Talento global: La búsqueda por el mejor talento del mercado no se limita al medio local, si no que se brindan oportunidades a personas del extranjero.
- Fuentes de reclutamiento: el sistema de convocatoria integra diversas modalidades tradicionales e innovadoras: reclutamiento interno, externo, base comunitaria y redes sociales.

- Programa de Referidos: promueve que los colaboradores sean embajadores y los principales promotores de marca, fomentando el involucramiento. Cabe destacar que este programa representa una de las principales fuentes de talento.

Tal como se mencionó anteriormente en búsqueda de brindar una experiencia diferencial a los aspirantes se desarrollan las siguientes prácticas que permiten a la compañía homogeneizar la misma independientemente de quien realice el proceso. Las mismas son:

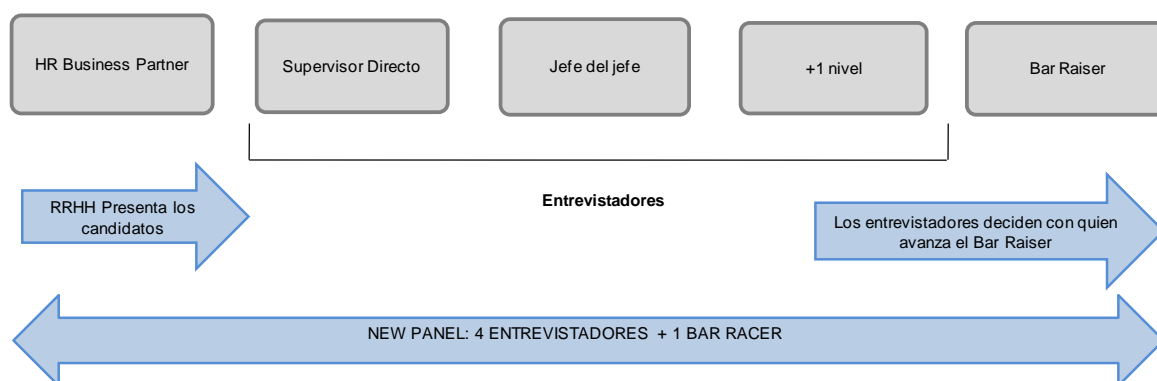
- *Open house* con consultoras: Se realiza un evento *live streaming* donde se reúnen todas las empresas que reclutan talento para Mercado Libre. El objetivo es abordar temáticas asociadas a las experiencias que se pretende brindar a los potenciales colaboradores, así como el desafío para el siguiente año, el modelo de selección y valores culturales.
- *Bootcamps de Talent Acquisition* para *managers* y supervisores: Mediante este programa se le brindan a los líderes herramientas que les permita construir una experiencia única para el candidato. Con este objetivo se diseñó un entrenamiento intensivo, donde se enfatizan cuatro procesos claves: atracción, fuentes de reclutamiento, entrevistas e inducción.

La eficacia de las acciones anteriormente mencionadas permite que la organización cuente con un amplio caudal de postulantes a las vacantes que se encuentran abiertas, dando comienzo de esta manera al proceso de Selección que se describe a continuación.

El proceso de Selección cuenta con un modelo de entrevista colaborativo, donde los líderes participan activamente en la búsqueda e incorporación del candidato colaborando con el equipo de RR.HH.

El método utilizado durante el proceso de Selección es un panel de entrevistadores, en el que cada uno de los miembros evalúa al candidato considerando distintos aspectos a lo largo de las instancias. Estos son: variables asociadas al rol que desempeñará, conocimiento y capacidad de aprendizaje, pensamiento analítico e innovación, liderazgo y ejecución, y finalmente el *bar raiser* (rol desempeñado por un gerente o superior externo al equipo de contratación) quien mide el alineamiento cultural tal como se presenta en la figura a continuación para cargos de analistas *senior* o superior.

Figura 19: Flujo de entrevistas colaborativas.



Fuente: *Culture Audit* GPTW, Mercado Libre (2017).

La herramienta que utiliza la organización como base de datos interna para dar seguimiento y registro de este proceso y los candidatos que en él participan es *Success Factor*. En este módulo de la herramienta se ingresan los datos más relevantes de los candidatos entrevistados para cada vacante.

Desde el punto de vista analítico, teniendo en cuenta las características del proceso de incorporación, se evidencia coherencia respecto a la gestión cultural que realiza la organización puertas adentro para sus colaboradores y la importancia que se le otorgan a los principios culturales. Estos factores sumados al papel activo de los líderes brindan mayor objetividad, favorecen el éxito del proceso de selección, y por lo tanto la disminución de las desvinculaciones. Por otra parte, se fomenta el empoderamiento del líder, posicionando al área de RR.HH. como un socio estratégico que brinda respaldo y guía su accionar.

Por otra parte, el foco puesto en la experiencia del candidato se encuentra alineado con la gestión de la Marca Empleadora. Dicha gestión le permite atraer al talento más exitoso del mercado sumado a las características del proceso de incorporación que evalúa sus competencias profesionales enfatizando en el alineamiento cultural. Esto se da bajo el entendido de que las competencias se desarrollan en base a la exposición del colaborador a diversas experiencias pero su adhesión a los valores culturales es esencial desde su ingreso a la organización.

Cabe destacar que tal como se ha mencionado en el Marco Teórico, el éxito de la implementación de dichas prácticas y su incidencia como ventaja competitiva depende de la coherencia existente entre ellas.

Si bien el proceso formalmente establecido es el que se describió previamente, en la actualidad se generan contratiempos que no permiten que el mismo se ejecute de la manera en que

fue planificado. Por ejemplo, por momentos resulta inviable que los niveles más altos realicen todas las entrevistas que se demandan. Otra discordancia con el proceso descrito es que muchas veces los entrevistadores van más allá de la evaluación de los aspectos pre establecidos, lo cual genera experiencias repetidas para los candidatos, los tiempos se extienden y perjudica la optimización del proceso. Otra punto a destacar, es que si bien está establecido que se le comunique a los candidatos que no resulten seleccionados, actualmente dicha comunicación no se lleva a cabo.

En lo que refiere a la base de datos interna, la misma no se utiliza de forma eficaz debido al tiempo que insume cargar la información al entrevistador considerando el volumen de entrevistas que se realizan. Como consecuencia de esto se duplican esfuerzos, ya sea entrevistando dos veces al mismo candidato o bien perdiendo información de candidatos que no fue ingresada y podrían cubrir futuras vacantes.

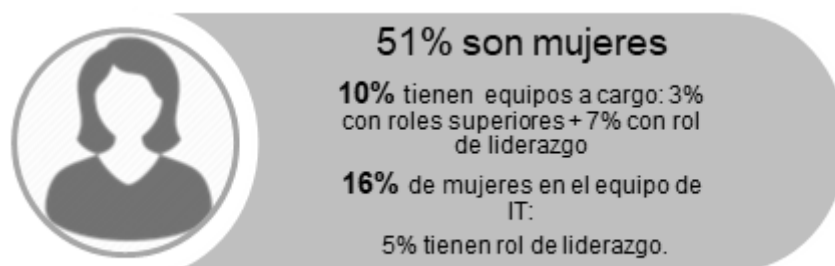
#### 3.2.1.4 Diversidad e Inclusión

En pos de incorporar el mejor talento del mercado y fomentar la innovación y creatividad, Mercado Libre entiende la Diversidad e Inclusión como un activo valioso que le permite entender y responder a las expectativas de los usuarios. Además, inspira a analizar la realidad desde múltiples ópticas para diseñar productos, servicios y soluciones adecuados a las particularidades de cada país y de cada consumidor.

La organización se compromete con la igualdad de oportunidades en todos los aspectos relativos al empleo. No se toleran discriminación o acoso de cualquier índole, siendo éstas faltas graves que se corresponden con severas sanciones tal como lo indica el Manual del Empleado.

En lo que se refiere a la Inclusión, uno de los aspectos de mayor preocupación en la actualidad es la inserción de la mujer en las organizaciones, así como el rol que las mismas ocupan en éstas. En referencia a lo mencionado anteriormente Mercado Libre presenta los siguientes ratios:

Figura 20: Inclusión de la mujer en la compañía en Uruguay.



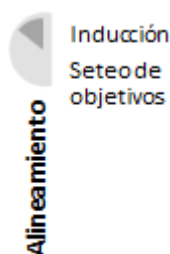
Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede ver en el cuadro anterior la presencia de mujeres en Mercado Libre Uruguay supera el 50% de la nómina de la compañía. Mediante las políticas de flexibilidad y maternidad (se desarrollarán en el apartado de beneficios y los programas de liderazgo), la compañía apuesta a seguir estimulando el desarrollo de este colectivo.

Por otra parte, haciendo referencia a las diferencias salariales asociadas a variables de género, a diferencia de lo que sucede en muchas compañías, en Mercado Libre a la hora de realizar una propuesta salarial se analiza la posición y el nivel de *expertise* del aspirante independientemente de su sexo.

La gestión de la Diversidad e Inclusión en la compañía favorecen la percepción de credibilidad, igualdad y consistencia en la organización en concordancia con los valores pregonados. Además incrementa el *engagement* de los colaboradores en la medida que refuerza la meritocracia, así como también el desarrollo de equipos heterogéneos.

### 3.2.2 Alineamiento



Una vez seleccionada, la persona comienza una nueva etapa dentro de la organización la cual tiene como objetivo alinear al colaborador con los valores, cultura, metodología de trabajo y objetivos estratégicos.

#### 3.2.2.1 Inducción

Esta etapa tiene comienzo el primer día de trabajo con el proceso de Inducción que Mercado Libre lo denomina "*own boarding*". El mismo está diseñado con el fin de que el colaborador se adueñe de su proceso de desarrollo, bajo la premisa "sos dueñ@ de tu trabajo y tu impacto profesional" generado desde un primer momento y hasta el tercer mes de trabajo.

A continuación se describen los principales hitos que transita el colaborador:

- El primer día de trabajo lo recibe un *ambassador* (persona que tiene como objetivo transmitir la esencia de Mercado Libre) y dos referentes de RR.HH. que lo acompañan a lo largo de esta jornada.
- Se le otorga a cada nuevo ingreso un *Journey* con hitos que debe alcanzar dentro de los primeros tres meses, como son: reuniones con el equipo, seteo de objetivos, reunión con el jefe directo, instalación de herramientas de trabajo, solicitudes de accesos, entre otros. Cada empleado lo lidera a su propio ritmo y de esta forma comienza su propio camino dentro de la organización.
- Se le asigna a cada colaborador un usuario en *workplace*, una red social colaborativa interna (*Facebook at work*) que le permite acceder a distintos grupos. Los nuevos miembros de Mercado Libre son invitados a compartir allí sus consultas, las cuales serán respondidas en el día por RR.HH. Además se incluyen álbumes teóricos con aproximaciones a las diferentes unidades de negocios.
- En sus primeros días el colaborador recibe un mensaje de bienvenida del CEO por medio de un *mail*. Los nuevos miembros participan de tres experiencias claves para profundizar el impacto de los mismos sobre la cultura de la empresa como son: “Conociendo MELI” (se dan a conocer las unidades de negocio del ecosistema emprendedor), “*Inside our side*” (batería de tutoriales para convertirse en experto del ecosistema), “Un día en *Customer*” (un día para conocer y experimentar la realidad de los usuarios)
- Una vez finalizado el proceso de *own boarding* se le envía al colaborador una encuesta para que evalúe su experiencia tanto a lo largo del proceso de Selección como de Inducción.

Dentro de este proceso el colaborador irá adquiriendo paulatinamente un conocimiento más profundo de la compañía, su misión, visión y objetivos estratégicos. Esto le permitirá identificar el impacto de su rol en la estrategia de la organización, por lo cual en este momento se realiza el seteo de objetivos personales favoreciendo su alineamiento y *engagement* con la compañía.

La finalidad de este proceso reside en disminuir el tiempo de adaptación del colaborador y de esta manera acelerar su aporte de valor a la organización. Sin embargo, la gran cantidad de información a la que se encuentra expuesto el nuevo colaborador aunado a la ausencia de descripciones de cargo, genera cierta confusión respecto a las expectativas de su desempeño que posee la organización. Si bien este estilo de gestión otorga autonomía, factor que es valorado por los *millennials*, en muchos casos, esta es su primera experiencia laboral por lo que la ausencia de ciertos

lineamientos asociados a lo que se espera de ellos puede generar malestar. Este punto se ha visto reflejado además en la sentencia de la Encuesta de Clima asociada a este tema.

Por otra parte, teniendo en cuenta la cantidad de ingresos mensuales de la organización y la extensión del proceso de Inducción; un aspecto a considerar es el tiempo que deben emplear los profesionales de RR.HH. en acompañar el proceso. Esto sumado al resto de las responsabilidades que deben afrontar hace que la calidad del mismo pueda verse afectada.

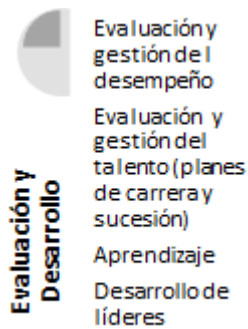
### 3.2.2.2 Seteo de objetivos

En lo que refiere a seteo de objetivos, el líder y el colaborador trabajan en conjunto para establecer objetivos que sean desafiantes y estén alineados a la estrategia del negocio. Esta instancia se realiza por medio de la herramienta de *Success Factor*. Los objetivos establecidos deben ser SMART, los cuales luego van a guiar la evaluación anual de *performance* de los colaboradores, permitiendo reconocer a aquellos con alto desempeño y trabajar por medio de un plan de mejora con aquellos que requieren un seguimiento (por no haber alcanzado los objetivos).

Una vez transitados con éxito cada uno de estos procesos, el colaborador habrá logrado incorporarse completamente a la organización y está en condiciones de comenzar a aportar valor a la compañía y apropiarse de su desarrollo profesional dentro de la misma.

El seteo de objetivos establece un marco de referencia al colaborador en relación a las expectativas de la empresa respecto a su desempeño; participando activamente de la fijación de los mismos. Sin embargo, el dinamismo de la organización, así como la intensidad de las demandas que deben enfrentar, hace que en muchos casos no sea posible realizar un seteo de objetivos en los primeros tres meses o bien estos pueden haber cambiado. Además, tanto los colaboradores como los líderes manifiestan dificultades a la hora de redactar objetivos SMART.

### 3.2.3 Evaluación y Desarrollo



Tal como se ha mencionado en el apartado anterior, en Mercado Libre se fomenta el crecimiento profesional de todos sus colaboradores, es decir que cada uno sea “dueño” de su propia carrera, rendimiento y aprendizaje, por medio de una batería de herramientas que brindan a cada persona las oportunidades para empoderarse y ser el principal artífice de su carrera.

### 3.2.4 Evaluación y gestión del desempeño

Las prácticas de Evaluación y gestión del desempeño se implementan mediante un proceso que se denomina *Performance Management*. El mismo consta de 4 etapas; estas son: el establecimiento de objetivos (*goal setting*), una revisión semestral (*Mid Year Review*), revisión de rendimiento (*Performance Review*) y plan de carrera (*Development Planning*). Este proceso está apalancado por un *feedback* continuo a lo largo del año por medio de capacitación a líderes (“*Conversations that Matter*”). La finalidad de la retroalimentación es brindar un mensaje objetivo sobre el comportamiento y sus consecuencias, que ayudan a reconocer el trabajo y sugerir mejoras (detectar fortalezas y áreas de mejoras). Además, hay una segunda instancia donde el líder se enriquece del *feedback* que le da el colaborador, generando una conversación abierta y sincera.

A continuación se presenta una figura resumen del mismo, seguido de la profundización en las etapas:

Figura 21: Etapas del Proceso de *Performance Management*.

### **FEEDBACK CONTINUO**

**CONVERSATION THAT MATTER = RESULTS**



*Performance Review* es la parte más sensible del *Performance Management* que implica: Autoevaluación, Evaluación del líder, Calibración, Sesión presencial de *Feedback* y Encuesta del Colaborador.

Fuente: *Culture Audit* GPTW, Mercado Libre (2017).

- *Goal Setting*: Consiste en la definición conjunta de objetivos. La misma fue desarrollada anteriormente en las prácticas de Alineamiento.
- *Mid Year Review*: Es una instancia de reflexión donde el líder y los colaboradores se reúnen para chequear el grado de avance y la actualización de los objetivos, tanto de performance como de desarrollo. Esta instancia se lleva a cabo a lo largo del mes de julio.
- *Performance Review*: Es la más sensible del año, donde se chequean los *goals* anuales y esto genera un impacto directo en la compensación de los colaboradores. Esta etapa comienza y termina en el colaborador y esto se debe a que comienza por medio de un formulario de autoevaluación y termina una vez ocurrida la sesión de *feedback* con la retroalimentación que este da sobre la instancia. En esta ocasión los líderes pueden pedir *feedback* 360 a otros colaboradores de la compañía si así lo desean. Para garantizar la objetividad y meritocracia de las evaluaciones, durante la misma se llevan a cabo calibraciones, en las que se reúnen los diferentes líderes para discutir el rendimiento y alineamiento cultural de sus equipos.
- *Development Planning*: Esta herramienta permite desarrollar habilidades y competencias para la posición actual y próximos desafíos de cada colaborador. Este con el apoyo de su supervisor es responsable de su propio plan de desarrollo, para lo cual se fomenta en esta instancia que cada colaborador exprese a su líder sus expectativas de plan de carrera mediante un diálogo abierto y continuo. Estos planes de desarrollo también quedan plasmados por medio de *Success Factor*. Los mismos

se realizan bajo el principio 70/20/10, donde el 70% del conocimiento y de las competencias requeridas para el puesto se desarrollan por medio de la labor diaria, el 20% mediante *mentoring* y *coaching* del jefe o colegas, y el 10% restante mediante capacitaciones

El proceso de *Performance Management* es un proceso cíclico que sucede a lo largo del año, una vez cumplido el ciclo completo se realiza una encuesta llamada *Performance Survey* con el objetivo de reconocer la percepción de los empleados sobre su experiencia.

Analizando lo mencionado anteriormente, esta práctica se considera una fortaleza de la organización, ya que existe una gran consciencia acerca de la importancia de este proceso y su incidencia en el desarrollo de las personas. Además, cabe destacar que es una de las prácticas con más años de implementación en la organización, por lo que se encuentra internalizada en los colaboradores y considerada prioritaria por los mismos. Este aspecto se considera un logro importante para el área de RR.HH. dado que generalmente es difícil lograr esta consciencia en los líderes. Un punto a destacar, al igual que se ha mencionado en las prácticas anteriormente descritas, es la coherencia entre el diseño de las mismas y la cultura de la organización, en este caso en particular a la hora de evaluar el desempeño tiene la misma incidencia tanto el logro de los objetivos, como el alineamiento cultural para la consecución de los mismos.

#### 3.2.4.1 Evaluación y gestión del talento

A la hora de gestionar el talento en Mercado Libre se hace hincapié en las fortalezas y los intereses de cada colaborador, en lugar de centrarse en las debilidades. De este modo, las áreas de mejora terminan convirtiéndose en desafíos para alcanzar la excelencia. Para los cargos de supervisores y superiores existe un proceso de *Talent Review* que permite identificar a los empleados de alto potencial por medio de una *nine box*, donde se cruza *performance* sostenida (en los últimos 3 años) con potencial entendido como *Learning Agility*.

El *Learning Agility* se define como la disposición y capacidad para aprender de las experiencias y luego aplicarlas para desempeñarse con éxito en condiciones nuevas. La misma se evalúa por medio de cinco dimensiones, estas son: consciencia de sí mismo, agilidad mental, agilidad con las personas, agilidad con el cambio y agilidad con los resultados (Swisher et al. 2013).

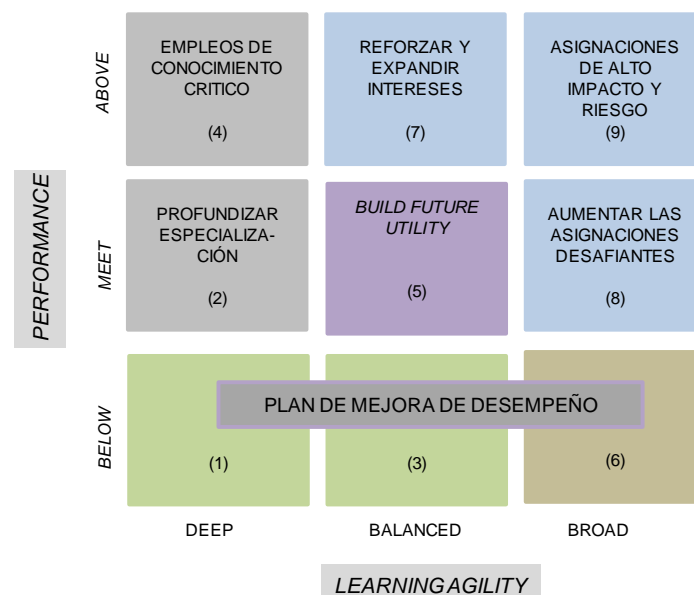
De la instancia de *Talent Review* se desprenden cuatro situaciones claves:

- Evaluación: Como se mencionó anteriormente la herramienta que se utiliza en Mercado Libre para evaluar y mapear el talento es la *nine box*, desarrollada por Korn Ferry International (2013) la cual se encuentra plasmada en un módulo de *Success*

*Factors*. En línea con lo mencionado anteriormente, la agilidad de aprendizaje es considerada como el mejor factor para predecir el desempeño exitoso a largo plazo.

- Planes de Sucesión: Se elabora un riguroso plan de sucesión para asegurar la existencia de un grupo de sucesores listos para asumir las necesidades del futuro. Durante el proceso de elaboración del plan se tienen en cuenta dos dimensiones claves: la motivación y el tiempo estimado en el que la persona estará pronta para asumir el nuevo cargo (*readiness*). Este ejercicio lleva a la toma de decisiones que pueden ser de tres tipos: reclutar talento externo porque no hay en la compañía sucesores para algunos de los puestos claves, desarrollar a aquellos que aún no están listos, o mover el talento a otras áreas.
- Plan de Desarrollo a medida: Luego de las sesiones de *Talent Review* donde se calibra el potencial y *performance*, comienza el proceso de actualización de los planes de desarrollo y las sesiones de *feedback*. El ejercicio consiste en identificar acciones de desarrollo a partir de su posicionamiento en la matriz del *nine box* y los planes de sucesión.
- *Feedback* al talento: Es una instancia de conversaciones sobre las fortalezas, oportunidades de desarrollo y la dirección de carrera de los colaboradores. Además, es una oportunidad para motivar, celebrar logros y discutir la dirección de la carrera de los empleados.

Figura 22: Herramienta *nine box* utilizada por la compañía.



Fuente: Material interno, Mercado Libre (2017).

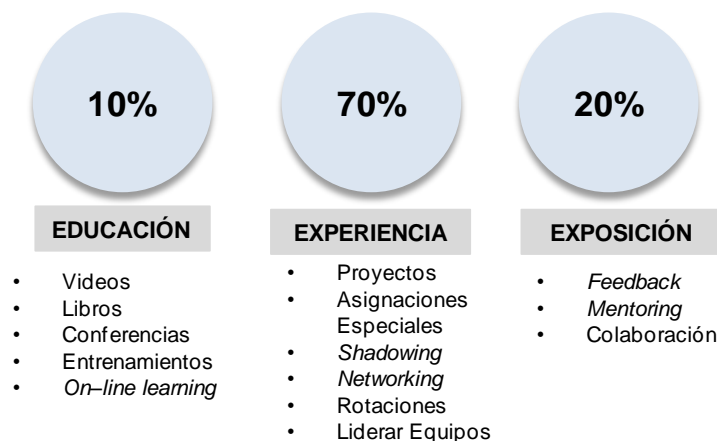
Este proceso se ha comenzado a desarrollar recientemente por lo cual el nivel de difusión no ha alcanzado todos los niveles de la organización. Por otra parte si bien RR.HH., gerentes y cargos superiores han sido capacitados para evaluar *Learning Agility* en los colaboradores, los reclutadores no cuentan con esta capacitación. Como consecuencia de esto, existe una incongruencia entre la valoración que se realiza al seleccionar el talento y el modo en que serán evaluados posteriormente.

### 3.2.4.2 Aprendizaje

En lo que se refiere a los planes de capacitación, la empresa prácticamente no brinda capacitaciones de manera tradicional, es decir mediante cursos, talleres u otros. Por el contrario, sostiene una filosofía alineada a su cultura en la que el aprendizaje es auto liderado reflejando el ADN emprendedor. Por este motivo, se fomenta que los empleados de todos los niveles valoren y aprovechen la oportunidad de ampliar sus conocimientos y habilidades desde el aprendizaje adquirido con la experiencia y el intercambio con otros. Se incentiva la generación de comunidades, redes donde se genere el conocimiento y el aprendizaje de forma colaborativa y emprendedora entre sus miembros. La plataforma de *Workplace* permite brindar entrenamientos de manera virtual, en tiempo real fomentando la interacción entre los participantes. Otras formas son: las asignaciones especiales, movimientos laterales, aumento de responsabilidades y los equipos multidisciplinarios para adquirir habilidades adicionales y enriquecer el contenido de sus puestos de trabajo.

Por eso, Mercado Libre sostiene que “el mejor conocimiento se construye haciendo”, en esto se basa la filosofía del 70/20/10 que se presenta en la siguiente imagen.

Figura 23: Filosofía 70/20/10.



Fuente: *Culture Audit* GPTW Mercado Libre, (2017).

A pesar de lo anterior, y tal como se mencionaba al comienzo, Mercado Libre brinda básicamente una instancia de capacitación tradicional. Todos los años asume un porcentaje de financiamiento de MBA, Maestrías y Postgrados con el fin de colaborar en el desarrollo académico de empleados claves. Es requisito para acceder a este financiamiento tener más de 3 años de antigüedad, haber logrado un alto nivel de performance y contar con *Learning Agility* para asumir en el futuro posiciones de mayores responsabilidades o complejidad en la compañía.

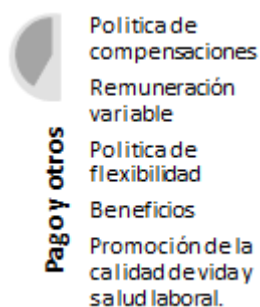
A nivel de análisis, si bien la política de capacitaciones se encuentra justificada a nivel organizacional, la realidad es que hoy en día las empresas destinan parte de su presupuesto a brindar capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional a sus colaboradores, lo cual es valorado por los mismos. En este sentido, Mercado Libre puede ver amenazada su incorporación de talentos frente a la falta de esa oferta en relación a posibilidades capacitación académica. A pesar de esto, se entiende que este mismo problema no afecta la retención de talentos ya que las personas que se encuentran en la compañía valoran más los desafíos y oportunidades de desarrollo que la misma brinda.

#### 3.2.4.3 Desarrollo de líderes

Con la finalidad de desarrollar habilidades de liderazgo, se diseñó un programa denominado “*Leader Me*”. En el 2017 participaron del mismo más de 400 líderes de nivel inicial (*Team Leaders / Supervisores*). La duración fue de 7 meses con una metodología combinada de sesiones presenciales y prácticas virtuales. En las presenciales se formaban equipos y por medio de una plataforma virtual se les planteaba diferentes situaciones las cuales debían resolver, generando un programa de puntos. Posteriormente, se realizaba una puesta en común de las diferentes respuestas. En una segunda etapa, por medio de la misma plataforma, cada uno de los participantes debía ir completando distintos hitos mediante los cuales entrenan sus habilidades de liderazgo. En lo que refiere a los resultados de la misma, si bien la primera etapa fue exitosa, la segunda instancia no tuvo la participación que se esperaba. Por este motivo, en su segunda edición en el 2018, se realizaron mejoras por lo que se espera mayor participación en la instancia no presencial.

El programa “*Leader Me*” es muy valorado por los líderes ya que la mayoría de los mismos crecieron dentro de la compañía y transitan su primer experiencia de liderazgo por lo que les brindó herramientas que todos entienden como necesarias. Además a nivel organizacional, considerando que tanto el Clima como la Cultura organizacional configuran aspectos claves para la compañía, desarrollar a los líderes en estos aspectos es fundamental para su gestión.

### 3.2.5 Pago y otros



#### 3.2.5.1 Política de compensaciones

Mercado Libre cuenta con una política de compensaciones cuyo objetivo es definir una compensación que resulte atractiva y competitiva en comparación con el resto del sector, asegurando la equidad. En línea con este objetivo, se realiza un seguimiento de las remuneraciones y, como empresa pública, tienen la obligación de constituir un Comité de Compensaciones formado por los directores de la compañía cuyo rol es aprobar las compensaciones ejecutivas.

La definición de su estrategia se encuentra a cargo del Vice Presidente de RR.HH. y el CFO, con el asesoramiento de una firma reconocida de estudio de compensaciones. Se establecen sueldos, incentivos y otros beneficios alineados a los distintos niveles de la compañía y a la *performance* y conductas esperadas. Luego, en conjunto con el área de *expertise* de compensaciones corporativas (*Rewards & Compensations*), se ajustan los parámetros a la realidad de cada país, contemplando los aumentos legales e inflación del mismo. Las compensaciones se revisan dos veces al año de acuerdo a los parámetros de competitividad y diferenciación de mercado y se hace efectivo luego de las evaluaciones de desempeño.

Cada cargo en la organización, se encuentra asociado a una estructura de niveles específica que sigue una pauta de remuneraciones y se divide en bandas salariales. La organización asume como política que ningún empleado reciba una remuneración que se encuentre por debajo del mínimo de la banda del mercado.

En lo que refiere a esta política, la misma constituye una fortaleza de la compañía en la medida en que al revisar las compensaciones anualmente se asegura la competitividad en el mercado. Por otra parte, la existencia de bandas salariales mantiene la equidad interna de forma objetiva, no generando controversias al respecto. Por último, se destaca la influencia que el desempeño de los colaboradores tiene sobre su salario fijo.

### 3.2.5.2 Remuneraciones variables

En lo que refiere a remuneraciones variables encontramos que Mercado Libre cuenta con el siguiente esquema:

- Comisiones: El equipo comercial accede a comisiones atadas a sus gestiones de ventas y cobranzas.
- Bono de *performance* anual: Todos los colaboradores reciben un bono por *performance*. El mismo se calcula 100% en base a los resultados de la compañía y se ve influido además por los resultados del desempeño individual. Este último funciona como multiplicador del bono según el alcance de los objetivos definidos al inicio del año: “*below*” (por debajo), “*meet*” (alcanzados) o “*above*” (por encima). El pago es proporcional al tiempo trabajado durante el año.

### 3.2.5.3 Política de flexibilidad

La compañía cuenta con una política de flexibilidad que la caracteriza. En línea con el principio cultural “Damos el máximo y nos divertimos”, la organización sostiene que no debe existir una vida laboral y otra familiar o personal por separado que haya que equilibrar sacando tiempo y calidad de presencia en una para la otra. Por el contrario, creen en disfrutar y aprovechar cada momento, y en personas capaces de brindar atención plena al momento presente y a lo que están haciendo en ese instante.

Bajo esta filosofía, desarrolla una política de flexibilidad que se compone de distintos planos de acción que buscan llevarla a la práctica con un criterio justo y objetivo. Además, la misma está en constante revisión y enriquecimiento en función de las necesidades y sugerencias de los colaboradores.

A continuación se describen las prácticas y acciones asociadas a la misma:

- Posibilidad del colaborador de trabajar desde su casa (*home office*): todos aquellos colaboradores cuyo rol así se los permite, pueden acceder un día a la semana a trabajar desde la casa u otro lugar con conexión, a través de la tecnología de información y herramientas de comunicación interna de la organización. Esta política ha ido evolucionando en respuesta a las encuestas de clima y a diferentes pruebas piloto y *focus groups* que se realizaron. Dado que en Uruguay parte de los colaboradores se encuentran ubicados en Zona Franca y prestando servicios al exterior, existe una restricción legal que no les permite trabajar desde fuera de las oficinas, por este motivo, solo el 20% de los colaboradores hacen uso de este

beneficio hoy en día. Para compensar, el resto accede a un horario flexible, permitiéndoles trabajar *part-time*, es decir, 6 horas.

- Herramientas funcionales: Todos los colaboradores tienen a su alcance una serie de herramientas que les permite conectarse virtualmente. Todas las salas tienen video, micrófonos y pantallas. Además, cada uno tiene *notebook* individual, *wifi* libre y con conexión en todas las oficinas. Utilizan un combo de herramientas colaborativas nativas como: YouTube, Google forms, Google drive, *apps* y sistemas de gestión como “Success Factors”. Para potenciar aún más estas herramientas, en el 2017 se creó una red social y de colaboración interna denominada “MELI *Workplace*”.
- Código de vestimenta relajada: Siempre que no se tengan reuniones con clientes o inversores, los colaboradores pueden concurrir a la oficina con vestimenta relajadas, incluido bermudas, siguiendo algunos mínimos criterios.

Los líderes se involucran y conducen las políticas de flexibilidad en sus equipos para que su adopción vaya en aumento. Es importante destacar que la misma es también considerada como insumo y parte fundamental de otras prácticas y beneficios como por ejemplo las políticas por maternidad, paternidad, feriados, licencias, entre otras; las cuales se describen más adelante.

Analizando lo mencionado anteriormente, se trata de una práctica que se encuentra internalizada por parte de los colaboradores y que más allá de la medida en que se utilice es sumamente valorada por los empleados. Esto se corresponde con las características de la población predominante (*millennials*) quienes consideran valioso la existencia de un balance entre la vida laboral y personal.

#### 3.2.5.4 Beneficios

La organización cuenta con una serie de políticas, beneficios, actividades, acciones y programas cuyo objetivo es “cuidar” a los colaboradores. Las mismas están basadas en una filosofía que concibe a la persona de un modo dinámico e integral, como resultado de todo lo que éstas hacen, sienten, piensan, dicen, de los roles que desempeñan y de las relaciones que generan.

A continuación se presenta una imagen resumen de los mismos.

Figura 24: Resumen de beneficios brindados por la organización.

<b>SALUD Y BIENESTAR</b>	<b>LICENCIA ANUAL, LICENCIAS ESPECIALES Y FERIADOS</b>	<b>OTROS BENEFICIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libre consumo de cereales, agua y fruta.</li> <li>• Servicio de viandas.</li> <li>• Cocinas equipadas.</li> <li>• Plan médico.</li> <li>• Se coordina y se cubre el costo del carné de salud.</li> <li>• Campañas para generar hábitos saludables y prevención de enfermedades.</li> <li>• Gimnasia laboral.</li> <li>• Pago parcial o total de actividad física a elección.</li> <li>• Campeonato de fútbol.</li> <li>• Masajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consta de días adicionales a los legales en:</li> <li>• Licencia por estudio</li> <li>• Licencia por matrimonio</li> <li>• Licencia por maternidad</li> <li>• Licencia por adopción</li> <li>• Licencia por mudanza</li>   <li>• 4 Feriados no laborales más.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libre disposición de yerba, café y bebidas calientes.</li> <li>• Máquinas expendedoras de snacks y golosinas.</li> <li>• Menú especial los Sábados y feriados.</li> <li>• Regalos por nacimiento.</li> <li>• Regalo de cumpleaños.</li> <li>• Transporte puerta a puerta para turno nocturno.</li> <li>• Cobertura del costo del estacionamiento parcial o total.</li> <li>• Infraestructura: Livings, juegos, intervenciones artísticas en oficinas.</li> <li>• Descuentos, promociones y atenciones exclusivas.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

Seguidamente, se describen algunos de los beneficios de modo de profundizar en los mismos

#### 3.2.5.4.1 Salud y bienestar

**Servicio de viandas:** Consiste en un servicio en el que cada colaborador puede elegir su menú entre cinco opciones diarias, mediante un acceso en la *web* del proveedor y con la opción de abonar por Mercado Pago o por el medio que él mismo elija. El colaborador cuenta con un descuento muy significativo llegando incluso a ser el 70% del valor del mercado. El proveedor utilizado actualmente se llama “BLE”.

**Plan médico:** La organización brinda un plan integral de seguro médico privado de primera línea, para los colaboradores *full time* y su grupo familiar primario. Todos los empleados socios, sin importar su plan, tienen como beneficio adicional la cobertura de asistencia al viajero, emergencia médica y odontológica extensiva también a su grupo familiar.

### 3.2.5.4.2 Licencia anual, licencias especiales y feriados.

A continuación se presenta una figura en la que se detallan las diferentes licencias y los días adicionales que la organización otorga.

Tabla 9: Detalle de días legales y adicionales en las licencias.

Ocasión	Días legales	Días adicionales	Total de días	Comentarios
Licencia anual	20 días (depende de la antigüedad)	0 días	20 días (depende de antigüedad)	No se cuentan los días sábados.
Licencia por estudio (part-time)	6 días	4 días	10 días	Estas licencias se toman en forma fraccionada de hasta 3 días, incluyendo el día del examen y a partir de los 6 meses en la compañía.
Licencia por estudio (jornada completa)	9 días	3 días	12 días	
Licencia por matrimonio	3 días	2 días	5 días	Se toman de corrido.
Mudanza	0 días	1 día	1 día	
Feriatos no laborables	5 días	4 días	9 días	Se agregan: Lunes y Martes de Carnaval y más Jueves y Viernes de Turismo. El resto de los feriatos laborables se trabaja de forma intercalada.
Licencia por maternidad, paternidad y adopción.	Se detalla la política en detalle a continuación.			

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.2.5.4.2.1 Política de maternidad, paternidad y adopción

La organización se preocupa por involucrar las diferentes maneras de ser padres en la vida actual, incorporando diversas acciones pensadas desde la necesidad de cada tipo de situación de maternidad y paternidad. Las mismas se describen a continuación:

- Maternidad: Luego de las 14 semanas establecidas por ley, la compañía brinda 2 semanas adicionales pagas, continuando con la jornada *part-time* hasta los 6 meses. Para facilitar la adaptación al trabajo luego de la licencia de 120 días, las madres gozan de una jornada flexible, con presencia reducida en la oficina durante el primer año de su bebé sin reducción de la remuneración. Además, para que las madres que amamantan estén más cómodas cuando se encuentran en el trabajo, tienen espacios especialmente diseñados para tal fin.

Tabla 10: Aplicación en detalle de la política de maternidad durante el primer año del hijo.

PERÍODO	Para colaboradoras que trabajan jornada completa.	Para colaboradoras que trabajan part-time.
Hasta el 6to mes de vida del bebé.	Media jornada (legal).	Media jornada (legal).
A partir del 7mo mes del bebé hasta el año.	6 horas presenciales en la oficina y el resto trabajando desde su casa en horarios flexibles.	Distribución de horas semanales de manera flexible.
A partir del 9no mes del bebé hasta el año.	7 horas presenciales en la oficina y el resto trabajando desde su casa en horarios flexibles.	
A partir del año y hasta los 2 años.	Posibilidad de repartir las horas que se puede trabajar desde la casa en el transcurso de la semana para que las madres puedan acompañar a sus hijos al médico, adaptación al jardín, etc.	

Fuente: Elaboración propia.

En este punto cabe destacar por ejemplo que la organización recientemente ha promovido mujeres no solo en el mismo año en el que gozan la licencia maternal sino incluso durante la misma. De esta forma, se evidencia el interés de la compañía en la inclusión de la mujer demostrando que la maternidad no afecta su desarrollo profesional.

- Paternidad: La política de paternidad se ajusta a lo estipulado por ley, corresponden 13 días continuos desde el nacimiento de su hijo.
- Adopción: En caso de adopción la madre cuenta con 4 meses de licencia paga y además gozará de 3,5 meses con jornada *part-time*, o sea 120 días de licencia desde la fecha en la que recibe a su hijo. Cabe destacar que excede el tiempo legal establecido de seis semanas de duración
- Parejas del mismo sexo: Para parejas del mismo sexo, aplica también una licencia de 120 días. La misma rige para uno de los padres, la pareja optará quién toma la licencia.

#### 3.2.5.4.3 Otros beneficios:

Hay descuentos, promociones y atenciones exclusivas diseñadas para promover el desarrollo, economía y planeamiento financiero.

Algunos ejemplos son:

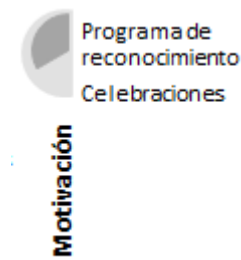
- Descuentos en universidades para los colaboradores que estudian en UDE y en el IEEM. Los mismos son del 25% y del 10% respectivamente.
- Descuentos de hasta el 30% en el instituto Dickens, Alianza, Berlitz y Casa Do Brasil para aquellos que quieran estudiar idiomas.
- Descuentos en diferentes rubros. Los más utilizados: hotelería y artículos para el hogar.
- Apoyo financiero para cursar el MBA para aquellos colaboradores con más de 3 años de antigüedad, alto nivel de *performance* y con potencial para asumir en el futuro posiciones de mayor responsabilidad en la compañía.
- Asesoramiento para la presentación de la declaración jurada de IRPF.
- Soporte con representantes exclusivos de los bancos Itaú y Santander, quienes visitan las oficinas con frecuencia. Los mismos además brindan beneficios exclusivos por trabajar en la organización como por ejemplo una tarjeta de crédito internacional y débito, completamente sin cargo.

Recientemente se contrataron servicios profesionales que brindan programas de asistencia especialmente diseñadas para acompañar a atravesar y superar momentos difíciles y complejos para empleados y familiares directos. Algunos ejemplos de los programas que se contemplan son: acompañamiento para etapas vitales, intervención en incidentes críticos, duelos y soporte en procesos de desvinculación.

Tal como se pudo apreciar Mercado Libre cuenta con una amplia cartera de beneficios que se encuentran alineados a un fin común: la salud y bienestar de los colaboradores, procurando una mejor calidad de vida.

Además, en concordancia con las prácticas de Diversidad e Inclusión, las de maternidad representan un beneficio para las mujeres respondiendo a las tendencias actuales.

### 3.2.6 Motivación



#### 3.2.6.1 Programas de reconocimiento

En Mercado Libre el reconocimiento tiene diferentes formatos y vehículos que siempre conducen al mismo efecto, dar gracias y vivenciar los principios culturales. Se han diseñado acciones de reconocimientos alineadas al afianzamiento de la cultura para ser utilizada de manera sistemática por todos los colaboradores. A continuación se presenta una breve descripción de las mismas:

- “Premio ADN Meli”: cada líder puede proponer anualmente a un miembro del equipo que considere ejemplo de la cultura de la organización. Este premio es una instancia de celebración y reconocimiento de la cultura emprendedora. Se premia no solo cómo las personas viven los principios culturales, sino la contribución destacada que realizaron las mismas durante el año. Todos los candidatos deben cumplir con los siguientes requisitos: *performance* sostenida, al menos dos años de antigüedad en Mercado Libre, ser un modelo a seguir en referencia a los principios culturales, y en caso de que sea un líder que los resultados de Clima de su equipo sean excelentes.
- “BE ADNMELI”: es una experiencia de reconocimiento horizontal en el que cada colaborador puede reconocer hasta seis compañeros en el mes que considere referentes de la cultura. Esta iniciativa busca afianzar la cultura emprendedora, instalando como hábito el gesto de reconocer a quienes con sus actitudes experimentan y contagian los principios de Mercado Libre. Es muy simple hacer un reconocimiento a un compañero ya que se realiza por medio del chat de *Workplace*.
- “Wow MELI”: se trata de *tótems* ubicados en lugares comunes del edificio, que pueden usarse para sacar fotos como forma de destacar logros de los colaboradores.

Además, se entregan premios a la trayectoria donde se reconocen los colaboradores que cumplen cinco, diez o quince años en la compañía, por medio de un agradecimiento por parte de *country manager* en la fiesta de fin de año y obsequios especiales.

El buen trabajo, el esfuerzo adicional y los logros también se reconocen económicamente, por medio de bonos anuales de *performance* y por el crecimiento en el plan de carrera mediante promociones. Ambos tipos de reconocimiento surgen del proceso de *Performance Management*, de esta forma se asegura que el grado de mérito sea reconocido de manera equitativa y coherente.

Luego de presentada las prácticas de reconocimiento se puede concluir que estas representan una fortaleza para Mercado Libre, ya que fomenta el reconocimiento no solamente a nivel económico, sino mediante la retroalimentación continua tanto de superiores como pares (tanto dentro del área como por fuera). Es por esto que se han desarrollado diversos canales que favorecen este tipo de interacciones en el día a día.

En contraposición a esto, el hecho de que se trata de reconocimientos públicos que quedan plasmados en la plataforma hace que los colaboradores sientan cierto temor a quedar expuestos públicamente por reconocer aspectos que pueden resultar triviales, lo cual dificulta la implementación de la práctica.

### 3.2.6.2 Celebraciones

#### 3.2.6.2.1 Aniversario

En agosto de cada año se celebra el aniversario de la compañía. La misma propone que cada celebración tenga un objetivo o foco, por ejemplo, en el 2017 el foco fue: “integrar la comunicación *offline* y *online* en red para contagiar la cultura y viralizar momentos claves”.

Con base al objetivo planteado, se desarrollan las diferentes acciones referentes a la celebración. A modo de ejemplo, en el año 2017 fueron las siguientes:

- El día del aniversario, 2 de agosto, toda la compañía recibió a través de un video en *Workplace* un saludo especial del CEO, como comienzo de los festejos. En este, cuenta brevemente la historia de la compañía y su crecimiento, destacando la realidad de la misma. Además, relata las expectativas para el futuro, hitos y premios. Por último, invita a celebrar y cuenta cuales son los desafíos para el próximo año brindando incluso la cifra de ingresos esperada.
- El mismo día, se realizó un *After Office* en simultáneo para toda la región. Se opta por llevarlo a cabo de esta forma para compartir la cobertura espontánea que se genera en red. Durante el mismo hubo diferentes propuestas, entre ellas se destacan: una video-cabina para publicar saludos en la red de la compañía y carteles con leyendas alineadas a la cultura para sacarse fotos durante el evento.

#### 3.2.6.2.2 Fiesta de fin de año

La Fiesta de fin de año es considerada por la organización como la mayor celebración del año. En todos los casos se desarrolla en torno a una temática en especial y cuenta con bandas en vivo, conducción con famosos, homenajes, entrega de premios a los colaboradores con mejor *performance* y reconocimientos a las personas que cumplen cinco años de antigüedad.

#### 3.2.6.2.3 Encuentros al final de la jornada laboral

Estos eventos que se realizan en los edificios de la organización son la práctica de celebración que más caracteriza a la compañía y la que se lleva a cabo con mayor frecuencia. En los mismos se transmite el motivo de lo que se celebra de una forma distendida. Cuenta con música en vivo, barra de comidas, bebidas y decoración temática. Puede o no realizarse en simultáneo con oficinas de la región y son los propios protagonistas quienes viralizan en la red de la compañía el momento. Generalmente los motivos de celebración son los logros de equipos, áreas y corporativos.

#### 3.2.6.2.4 Rituales de celebración de logros en equipo

Todos los equipos destinan ocasiones y momentos especiales para actividades de celebración de logros, que luego comparten desde la red interna. La propuesta es que dichas celebraciones representen uno o más de los principios culturales y que se realice un correlato con la filosofía de la compañía.

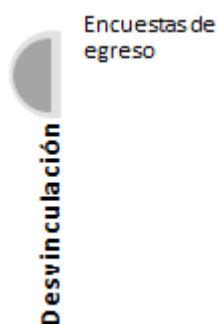
#### 3.2.6.2.5 Otros momentos de celebración

- El Día del Niño se celebra el día previo con temática en sintonía con el negocio y los principios culturales (por ejemplo ciencia y tecnología). Los hijos de los colaboradores son invitados a las oficinas, en las que durante toda la jornada hay *snacks* y bebidas saludables a disposición, además de diferentes actividades.
- El Día de la Primavera con licuados y alguna actividad como por ejemplo “Vení en bici” y el programa de Salud y Bienestar.
- El Día de la Tierra con alguna actividad específica, por ejemplo este año se regaló el humus generado a partir de los residuos orgánicos en las oficinas.
- El Día del Amigo en el que se invita a publicar en la red interna una foto con algún amigo dentro de la compañía contando cuándo alcanzaron juntos algún desafío.

- El Día de la Madre, se invitan a las madres de los colaboradores a desayunar y merendar, ya que en la compañía son pocas las madres debido a lo joven que es la población.
- El 24 de agosto con motivo de la noche de la nostalgia se celebra la ocasión con vestuario, decoración y actividades temáticas.
- En *Halloween* se decoran las oficinas según la temática elegida, la cual varía año a año.

En Mercado Libre las celebraciones son una de las prácticas más valoradas por sus colaboradores, lo cual se condice con las características de los mismos. Por este motivo, año a año se trabaja en generar propuestas que resulten atractivas e innovadoras. Se destaca además, que las mismas impactan en el Clima Organizacional, pudiendo incluso influenciar la retención y el *engagement* de los colaboradores. Además, se visualiza una clara concordancia de esta práctica con sus principios culturales, por lo que los colaboradores saben que si bien se exige y espera un desempeño exitoso, siempre existe un espacio para celebrar y divertirse.

### 3.2.7 Desvinculación



Se pueden determinar dos procedimientos diferentes en función al tipo de desvinculación. Cuando la desvinculación es voluntaria, el colaborador lo comunica a su supervisor directo y a su *business partner*, estipulando una fecha estimada de egreso. Luego, se genera una instancia con el *business partner* en la que él mismo firma su carta de renuncia, entrega las pertenencias de la compañía y se le comunica la fecha de cobro del egreso. Además, en esta instancia se realiza la Encuesta de egreso en la que se indaga sobre la experiencia del colaborador en la empresa, las razones de su desvinculación y se les consulta sobre propuestas de mejora, invitando incluso a enviarle un correo al CEO contándole sus motivos. Se busca por estos medios que la experiencia del colaborador sea la mejor hasta último momento.

La desvinculación involuntaria, en la mayoría de los casos, se da como consecuencia de tres motivos. Por un lado, puede deberse a una falta grave al código de ética por parte del empleado, lo

cual conduce a investigación y la desvinculación inmediata. La segunda causa puede darse tras evaluaciones de desempeño insatisfactorias. Esto puede culminar en un despido inmediato, o bien en la implementación de un plan de acción en el cual luego de tres o seis meses en los que no se obtuvieron los resultados esperados se procede a la finalización de la relación laboral. Por último, la tercera causa es la falta de alineamiento cultural, la cual también surge del ciclo de evaluaciones de *performance* y se procede de igual manera que en el caso anterior.

Cabe destacar que en todos los casos se exige una justificación objetiva de las causas que provocaron tal desvinculación. Seguidamente se comunica por medio de un encuentro en el cual participan el *business partner*, el jefe directo y el colaborador. Durante esta instancia es el representante de RR.HH. quien comunica la decisión, posteriormente el jefe expone las principales razones de la desvinculación y se realiza un cierre. Por último tanto el jefe directo como RR.HH. comunican la decisión al equipo.

Es importante aclarar que no se llevan a cabo procesos de *Outplacement* en el entendido que las características de la población no lo justifican. De todas formas en casos muy excepcionales en los que se consideró pertinente, se han realizado.

A la hora de analizar esta práctica no se debe perder de vista que si bien es un momento en el que el colaborador ya no está generando valor para la organización, el mismo puede impactar a la imagen de la compañía tanto interna como externamente. Además, se pueden obtener insumos valiosos para mejorar la gestión del capital humano. En este sentido la compañía lleva adelante métricas que le permiten detectar necesidades de intervención en equipos en particular. Por último cabe mencionar, que mediante la Encuesta de egreso y la participación de RR.HH. se alinea esta práctica con la gestión de la experiencia del empleado para que la misma resulte integral.

### 3.3 Cultura Organizacional

Mercado Libre considera que el máximo capital es la filosofía y cultura predominante que impacta, transforma e inventa futuro. La cultura se traduce en cada acción personal y corporativa, por eso por medio de diferentes vías la organización refuerza y reconoce las conductas asociadas a los valores culturales.

El propósito central de la gestión cultural de la compañía es crear valor para la organización, apostando a perdurar en el tiempo bajo el lema “por un Meli de 100 años”. A continuación se desarrolla como ha sido el proceso de implantación de los valores culturales y la estrategia subyacente.

La gestión de este cambio, a diferencia de lo que sucede en la mayoría de las organizaciones donde surge la necesidad a raíz de una crisis, en Mercado Libre se implementó en el mejor momento de la compañía. Desde este punto de vista, la empresa consideró éstas circunstancias como una posibilidad de evolución planeada y ejecutada de forma acorde a las características organizacionales. Además, la gran expansión de la misma en poco tiempo derivó en que fuera necesaria la gestión activa de su cultura con el objetivo de expandirla a todos los colaboradores que conforman la organización.

Se planteó entonces definir y arraigar, en cuatro años, una filosofía con identidad propia: una cultura genuina y superadora, que contagie, atraiga y aporte sentido en diversos planos a la vez.

Este proceso se llevó a cabo por una consultora externa sobre el modelo de “La empresa consciente” de Kofman (2016), el cual se basa en conceptos claves de sentido común, que desafían supuestos profundamente arraigados, sobre nosotros mismos, los demás y el mundo, que requieren un cambio fundamental en la consciencia.

El proceso de Cambio Cultural se desarrolló en cuatro etapas compuestas tanto por procesos de análisis cuantitativos (basado en una herramienta cultural global denominado Inventario Cultural Global) como cualitativos (entrevistas individuales a los *C-levels* de diversos países, *focus groups*, observación y *feedback*).

La primer etapa comenzó con la revisión de aquellas claves de éxito que durante los 17 años de historia le habían permitido posicionarse en este lugar por parte de algunas personas influyentes en la organización; reflatando los principales valores y generando un Comité de cultura.

En una segunda instancia se co-crearon los seis principios o comportamientos aspiracionales que apuntaban a la cultura deseada en base a actitudes y comportamientos tanto individuales como

colectivos. El resultado final fue la implantación de un propósito claro: los seis principios culturales que conforman el “ADNMELI”.

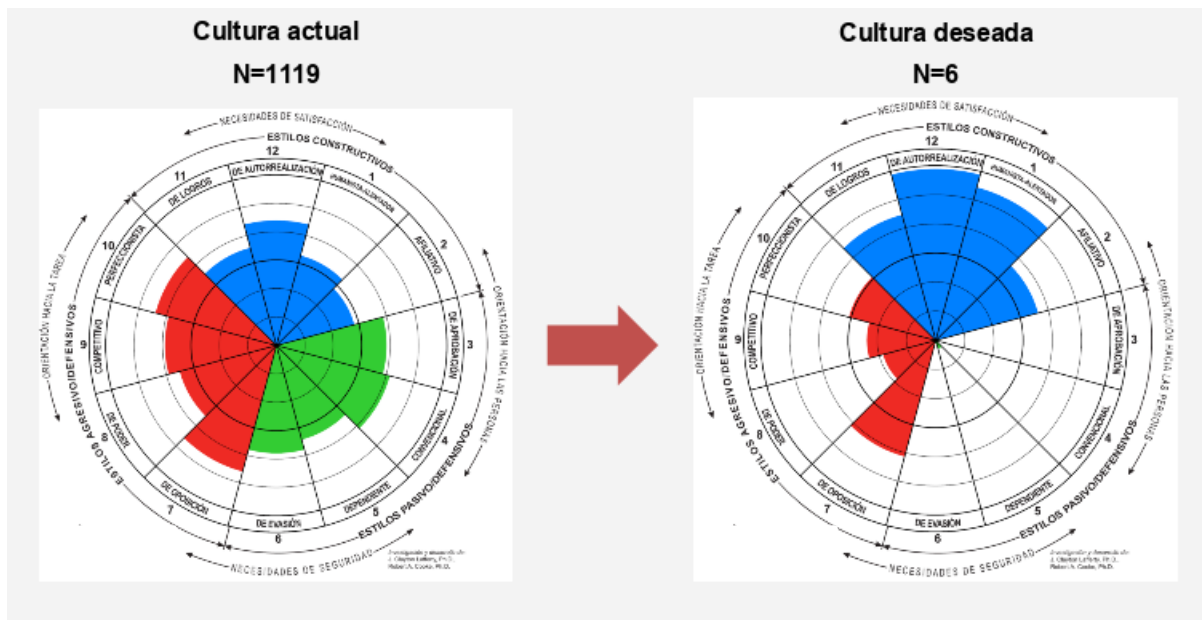
El siguiente paso fue impregnarlo en los líderes antes de comunicarlo a toda la organización. De esta manera se buscaba entrenarlos y comprometerlos con el cambio cultural convirtiéndolos en promotores del mismo. Además, participaron de instancias de *coaching* para identificar su propio estilo de liderazgo. En base a los resultados generaron un plan de acción, donde entrenaron el estilo de liderazgo necesario para consolidar, impulsar y propagar con su ejemplo la cultura deseada.

Finalmente se prosiguió a comunicarlo a toda la organización durante el 2016-2017, experimentando y transmitiendo los comportamientos que reflejan los principios culturales, estableciendo parámetros concretos que fueron incorporados a las evaluaciones de desempeño.

En lo que refiere al proceso en Uruguay todos los *managers* participaron de todas las etapas del programa en 2016, sumándose el equipo de supervisores.

A continuación se presenta una imagen que refleja las características del diagnóstico de la organización en contraposición de la cultura deseada definida por el *C-level*.

Figura 25: Diagnóstico cultural vs cultura deseada aplicado en Mercado Libre.



Fuente: Culture Audit GPTW Mercado Libre, (2017).

En base a esta herramienta se identifican tres estilos de cultura que conviven en las organizaciones, estos son: el estilo constructivo (azul), el estilo pasivo (verde) y el agresivo (rojo).

El estilo constructivo se caracteriza por pensamientos y comportamientos de mejora personal que contribuyen al nivel de satisfacción que tiene la persona. Este estilo presenta facilidad para desarrollar relaciones sanas, trabajar productivamente con otros y tener una alta efectividad en las tareas que realizan.

El estilo pasivo-defensivo se caracteriza por un pensamiento y comportamiento de autoprotección, tendiendo a ser convencionales, dependientes y evasivos, guiados por la satisfacción de necesidades de seguridad.

El estilo agresivo - defensivo se caracteriza por la búsqueda de estatus en pro de satisfacer necesidades de seguridad, tendiendo a ser competitivo, perfeccionista y orientado al logro para alcanzar el estatus.

Teniendo en cuenta los estilos descritos, la cultura deseada por Mercado Libre busca no solo aumentar el estilo constructivo y bajar o moderar el estilo agresivo, sino que también extinguir el estilo pasivo, bajo el entendido de que el mismo atenta contra el éxito de la organización.

De esta forma queda en evidencia que la organización realizó una adecuada gestión del cambio, planificando y ejecutando el mismo de forma consciente en etapas previamente analizadas y premeditadas. Además, logró visualizar la necesidad del mismo para la consecución de sus objetivos estratégicos, en vistas de su crecimiento exponencial. Considerando que se trata de un proceso reciente y que requiere de muchos años para lograr arraigarse definitivamente, la compañía aún no ha realizado mediciones sobre los resultados del mismo. De todas formas, se entiende que podría resultar pertinente llevar a cabo una acción que permita identificar en qué grado de avance se encuentra respecto al objetivo planteado de modo de continuar con su gestión.

### 3.4 Clima Organizacional

En Mercado Libre el Clima laboral es concebido como sinónimo de *engagement*, por esta razón ocupa un lugar prioritario de la agenda de RR.HH. y de los líderes. Desde el punto de vista de la compañía, el Clima de trabajo es confiar en la gente con la que se trabaja, tener orgullo por lo que se hace y disfrutar con los colaboradores. Es de ésta manera como se logran los objetivos de la organización con personas que entregan lo mejor de sí mismas y trabajan unidas como un equipo dentro de un ambiente de confianza.

A la hora de lograr realizar una gestión del clima, es indispensable contar con una medición del mismo de modo de poder identificar tanto las fortalezas como los puntos de mejora en los que se debe trabajar con mayor intensidad. Por este motivo, en la compañía una vez al año se lleva adelante una Encuesta de Clima Organizacional, denominada “*Pulse Survey*” con el fin de medir la satisfacción interna en base a distintos criterios, entre ellos el desarrollo de carrera, la flexibilidad, el Liderazgo y la Comunicación. La misma es anónima, voluntaria y confidencial. Su diseño de la misma tiene como base el modelo de GPTW donde todos los ítems se pueden agrupar en 5 dimensiones: Camaradería, Credibilidad, Imparcialidad, Orgullo y Respeto.

Tabla 11: Dimensiones de la Encuesta de Clima de Mercado Libre.

Dimensiones consideradas en la encuesta de clima.	
<b>Camaradería</b>	Hace referencia al trabajo en equipo y entre sectores.
<b>Orgullo</b>	Refiere al orgullo por el trabajo realizado, desafiante y de trabajar en Mercado Libre.
<b>Credibilidad</b>	Refiere al papel del líder quien debe fomentar una comunicación abierta y accesible, actuar con integridad, reconocer los propios errores y liderar con el ejemplo.
<b>Imparcialidad</b>	Refiere a la equidad en las asignaciones de oportunidades y remuneraciones.
<b>Respeto</b>	Respeto es reconocer y apoyar al desarrollo organizacional, fomentar un trabajo participativo, incluir las opiniones del equipo en las decisiones relevantes y cuidar al empleado como persona con sus intereses y expectativas

Fuertemente influenciadas por el líder de cada área.

Fuente: Elaboración propia.

El respeto, la credibilidad y la imparcialidad afectan la confianza y, tal como se muestra en la figura, se encuentran dependiendo directamente del jefe. De esta forma se visualiza el impacto del rol de los líderes en el Clima organizacional y la importancia de que los mismos cuenten con las herramientas adecuadas para poder gestionarlo.

Figura 26: Lógica de la Encuesta de Clima de Mercado Libre.



Fuente: Guía de Líderes, Mercado Libre (2016).

Los resultados de la mencionada encuesta se comparten posteriormente con los colaboradores, en una reunión de equipo llevada adelante por el líder con el apoyo de RR.HH., en la cual se analizan los indicadores más críticos y se elaboran en conjunto planes de acción. Previo a la reunión se les brinda a los líderes una guía de cómo llevar adelante la misma, explicitando los pasos a seguir en dicha presentación. Tanto RR.HH. como los líderes son responsables de generar un excelente lugar para trabajar, por lo que dentro de sus objetivos anuales se incluye uno relacionado a los resultados de esta encuesta interna. La última encuesta llevada a cabo en Uruguay (2017) alcanzó una participación del 94% con un porcentaje de satisfacción del 82%.

En línea con esta filosofía, posterior a la *Pulse Survey* se le brinda cuatro sesiones de *coaching* profesional con un especialista tercerizado referente en el tema a los líderes que lo necesiten con el fin de brindarles apoyo en la elaboración del plan de acción. Lo que se busca es generar un liderazgo consciente, constructivo y alentador.

En el 2017 Mercado Libre Uruguay decidió comenzar a medir el Clima más allá de su encuesta interna, comparándose con el resto del mercado. Por este motivo decidió participar por primera vez del Ranking de GPTW donde obtuvo el primer lugar. A nivel regional, Argentina participó por segunda vez obteniendo el tercer lugar y Colombia al igual que Uruguay se posicionó en el primer puesto.

Se destaca como fortaleza en la gestión del clima el empoderamiento que se le ha brindado a los líderes para aportar valor al mismo, en vistas de que son ellos quienes tienen mayor incidencia en la satisfacción de los colaboradores. En línea con el rol de RR.HH. como socio estratégico de la compañía, el mismo se encarga de capacitar y acompañar a los líderes en este camino. Cabe destacar que este rol ha variado a lo largo de los años ya que en un comienzo era RR.HH. quien realizaba toda la gestión, quedando por fuera los líderes. Además, la organización va más allá de la exigencia en sí misma de mejora continua en resultados, apostando a un cambio profundo en los líderes y brindándoles herramientas para la consecución de los objetivos (por ejemplo *coaching*). Por último, se destaca que la medición que se realiza del mismo ha contribuido a la gestión activa del Clima Organizacional, permitiendo mejorar año a año.

### 3.5 Comunicación Interna

Andrade (2005) define a la Comunicación Interna como un conjunto de actividades orientadas a la creación y mantenimiento de relaciones positivas entre sus miembros, mediante el uso de diferentes medios de comunicación con el fin de mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales. Para Mercado Libre se trata de un concepto fundamental definido como la comunicación humana genuina, mediante cualquier medio y en cualquier dirección, derribando de esta manera las barreras asociadas a las jerarquías; aspecto que se traduce en numerosas prácticas que ya han sido descritas.

Seguidamente se describen las instancias de comunicación que se gestionan activamente en la compañía, tanto la formal como la constructiva. Este último, es el estilo de comunicación que la empresa busca que predomine. Cabe destacar que no existe en la organización un área especializada en comunicación que gestione la misma.

#### 3.5.1 Instancias de comunicación formal

En línea con lo mencionado anteriormente, este intercambio es considerado una oportunidad para co-crear continuamente, por lo cual se han desarrollado instancias formales de intercambio las cuales se describen a continuación:

- “Espacio Abierto con el CEO”: se trata de conversaciones abiertas que se realizan mensualmente en las cuales se abordan las temáticas más representativas del momento la cual es abierta a todos los empleados. Durante este proceso las personas seleccionan las cuestiones más relevantes mediante un sistema de votación. El evento se realiza mediante redes sociales (YouTube, MELI *Workplace*), además puede ser consultada posteriormente. Recientemente referentes de distintas áreas se han sumado a esta iniciativa, poniendo en práctica este diálogo y lo realizan en forma trimestral.
- Presentación de resultados de primera mano: Los colaboradores tienen acceso a la información resultados de cada cuatrimestre, el mismo se transmite en vivo y se realizan con el CFO y Vicepresidente Ejecutivo.
- “CX Pregunta”: Se realizan conversaciones abiertas tanto presenciales como mediante transmisiones con directores y *managers* de *Customer Experience*, los convocados son todo el equipo regional de *Customer*. Participan colaboradores que se desempeñan como representantes de Atención al cliente, así como los empleados de *Customer Experience* quienes pueden plantear interrogantes. Al igual que en los casos anteriores se transmite en vivo y se puede consultar posteriormente.

- “*Summits*”: Son reuniones semestrales de varios días que todos los equipos celebran para hacer balance de los logros y ver los próximos pasos, desafíos y proyectos en común.
- “*Retreats*”: son encuentros de equipo de un día completo que se realizan como mínimo anualmente. En la actividad se presentan métricas, proyectos y objetivos comunes. Participan distintos líderes de toda la región y cada área expone los logros más importantes del año
- “*Off-sites*”: Son encuentros de equipos de dos días completos que se realizan anualmente, donde se repasan métricas, proyectos y objetivos en común.

### 3.5.2 Comunicaciones constructivas

Más allá de lo anteriormente mencionado, la comunicación es entendida por la organización como un aporte de todos los colaboradores, no se trata de comunicación institucional, sino de que todos aporten información. Esta concepción de la forma de comunicación acompaña el camino hacia la cultura deseada, y se lleva a cabo mediante la implementación de “*MELI Workplace*”. De esta forma todos los colaboradores se han transformado en consumidores y creadores de contenido a la vez.

La implementación de este sistema de Comunicación Interna es resultado de un proceso en el que, en primer lugar se puso en marcha la herramienta, para luego empoderar a los colaboradores como impulsores de información. Con esta finalidad se realizaron charlas con líderes para transmitirles el objetivo de que los colaboradores fueran sus propios catalizadores de información.

Además, dentro de esta herramienta existen “grupos” para dar información oficial a nivel local como ser: *Uruguay News*, *Uruguay Community* y un grupo propio de cada equipo de trabajo. Así como también grupos que brindan información de la región: *MELI News*, Red de impulsores *MELI Workplace*, *Conversaciones en MELI*, entre otros.

En Mercado Libre es natural trabajar al lado de un alto directivo por la Cultura *open office*, incluso al lado del CEO, lo cual hace que sea completamente accesible la comunicación. El equipo de liderazgo trabaja con una política de puertas abiertas con sus equipos, manteniendo una comunicación fluida y promoviendo el desarrollo de una cultura flexible y abierta.

Desde el punto de vista analítico cabe destacar que la empresa logró comprender y adaptar su sistema de Comunicación Interna a las características de sus colaboradores. Además, todas las prácticas asociadas a la misma acompañan el espíritu de la compañía no siguiendo una jerarquía y

generando espacios abiertos de intercambio. De todas formas, de los resultados de la última Encuesta de Clima se desprende que existen dificultades en la comunicación entre las distintas áreas aunque no así dentro de los equipos. En este sentido sería conveniente indagar en los motivos de los resultados, acción que aún la empresa no ha generado. Esto podría venir de la mano con la creación de un área especialmente dedicada a la Comunicación Interna en la organización.

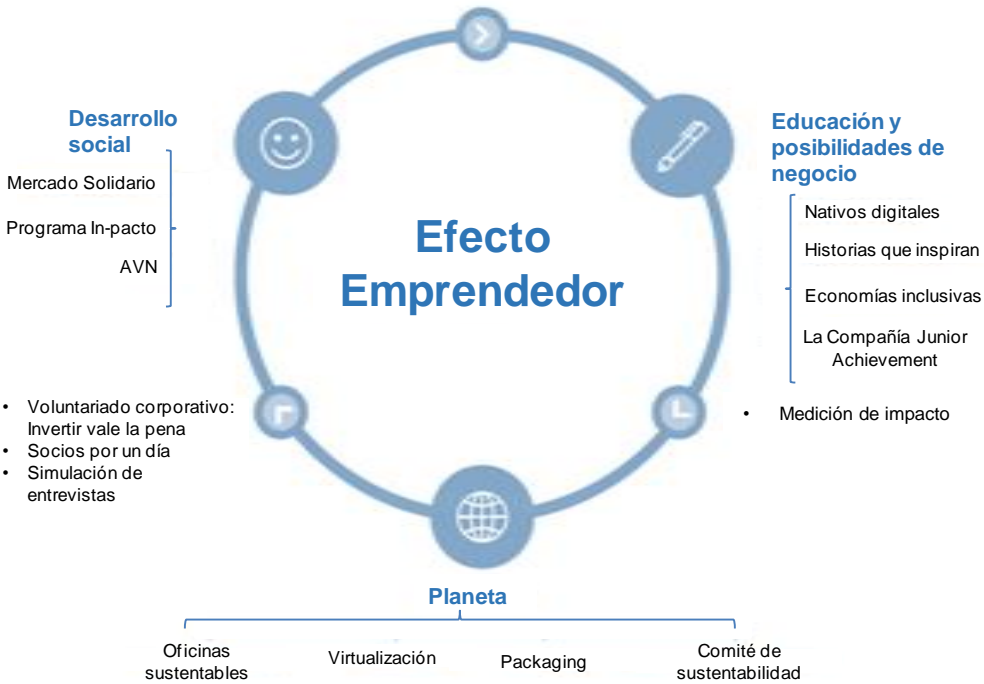
### 3.6 Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial y las acciones de voluntariado corporativo también se encuentran alineadas a la cultura de la compañía, específicamente a lo que denominan “ADN emprendedor”. Por este motivo, las iniciativas se llevan a cabo enfocadas a tres ejes: Desarrollo social; Educación y posibilidades de negocio; y Planeta. El aporte que la compañía pretende realizarle a la comunidad es el de contagiar emprendedurismo y generar emprendimientos.

Al final de cada año se evalúa el camino recorrido y se re-piensa la estrategia de sustentabilidad, con el objetivo de maximizar la capacidad de crear valor compartido y multiplicar el impacto de las acciones. Se organizan jornadas de trabajo con los colaboradores que lideran las iniciativas de sustentabilidad en los diferentes países de la región, en las cuales se conversa y analiza junto a expertos, las tendencias y la agenda para la industria y la región. De esta forma se desarrolla un mapa de desafíos y oportunidades, acciones, procesos y lineamientos necesarios para la implementación de la estrategia establecida.

En la siguiente figura se reflejan las acciones llevadas a cabo en relación a cada uno de los ejes anteriormente mencionados.

Figura 27: Efecto emprendedor.



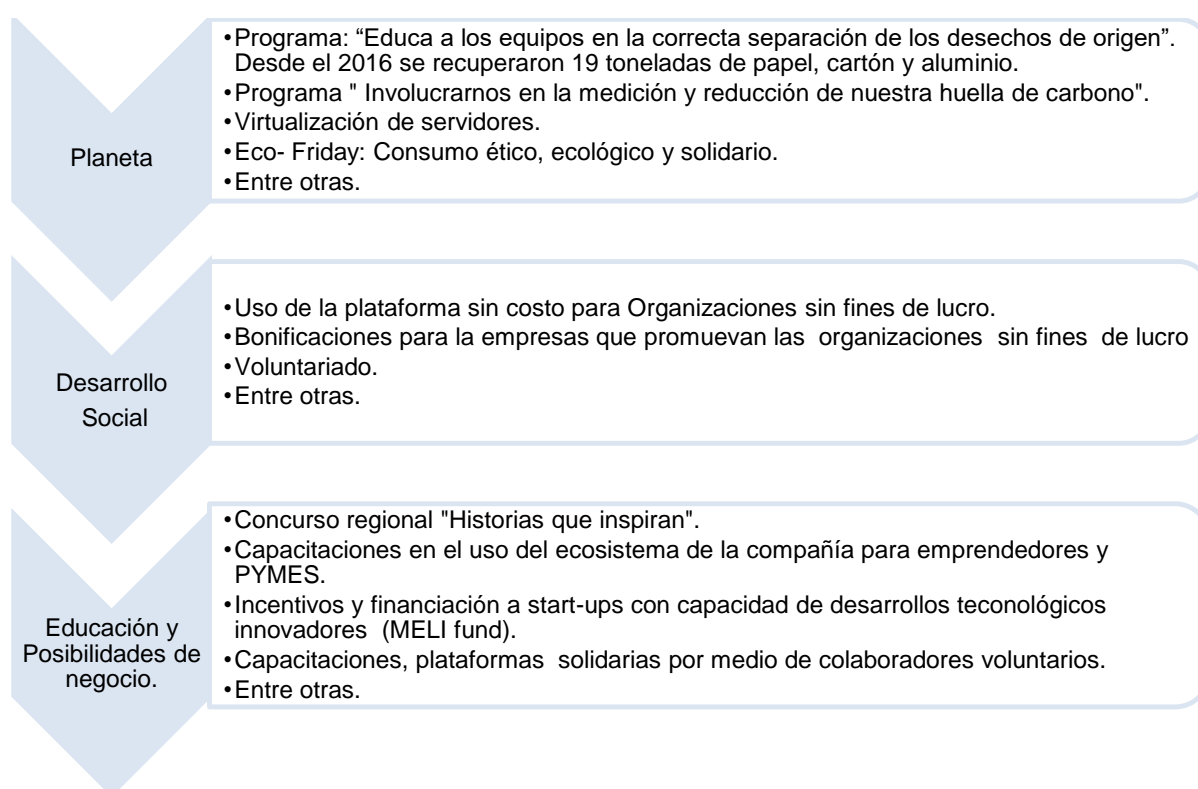
Fuente: Culture Audit GPTW Mercado Libre, (2017).

Los objetivos establecidos en el 2017 para cada uno de los ejes fueron los siguientes:

- Planeta: Ser una compañía Carbono Neutral. Apostar por la máxima reducción y compensación de gases efecto invernadero producidos por el desarrollo del negocio.
- Desarrollo Social: Renovar el compromiso con la comunidad colaborando con más de 600 ONG de la región brindándoles herramientas para que puedan aprovechar el ecosistema de soluciones de la organización.
- Educación y posibilidades de negocio: Seguir acompañando el desarrollo emprendedor de todos los sectores, promoviendo el uso de la tecnología de la compañía entre jóvenes de sectores vulnerables para mejorar sus oportunidades de inserción laboral.

Son muchos los programas que se han llevado a cabo por la compañía en lo que se refiere a la RSE. Por este motivo, se presentan a continuación solo algunos, asociados cada uno al eje que lo contiene.

Figura 28: Ejemplos de programas y acciones asociadas a cada eje.



Fuente: Elaboración propia.

Analizando estas prácticas relacionadas a RSE se destacan varias fortalezas. En primer lugar, todos los colaboradores pueden participar en cualquiera de los programas que se llevan a cabo, generando un mayor engagement y orgullo hacia la empresa, lo cual es muy valorado por los *millennials*.

En segundo lugar, todos los programas se relacionan con el negocio de la compañía, lo cual cumple con un doble propósito donde se ven beneficiadas ambas partes. Por un lado, se le brinda beneficios para aquellos que emprenden pero a su vez la compañía amplía su gama de productos.

En tercer lugar, los programas no son asistencialistas sino que buscan brindar herramientas que le permita a la persona o equipo aplicarlos en su realidad apostando a un mejor futuro.

En cuarto lugar, los programas de cuidado del planeta concientizan a todos los colaboradores sobre la importancia de cómo sus acciones impactan en el mismo, quienes lo podrán aplicar más allá del ámbito laboral.

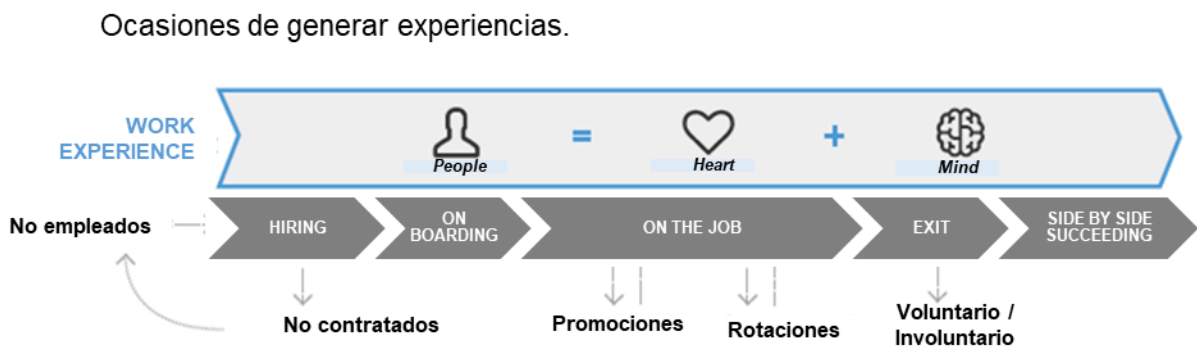
Por último, una vez más se encuentran los valores culturales de la compañía reflejados en éstas prácticas, principalmente el emprendedurismo.

### 3.7 Employee Experience

Una vez presentadas todas las prácticas de la organización, es importante destacar que las mismas se encuentran alineadas al objetivo de generar experiencias laborales desde un plano racional a un plano emocional. En línea con lo mencionado anteriormente el desafío es “construir el mejor lugar para trabajar de Latinoamérica generando una *Employee Experience* única”.

Con este objetivo, se desarrolló una nueva posición dentro de RR.HH., con foco estratégico en lograr experiencias únicas de los empleados de toda la región, entendiendo que cada proceso que el empleado transita se corresponde con una oportunidad para generar las mismas. De esta forma, se identificaron las siguientes ocasiones en las cuales la organización puede enriquecer la experiencia del colaborador:

Figura 29: Ocasiones de generar experiencias.



Fuente: *Culture Audit* GPTW Mercado Libre, (2017).

Tal como se aprecia, la organización se propone brindarle al colaborador la mejor experiencia desde su ingreso a la compañía hasta su desvinculación, contemplando tanto los aspectos intelectuales como afectivos de la persona. Por este motivo, luego de cada instancia en la que el colaborador o candidato atraviesa por alguno de los procesos, se le realiza una encuesta en la que básicamente se indaga sobre su experiencia en el mismo con el fin de una mejora continua. Estas encuestas también son una forma de evaluar cómo se llevan adelante los procesos y el grado de avance en la mejora de cada uno. Los resultados se comunican a los líderes (responsables de generar esta experiencia día a día) convirtiendo su mejora continua en un desafío.

En la tabla 12 se presentan aquellas variables que considera la organización a la hora de gestionar la experiencia del empleado en cada una de las instancias que se mostraron en la figura 29.

Tabla 12: Variables analizadas en la Gestión de la Experiencia del Empleado.

Destinatarios	Variables que se analizan
No empleados	¿Cómo se establece el contacto con ellos? ¿Cómo se comunica? ¿Se considera si fue contratado anteriormente?
No contratados	¿Cómo se establece el contacto con ellos? ¿Se cuidan los valores culturales y se comunican? ¿Se considera si fue contratado anteriormente?
<i>Own Boarding</i>	¿Cómo fue el ingreso y sus primeras semanas? ¿Que acompañamiento tiene? ¿Donde puede hacer consultas?
Empleados	¿Cómo es su plan de carrera? ¿Como viene a trabajar? ¿Que aprende? ¿Cómo es su día de trabajo? ¿Qué espera de la organización? ¿Que momento de su etapa vital atraviesa? ¿Cuales son las cosas más significativas en su vida?
Empleados que dejan la organización	¿Cómo se dirigen a ellos? ¿Qué se les transmite? ¿Qué esperan ellos que se les diga? ¿Cómo se acompaña este proceso? ¿Qué dice de la organización y qué sentimientos tiene hacia ella?

Fuente: Elaboración propia en base a *Culture Audit* GPTW, Mercado Libre (2017).

Este punto se alinea con la intención de Mercado Libre de integrar la vida laboral con la personal, entendiendo al colaborador como un “todo”. Desde este punto de vista se establecen tres líneas de acción integradas para gestionar la experiencia del empleado: la tecnología, la cultura y los espacios. La primera apunta a innovar en tecnología y generar ambientes de cooperación a través de las redes. La segunda, se relaciona con asegurar que la experiencia se encuentre alineada a los principios culturales. Por último, la tercera, busca generar espacios que favorezcan a una vivencia positiva e interactiva.

A la hora de evaluar la Experiencia del Empleado y otros aspectos significativos, la compañía lanzó el *hashtag* #OrgulloMeli que se comenzó a utilizar tras la postulación en GPTW. De esta forma se puede medir la cantidad de posts con ese *hashtag*, obteniendo métricas que permitan medir el impacto de la experiencia en la persona.

A modo de cierre, y en línea con la Experiencia del Colaborador en la compañía, se puede concluir que la misma cuenta con un conjunto de políticas y prácticas alineadas entre sí y en pro de instalar una identidad propia de la empresa. La gestión realizada por la compañía se alinea con las tendencias que rigen en la actualidad respecto a la gestión de la *Employee Experience* (Deloitte, 2017c).

### **3.8 Conclusiones del capítulo**

Una vez estudiadas las prácticas de RR.HH. llevadas a cabo en la compañía, se destaca en primer lugar, que éstas se encuentran alineadas no solo entre sí sino que también con los objetivos organizacionales. Para lograrlo, las mismas se apalancan en los principios culturales y en aquellos aspectos que se quieren ver crecer en el equipo.

Una fortaleza importante es que si bien muchas de las prácticas que se visualizan son tendencias en RR.HH., las mismas han sido adaptadas a la cultura de la compañía y las características de sus colaboradores. Este hecho ha generado un impacto que se puede apreciar claramente en los resultados no solo de la Encuestas de clima sino que también en el crecimiento de la compañía. Se entiende que la organización ha logrado y trabaja día a día para generar una propuesta de valor con identidad propia que sea una ventaja competitiva en el mercado.

Más allá de esto, desde la óptica de la mejora continua, se visualizan oportunidades de mejora que entendemos aportarían valor al área. A los efectos de presentar visualmente los principales hallazgos del análisis realizado se presenta a continuación una matriz donde se exponen las fortalezas y las oportunidades de mejora identificadas.

Tabla 13: Matriz de Fortalezas y Oportunidades de Mejoras en las Prácticas de RR.HH.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<p><b>Estructura del área:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Existe un <i>Business Partner</i> de RRHH en cada área con conocimiento profundo de la misma y sus necesidades.</li> </ul> <p><b>Incorporación de talento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Realizan acciones para promover la marca empleadora que fomentan el involucramiento de las personas desde el primer contacto.</li> <li>•Participación activa de los líderes en la selección de talento.</li> <li>•Gran peso de los aspectos asociados al Alineamiento Cultural en el proceso de selección.</li> </ul> <p><b>Alineamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Existencia de un proceso de Inducción efectivo donde se vivencian desde un comienzo los valores culturales de la compañía.</li> <li>•El hecho de que todos los colaboradores antes del tercer mes deban tener sus objetivos establecidos favorece el compromiso y la autonomía del mismo.</li> </ul> <p><b>Evaluación y desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Software que almacena todos los datos del colaborador a lo largo de todo su ciclo de vida en la organización.</li> <li>•En el proceso de evaluación se ubica al jefe y al colaborador en situación de simetría mediante las autoevaluaciones y la posibilidad de dar feedback tanto del jefe como de la evaluación que él mismo ha realizado.</li> <li>•Proceso de gestión del desempeño eficaz en el que no se identifican oportunidades de mejora a priori.</li> <li>•Consciencia de los líderes sobre la importancia del proceso de gestión del desempeño, fundamental para que el mismo genere valor.</li> <li>•Programas de desarrollo de líderes alineados a la cultura organizacional.</li> <li>•<i>Performance Survey</i> como práctica valorada y de transparencia.</li> </ul> <p><b>Pagos y otros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Política de flexibilidad con varias aplicaciones: home office, licencias especiales, horarios, y otros.</li> <li>•Amplia cartera de beneficios alineados a un fin común: la salud y bienestar del colaborador.</li> <li>•Sistema de compensación por mérito.</li> </ul>	<p><b>Estructura del área:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•El diseño de las prácticas por las áreas de <i>expertise</i> muchas veces no se condice con lo que termina ocurriendo en su implementación.</li> </ul> <p><b>Incorporación del talento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Falla en la planificación de las necesidades de dotación de personal debido al dinamismo del negocio y la falta de comunicación entre Finanzas y las distintas áreas.</li> <li>•No existe un área destinada a trabajar la Marca Empleadora a nivel local.</li> <li>•El proceso de selección no se lleva a cabo estrictamente de acuerdo a lo estipulado debido a los plazos con los que se cuenta y al gran volumen de incorporaciones.</li> <li>•Duplicación de esfuerzos en el proceso de Selección debido a la falta de ingreso de los información de los candidatos que se entrevistan en la base de datos.</li> </ul> <p><b>Alineamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de lineamientos (por ejemplo descripciones de puesto) que al menos orienten en un principio a los colaboradores que ingresan en la compañía.</li> <li>•Necesidad de entrenamiento en definición de objetivos SMART.</li> <li>•Excesivo tiempo de los profesionales de RRHH al ingreso de personal por extensión del programa de inducción.</li> </ul> <p><b>Evaluación y desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se identifica una posible amenaza frente a las posibilidades de capacitación académica que brindan otras empresas de igual porte.</li> <li>•Realización de la evaluación de potencial solo a niveles de supervisores en adelante.</li> <li>•Falta de alineamiento entre el proceso de selección y la posterior evaluación del talento.</li> </ul> <p><b>Pagos y otros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•No se identifican oportunidades de mejora a priori.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Continuación matriz de Fortalezas y Oportunidades de Mejoras en las Prácticas de RR.HH.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<p><b>Motivación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se fomenta el reconocimiento más allá de la relación colaborador - supervisor, promoviendo el mismo entre pares e incluso entre las distintas áreas.</li> <li>•Programas de celebraciones que acompañan a los colaboradores en las diferentes etapas y momentos del año.</li> </ul> <p><b>Desvinculación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•El Business Partner mantiene un encuentro con las personas que se desvinculan enriqueciendo la información obtenida de la encuesta de egreso.</li> </ul> <p><b>Cultura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Proceso de transformación cultural planificado en el cual se logró alinear las prácticas del área a los principios establecidos, tomando un papel predominante desde la selección hasta la evaluación y desarrollo de los colaboradores.</li> <li>•Generación de experiencias diarias que permiten vivenciar los valores de la compañía.</li> </ul> <p><b>Clima:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Empoderamiento de los líderes en la gestión del clima.</li> </ul> <p><b>Comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Selección de un medio de comunicación acorde a los <i>millennials</i> (redes sociales) donde todo pueden generar contenido.</li> </ul> <p><b>RSE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Programas que concientizan y capacitan en los que todos los colaboradores se pueden involucrar activamente.</li> </ul> <p><b>Employee Experience:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Solicitud continua de <i>feedback</i> a los colaboradores respecto a todas las prácticas posibilitando la mejora continua de éstas y una mejor experiencia para el mismo.</li> <li>•Propuesta de valor de la organización alineada a las características de su población.</li> <li>•Búsqueda de una experiencia única del colaborador alineando las prácticas en todos los países y centros.</li> </ul>	<p><b>Motivación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Dificultad en la implementación de la práctica de Reconocimiento por temor a quedar expuesto públicamente frente a un error en el mismo.</li> </ul> <p><b>Desvinculación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de estandarización en los cargos en los que una desvinculación se acompaña con un proceso de <i>outplacement</i>.</li> </ul> <p><b>Cultura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•El grado de avance en el Cambio Cultural permite realizar una medición de los resultados alcanzados hasta el momento.</li> </ul> <p><b>Clima:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•No se identifican oportunidades de mejora a priori.</li> </ul> <p><b>Comunicación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Se vislumbra la ausencia de un perfil especializado en Comunicación Organizacional que ayude a mejorar la comunicación entre las diferentes locaciones.</li> </ul> <p><b>RSE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•No se identifican oportunidades de mejora a priori.</li> </ul> <p><b>Employee Experience:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•No se identifican oportunidades de mejora a priori.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.8.1 FODA RR.HH.

A continuación se presenta el FODA del área de RR.HH. de la organización, el cual surge del análisis de los procesos anteriormente descritos. Mediante este análisis se podrán identificar factores claves de la situación tanto interna (fortalezas y debilidades) como externas (oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización), logrando visualizar de manera esquemática la situación real del área.

Tabla 15: FODA de RR.HH. de Uruguay.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>Prácticas profesionales definidas por especialistas, actualizadas, innovadoras, alineadas al grupo etario e implementadas.</p> <p>Foco en la gestión de Clima laboral.</p> <p>Rol de socio estratégico con objetivos alineados a los organizacionales.</p> <p>Rol de <i>Business Partners</i> en todas las áreas de la organización.</p> <p>Baja rotación en el área.</p> <p>Presupuesto sin restricciones</p> <p>Desarrollo de Marca Empleadora (1° puesto GPTW).</p> <p>Empoderamiento de los líderes por parte de RRHH.</p>	<p>Ausencia de indicadores de gestión en procesos claves como por ejemplo Atracción y Selección de talento a nivel local.</p> <p>Falta de adopción del <i>Software</i> en el proceso de Atracción y Selección de talento.</p> <p>Poca interacción y comunicación entre las diferentes oficinas.</p> <p>Falta de planificación de las necesidades de dotación de personal.</p> <p>Poca interacción y comunicación entre las diferentes oficinas.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Generar un puesto con foco en la comunicación.</p> <p>Generación de indicadores de gestión.</p> <p>Generar planes de capacitación.</p>	<p>0% de desempleo en el área <i>core</i> de la organización.</p> <p>Propuestas laborales atractivas por parte de competidores con posibilidades de capacitación académica.</p> <p>Propuestas laborales en empresas de gran porte en el exterior como ser Amazon, Booking, Facebook entre otras.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que las fortalezas conforman potenciales ventajas competitivas y las debilidades deben ser analizadas como oportunidades de mejora para el área. El análisis interno en su conjunto permitirá determinar el grado en que la organización se encuentra en condiciones de afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tanto el análisis de la compañía y su entorno realizado en el Capítulo 2, así como el estudio de las prácticas del área llevado a cabo en el Capítulo 3 constituyen insumos valiosos para la propuesta de planificación estratégica que se realizará en el Capítulo 5. Previo a la misma, se presenta a continuación un estudio sobre *engagement* en una de las áreas *Core* de la compañía que complementa la información expuesta hasta el momento y enriquece la planificación estratégica.

## **4 ESTUDIO ACERCA DE *ENGAGEMENT* DESDE LA PERSPECTIVA DE IT EN MERCADO LIBRE**

### **4.1 Introducción**

En el presente capítulo se expone un estudio de tipo descriptivo que tiene como objetivo conocer el grado de compromiso organizacional o *engagement* que presentan los colaboradores del área de IT, de Mercado Libre Uruguay.

En primer lugar se realiza una aproximación al concepto que ha sido seleccionado como objeto de estudio, *engagement*. Posteriormente, se profundiza en la fundamentación de la elección del mismo; bajo el entendido de que se trata de un tema de gran interés en las organizaciones ya que impacta en el desempeño de los colaboradores y a través de ello impacta en el desarrollo de las organizaciones.

Seguidamente, se desarrollan los autores de referencia que han estudiado el concepto, profundizando en aquellos autores en los que se basó la elaboración de la herramienta utilizada.

Luego, se ahondará en la metodología y el instrumento de medición utilizado. Finalmente se presentan los principales resultados y el análisis correspondiente el cual será utilizado como insumo en las recomendaciones finales.

### **4.2 Concepto de *Engagement***

En una primera aproximación al concepto de *engagement*, es menester hacer mención a los autores que han definido este concepto. Teniendo en cuenta que existen varias definiciones, a continuación se presentan solo algunas de ellas. Tras presentar estas conceptualizaciones teóricas, resulta pertinente ahondar en Meyer y Allen (1997), y Schaufeli, Salanova, González – Romá y Bakker (2002) quienes han inspirado la elaboración del instrumento utilizado en esta investigación de carácter descriptiva exploratoria.

Kahn (1990) hace referencia al *engagement* como el aprovechamiento por parte de la organización de los roles de los colaboradores, quienes en la medida que cuenten con las condiciones adecuadas, serán capaces de canalizar sus recursos cognitivos, emocionales y psicológicos en el desempeño de su rol laboral.

Por otra parte, Macey y Schneider (2008) enfatizan en las características positivas del *engagement* a diferencia de numerosos autores que lo definen por el contrario del *Burnout*. Desde esta perspectiva, asocian factores que tienen que ver tanto con aspectos actitudinales como comportamentales, entre ellos: la afiliación con el propósito organizacional, el compromiso, la pasión,

el entusiasmo, así como la capacidad de los colaboradores para enfocar sus recursos en pos de lograr un mejor resultado organizacional.

En lo que respecta a Mercado Libre, el concepto de *engagement* es entendido como sinónimo de Clima organizacional por lo cual en su afán de convertirse en el “mejor lugar para trabajar” el mismo resulta un aspecto fundamental a gestionar.

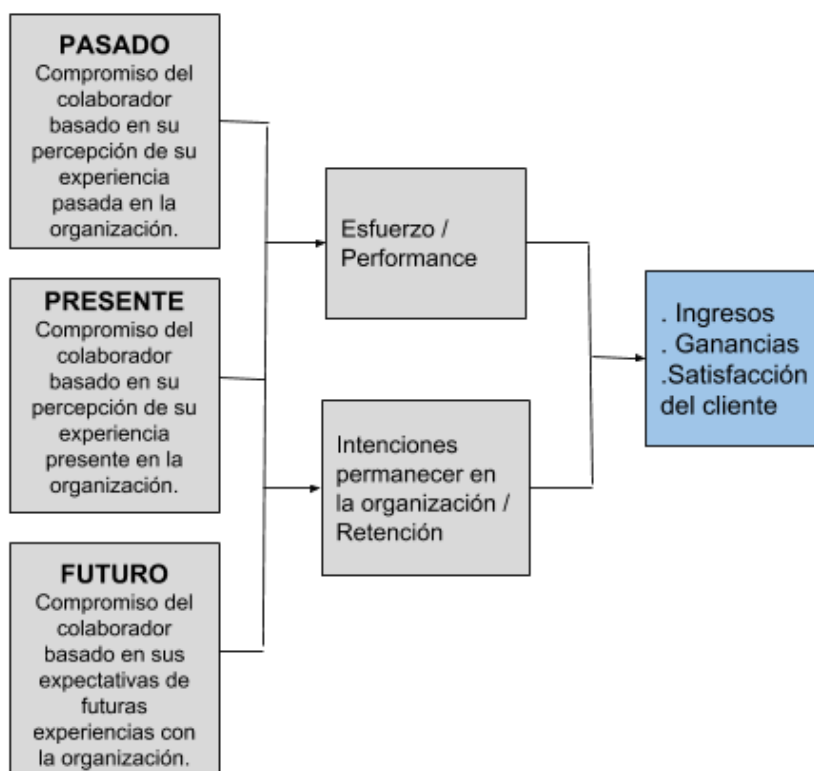
Meyer y Allen (1991) enfatizaron en su definición de compromiso la relación entre el empleado y la organización, conceptualizando el mismo como un estado psicológico donde además definieron tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. Específicamente, el compromiso afectivo es entendido como los lazos emocionales del trabajador con la organización, en la medida que percibe la satisfacción de sus necesidades psicológicas, por lo cual experimenta una emoción positiva respecto a su permanencia en la misma. Esta dimensión ha sido incluida en la encuesta ya que el lazo emocional es considerado un aspecto fundamental teniendo en cuenta las características de la población objetivo.

Por otra parte según Schaufeli, et.al (2002, p.74):

El *engagement* es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo.

Como complemento de esta visión, *Corporate Executive Board Company* (2012), en adelante CEB, define el *engagement* como la cantidad de esfuerzo “adicional” que la persona está dispuesta a realizar y las intenciones de permanecer en la organización que tienen los colaboradores. Éstas se encuentran determinadas por sus experiencias pasadas y presentes, y sus expectativas a futuro, tal como puede verse en la figura 30 que se presenta a continuación.

Figura 30: Modelo de conceptualización de *engagement*.



Fuente: CEB, 2012.

Además, sostienen que hay tres categorías que impactan más en el *engagement* del empleado a lo largo del tiempo:

- Posibilidades de desarrollo: Las organizaciones pueden bloquear el *engagement* si realizan promesas y generan expectativas que no pueden cumplir, a la vez que afectan la confianza del colaborador en la organización. Por este motivo, la mejor opción es hacer foco en generar oportunidades reales que resulten creíbles y factibles para la persona. Para esto, es muy importante que cada persona esté ocupando el puesto correcto en función de sus conocimientos, habilidades e intereses que le permita ir creciendo en la organización.

- Ambiente de trabajo: En este punto se destaca sobre todo el equilibrio entre la vida laboral y la personal. En tanto la propuesta de valor de la organización contemple este punto, el *engagement* será mayor. Una de las formas de lograrlo es ofreciendo aquellos beneficios que los colaboradores más valoren. Otro aspecto a considerar en este punto es la atención que la empresa brinda a los aportes de los empleados y qué tanto los hacen sentir importante o no para la misma.

- Cultura y valores: La credibilidad de los valores culturales que la organización posee es, de acuerdo a las investigaciones de CEB (2014), el “impulsor” de *engagement* más importante.

Involucrar a los colaboradores en el desarrollo y mantenimiento de los valores culturales, y fomentar en los líderes la exigencia en sus equipos de comportamientos alineados a los mismos, conformará un fuerte vínculo entre los colaboradores y la organización.

De esta forma, si las iniciativas para fomentar el *engagement* organizacional se orientan a estas tres categorías, las compañías tendrán más oportunidad de aumentar y sostener el mismo a lo largo del tiempo (CEB, 2014).

Teniendo en cuenta esta perspectiva, se incluyó una pregunta semi estructurada donde se contemplan las variables anteriormente mencionadas, así como también una pregunta estructurada haciendo referencia a la percepción del colaborador respecto a cómo la empresa en la que trabaja lo valora.

### **4.3 Fundamentación**

Numerosos autores afirman que en la actualidad aquellas organizaciones que cuentan con colaboradores comprometidos poseen una ventaja competitiva sobre el resto de las compañías (Calvo, 2017; Macey y Schneider, 2008; Macey, Shneider, Barbera y Young., 2009). Además, existe evidencia que indica el impacto del *engagement* tanto en el desempeño organizacional y personal, así como en la retención (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Gruman y Saks, 2011; Harter, Schmidt, y Hayes, 2002; Richman, 2006).

Teniendo en cuenta las características de la organización, las empresas de alto desempeño esperan que los empleados demuestren proactividad, iniciativa, que sean los protagonistas de su desarrollo y que estén comprometidos con los resultados. Estas características se corresponden con las conductas asociadas a colaboradores que se sienten enérgicos, dedicados y absorbidos por su trabajo; es decir con un alto nivel de *engagement* (Bakker y Schaufeli, 2008).

Considerando el interés de la organización por posicionarse como mejor lugar para trabajar, así como también el impacto positivo del *engagement* en las variables mencionadas anteriormente, resulta pertinente contar con una primera aproximación a la realidad de la organización que actúe como insumo para planificar e identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora.

Adicionalmente, el área de IT es el *Core* del negocio de Mercado Libre, con tasas de crecimiento extraordinarias año tras año en toda la región. En un mercado sumamente competitivo como el de IT, donde la oferta laboral abunda, la tasa de desempleo es sumamente baja, y los beneficios y remuneración son cada vez más competitivos entre las empresas, resulta fundamental generar con el empleado un vínculo no solo transaccional (trabajo- remuneración) sino que racional y afectivo, que genere un alto grado de *engagement*.

Mercado Libre se ha enfocado en los últimos años en desarrollar prácticas de RR.HH. de alto desempeño que generen una excelente experiencia de empleado y que aumenten el grado de *engagement* de los mismos con la organización. Esta gestión tiene como objetivo generar un diferencial tanto en el desempeño de los colaboradores y su retención, así como también en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

Por esta razón resultó pertinente estudiar el grado de *engagement* que tienen los colaboradores del área de IT en Mercado Libre, tomando como muestra la población de Uruguay. Se debe considerar además, que se trata de una organización con objetivos estratégicos ambiciosos, inmersa en un mercado sumamente competitivo donde no alcanza con tener el mejor talento de la región sino que además debe estar comprometido con la organización para poder generar realmente una ventaja competitiva que resulte difícil de igualar por la competencia.

#### **4.4 Abordaje metodológico**

La metodología utilizada para este estudio es de tipo descriptiva y exploratoria, es decir que se trata de una primera aproximación al objeto de estudio y tiene como objetivo describir los aspectos más relevantes en relación al *engagement* de los colaboradores.

##### **4.4.1 Objetivo**

En el presente estudio se busca conocer el grado de *engagement* que presentan los colaboradores del área de IT de Mercado Libre Uruguay.

##### **4.4.2 Población y muestra**

La población será el total de colaboradores de Mercado Libre en Uruguay que se desempeñan en el área de IT (108 personas). La encuesta fue entregada a todos los colaboradores que formaban parte de la nómina en Diciembre de 2017.

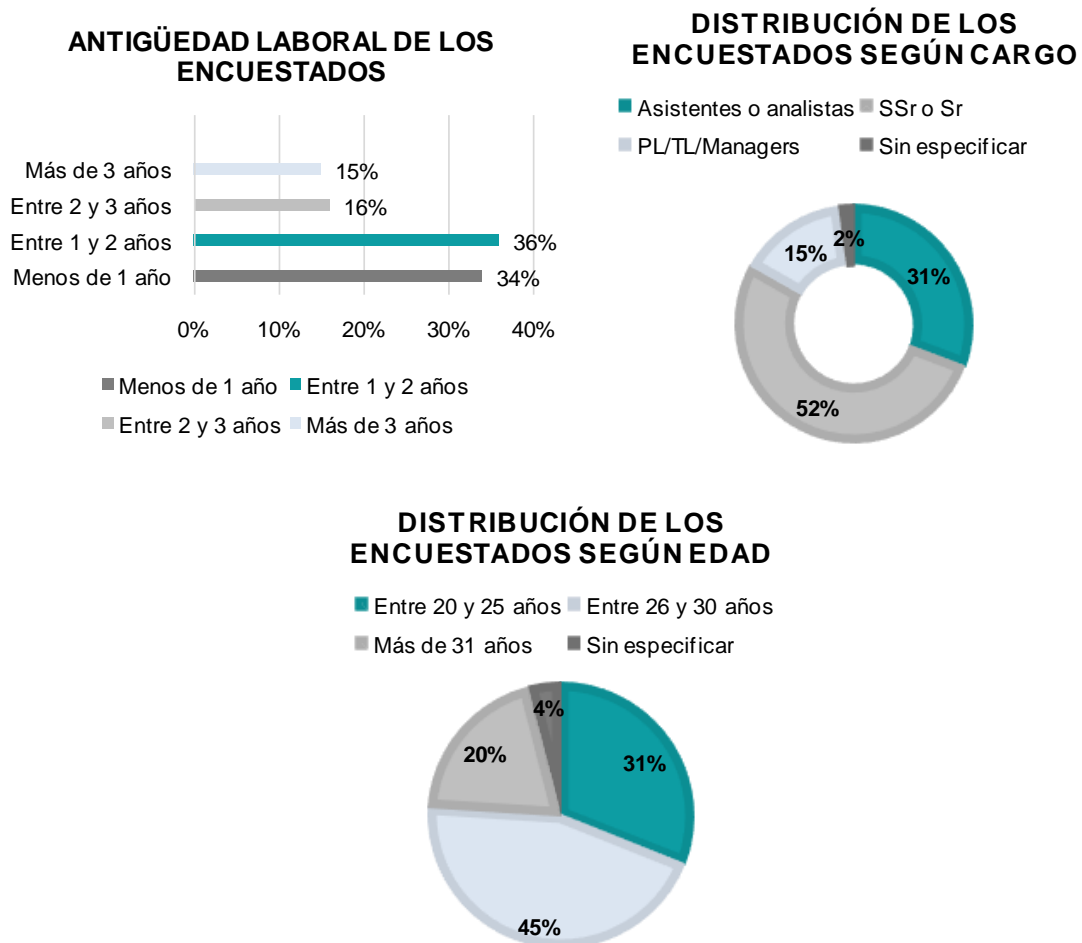
A continuación se presenta en las figura 31 y 32 las características de las personas que efectivamente contestaron la encuesta.

Figura 31: Características demográficas los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 32: Características de la muestra



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se aprecia en las imágenes, se obtuvo respuesta de 95 personas (n=95) en un total de 108 encuestas entregadas. Dentro de las respuestas obtenidas se destaca que el 83% son hombres y que, a pesar de tratarse de una población *millennial*, el 88% tuvo al menos una experiencia laboral previa. Por último se observa que la mayoría de las encuestas fueron realizadas por *semi-seniors (Ssr)* o *seniors*.

#### 4.4.3 Diseño

En lo que respecta a la técnica seleccionada para la realización del presente estudio, la misma se trata de encuesta elaborada tomando como marco de referencia los instrumentos que han sido mencionados anteriormente. La escala utilizada para las respuestas a las preguntas estructuradas es la de Likert que va del 0 al 6; siendo 0 “Nunca o casi ninguna vez”, 1 “Casi nunca o pocas veces al año”, 2 “Algunas veces o una vez al mes o menos”, 3 “Regularmente o pocas veces al mes”, 4 “Bastantes veces o una vez a la semana”, 5 “Casi siempre o pocas veces a la semana” 6 “Siempre o todos los días”. Se consideraron los resultados cero, uno y dos como negativos, el tres neutro y las puntuaciones cuatro, cinco y seis como positivas.

Con el fin de adecuar el lenguaje de la encuesta a las características de la población se modificaron algunos de los ítems extraídos de dichas técnicas. En línea con este objetivo, se realizaron instancias de pre-test con personas internas y externas a la organización (n=8) con el fin de minimizar errores de interpretación y examinando los siguientes criterios: 1) comprensión de los ítems, 2) comprensión de la escala de respuestas, 3) longitud del instrumento, 4) lenguaje y vocabulario utilizado y 5) complejidad del instrumento. En base al mismo se modificaron 2 ítems y la presentación de la escala de respuesta para lograr una mejor comprensión. Cabe destacar que no se presentaron quejas sobre la longitud del instrumento y la mayor parte de los participantes comunicaron que se trataba de un instrumento fácil y de lenguaje accesible.

Además se incluyeron datos demográficos como ser: antigüedad, sexo, cargo y edad para ser utilizadas como variables independientes en el posterior análisis de la información recabada.

El cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (en adelante UWES) construido por Schaufeli, *et. al.* (2002) constituye la base de la encuesta aplicada, de este se han extraído un total de trece ítems, que se corresponden con las siguientes dimensiones: absorción, dedicación y vigor. En el caso de la escala de Meyer y Allen (1991) se extrajeron cinco ítems correspondientes a la escala de compromiso afectivo.

Cabe destacar que a la hora de modificar las escalas extraídas de cada uno de los instrumentos, un aspecto que se consideró es que se mantuviese la equidad entre la cantidad de ítems que representan cada una de estas dimensiones en la versión original.

Por otra parte, en función del estudio realizado sobre el concepto de *engagement* se agregaron dos ítems de elaboración propia haciendo referencia a la percepción de valor del empleado y su valoración respecto la gestión de personas que realiza la organización. Además, se incorporó una pregunta cerrada cuestionando si recomendarían Mercado Libre para trabajar basada en Reichheld (2006).

Finalmente se incluyó una pregunta semi- estructurada con el fin de conocer qué es lo que más valoran los colaboradores tomando como referencia los factores más influyentes en el *engagement*, como son: cultura y valores, ambiente de trabajo (clima) y posibilidades de desarrollo; según el modelo desarrollado por CEB (2014). Se expone en el Anexo 4 el formulario aplicado.

A continuación se presenta en la tabla 16 el origen de los ítems que conforman la encuesta aplicada, así como también las modificaciones que se realizaron en cada uno de ellos.

Tabla 16: Dimensiones e ítems de la encuesta de *engagement*.

Dimensión	Ítems	Fuente	Modificaciones
Absorción	El tiempo vuela cuando estoy trabajando	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	No
	Cuando estoy trabajando, olvido todo lo que pasa a mi alrededor	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	No
	Me siento contento cuando estoy trabajando intensamente	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
	Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	No
Dedicación	Encuentro en el trabajo un significado y propósito	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	Encuentro en el trabajo un completo significado y propósito
	Estoy entusiasmado con mi trabajo	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	No
	Mi trabajo me inspira	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	No
	Estoy orgulloso del trabajo que hago	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	No
	Mi trabajo es desafiante.	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	Mi trabajo es retador.
Vigor	En mi trabajo me siento lleno de energía	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	No
	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	No
	Soy muy persistente en mi trabajo	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	No
	Soy perseverante en mi trabajo, aun cuando las cosas no van bien	Schaufeli y Bakker (2011) - versión español	Incluso cuando las cosas no van bien continuo trabajando.
Compromiso Afectivo	Siento que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.	Meyer y Allen (1997)- versión ingles	Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.
	Trabajar en esta organización significa mucho para mí.	Meyer y Allen (1997)- versión ingles	No
	Tengo un fuerte sentido de pertenencia por esta organización	Meyer y Allen (1997)- versión ingles	Yo no siento un fuerte sentido de pertenencia a esta organización.
	Me siento emocionalmente ligado a la organización	Meyer y Allen (1997)- versión ingles	No me siento emocionalmente ligado a esta organización.
	Yo disfruto hablando de mi organización con personas ajenas a la misma	Meyer y Allen (1997)- versión ingles	No
Sin dimensión específica	Estoy contento por cómo la empresa en la que trabajo me valora	Elaboración propia	-
	Siento que en mi empresa hay una buena gestión de las personas	Elaboración propia	-
	¿Recomendarías Mercado Libre a un familiar o amigo para trabajar?	Reichheld (2006)	No

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.4 Aplicación

La encuesta se administró en el horario regular de trabajo con autorización previa de las autoridades de la empresa. Se realizó una instancia con todos los colaboradores donde se explicó el propósito de la investigación, asimismo se dio a conocer que la información obtenida será confidencial, respetando el anonimato. Posteriormente se les dio la opción a aquellos que así lo quisieran de participar de la misma llevándose los formularios impresos y entregándolos posteriormente en un plazo máximo de una semana.

Se decidió hacer la encuesta en versión papel con el fin obtener un mayor número de participación, ya que se buscó sortear la saturación de información *on line* a la cual se encuentran expuestos los colaboradores en el día a día.

### 4.5 **Resultados y análisis**

En el presente apartado se detallan los resultados de la encuesta aplicada, primero desde un punto de vista global y luego profundizando en el análisis según las distintas variables independientes especialmente definidas para agregar valor al mismo.

El procesamiento de datos se realizó utilizando Excel 2013, con el complemento *Real Statistics*.

#### 4.5.1 Resultados generales

En primer lugar, en lo que se refiere a la evaluación de la confiabilidad del instrumento en su totalidad, la misma fue analizada a través del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) y arrojó un resultado de  $\alpha = 0,8911$ . De acuerdo a George y Mallery (2003) el resultado es Bueno ( $\alpha > 0,8$ ), y muy próximo a ser Excelente ( $\alpha > 0,9$ ). Por este motivo, se puede concluir que el instrumento es confiable en términos de consistencia.

A continuación se presenta en la tabla 17 un resumen de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones y los ítems que las componen. Cabe destacar que todas las dimensiones calificaron positivamente, ya que arrojaron medias superiores a 4,5 (considerado punto de corte). Tal como se puede apreciar la dimensión que obtuvo un promedio de calificaciones más bajo fue absorción (4,61) y dentro de ésta los ítems de promedio más bajo fueron: “cuando estoy trabajando me olvido de todo lo que pasa a mi alrededor” y “me es difícil desconectarme de mi trabajo” con una puntuación promedio de 4,08 y 4,09 respectivamente.

Por otra parte, la dimensión que obtuvo mayor puntuación promedio fue la de dedicación (5,17), en tanto los ítems que obtuvieron mayor puntuación fueron: “Mi trabajo es desafiante” (5,31), “Estoy orgulloso de lo que hago” (5,29) y estoy entusiasmado con mi trabajo” (5,25).

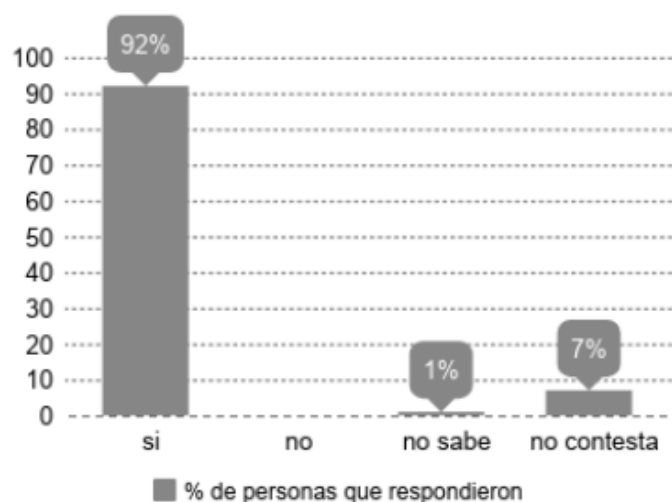
Tabla 17: Medias obtenidas por dimensiones e ítems.

Dimensión	Media de la dimensión	Ítems	Media del total de respuestas de cada dimensión
<b>Absorción</b>	✓ 4,61	El tiempo vuela cuando estoy trabajando.	✓ 4,99
		Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor.	✓ 4,08
		Me siento contento cuando estoy trabajando intensamente.	✓ 5,24
		Me es difícil desconectarme de mi trabajo.	✓ 4,09
<b>Dedicación</b>	✓ 5,17	Encuentro en el trabajo un significado y proposito.	✓ 5,12
		Mi trabajo me inspira.	✓ 4,82
		Estoy orgulloso del trabajo que hago.	✓ 5,29
		Mi trabajo es desafiante.	✓ 5,31
		Estoy entusiasmado con mi trabajo.	✓ 5,25
<b>Vigor</b>	✓ 5,02	En mi trabajo me siento lleno de energia.	✓ 4,97
		Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	✓ 4,71
		Soy muy persistente en mi trabajo.	✓ 5,26
		Soy perseverante en mi trabajo, aun cuando las cosas no van bien.	✓ 5,16
<b>Compromiso Afectivo</b>	✓ 4,75	Siento que cualquier problema en esta organizacion, es tambien mi problema.	✓ 4,26
		Trabajar en esta organizacion significa mucho para mi.	✓ 4,96
		Tengo un fuerte sentido de pertenencia por esta organización.	✓ 4,98
		Me siento emocionalmente ligado a la organización.	✓ 4,47
		Yo disfruto hablando de mi organizacion con personas ajenas a la misma.	✓ 5,08
<b>Sin dimensión asociada</b>	✓ 5,01	Estoy contento por como la empresa en la que trabajo me valora.	✓ 5,00
		Siento que en mi trabajo hay una buen gestion de las personas.	✓ 4,92

Fuente: Elaboración propia.

En lo que refiere a la pregunta: “¿Recomendarías Mercado Libre para trabajar?”, tal como puede verse en la figura 33 que se presenta a continuación, el 92% de los entrevistados contestó afirmativamente y no se obtuvieron respuestas negativas. Esta afirmación reafirma los resultados mencionados anteriormente, asociados a un alto compromiso afectivo con la organización y al orgullo de formar parte de ella.

Figura 33: Gráfico de resultados a la pregunta: ¿Recomendarías Mercado Libre para trabajar?



Fuente: Elaboración propia.

A la hora de analizar los resultados de la pregunta semi estructurada que hace referencia a qué aspectos le otorgan mayor valor los colaboradores utilizando puntajes del 1 al 7, siendo el 1 el más valorado y el 7 el menos valorado; se desprende que en promedio son las oportunidades de desarrollo profesional y el clima laboral las que tienen mejor valoración (resultados de 2,1 y 2,6 respectivamente). En cambio, en el otro extremo se encuentran: beneficios, cultura y flexibilidad (5,5; 5.1 y 5 respectivamente).

Tabla 18: Pregunta semi-estructurada, ranking de preferencias.

Ranking de preferencias	Posición	Media del total de respuestas
Oportunidades de desarrollo profesional y personal	1	2,1
Buen ambiente laboral	2	2,6
Desafíos	3	3,5
Compensación	4	3,9
Flexibilidad	5	5,0
Cultura	6	5,1
Beneficios	7	5,5

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, si se profundiza en el análisis de los resultados tomando la porción de la muestra que contestó el 100% de los ítems de las preguntas estructuradas con puntajes favorables (es decir 4,5 y 6), quienes representan al 35% de la muestra, la escala se mantiene igual.

#### 4.5.2 Resultados por dimensión y variables independientes

Respecto al análisis de cada una de las dimensiones clasificadas de acuerdo a las variables independientes previamente definidas (Género, edad, cargo y experiencia laboral) en todos los casos la media de las respuestas fue superior a 4,40, no encontrando diferencias significativas entre las mismas.

Tabla 19: Resultados de encuesta por dimensión agrupado por variables independientes.

Variable independiente		Dimensiones						
		Global	Absorción	Dedicación	Vigor	Comp. Afectivo	S/D - 1	S/D - 2
<b>Cargo</b>	Asistente /Analista	✔ 5,03	4,61	5,24	5,09	4,82	5,10	5,29
	Ssr o Sr	✔ 4,91	4,54	5,13	5,05	4,76	5,06	4,92
	PL/TL/Manager	✔ 4,79	4,91	5,10	4,89	4,55	4,64	4,64
<b>Edad</b>	Entre 20 y 25 años	✔ 4,95	4,56	5,11	4,94	4,85	5,14	5,07
	Entre 26 y 30 años	✔ 4,91	4,59	5,19	5,06	4,69	4,98	4,95
	mas de 31 años	✔ 4,84	4,66	5,10	4,99	4,66	4,74	4,89
<b>Antigüedad</b>	menos de 1 año	✔ 4,89	4,40	5,08	5,02	4,49	5,03	5,32
	entre 1 y 2 años	✔ 4,99	4,71	5,22	5,04	4,94	5,18	4,85
	entre 2 y 3 años	✔ 4,76	4,53	5,19	5,07	4,49	4,60	4,66
	mas de 3 años	✔ 4,97	4,88	5,16	4,94	5,16	4,93	4,79
<b>Experiencia laboral</b>	Primer experiencia laboral	✔ 5,00	4,83	5,30	4,93	5,06	5,00	4,89
	Experiencias laborales anteriores	✔ 4,90	4,58	5,14	5,03	4,70	5,00	4,98
<b>Género</b>	Hombre	✔ 4,91	4,60	5,14	5,03	4,75	5,00	4,97
	Mujer	✔ 4,98	4,56	5,09	4,95	4,88	5,20	5,20

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que todos los resultados demuestran un alto grado de *engagement*, se puede igualmente observar que los analistas presentan una media mayor en todas las dimensiones, con excepción de la dimensión absorción en la que el mayor resultado lo arrojó el cargo de *managers*.

En lo que respecta a la edad, los resultados son concordantes con el hecho de que la mayoría de la población es *millennial* y por lo tanto no hay en el área variedad generacional. De todas formas, el resultado con mayor diferencia entre la variable edad, es en la afirmación “estoy contento por cómo la empresa en la que trabajo me valora”, obteniendo una media de 4,74 en los mayores a 31 años y 5,14 entre aquellos cuya edad oscila entre 20 y 25 años.

Desde el punto de vista de la antigüedad en el área, la dimensión absorción arroja el resultado más alto en aquellos con más de 3 años de antigüedad (4,88), mientras que en esta misma población también se visualiza el mayor puntaje en compromiso afectivo (5,16). Otro resultado a destacar es que aquellas personas que tienen entre 2 y 3 años de antigüedad presentan una percepción sobre cómo la empresa los valora y forma en que se gestionan las personas en la misma menor al resto. De todas formas, una vez más, debe quedar constancia que las diferencias entre los resultados son mínimas.

Por su parte, aquellas personas cuya primera experiencia laboral es Mercado Libre, presentan un puntaje más alto en absorción, dedicación y compromiso afectivo, mientras que en el resto de las dimensiones la diferencia no es mayor a 0,10.

Por último, en lo que respecta a los resultados por género, no se visualizan diferencias mayores a 0,08 -con excepción de las dos preguntas sin dimensión asociadas (percepción sobre cómo la empresa los valora y la gestión de las personas) en las que las mujeres las puntúan con una media mayor a 0,20 en relación a los hombres.

Tabla 20: *Ranking* aspectos más valorados por dimensión.

Aspectos que más valoran de un trabajo (1= más valorado, 7 = menos valorado).		Oportunidad es de desarrollo profesional y personal	Desafíos	Compensación	Buen ambiente laboral	Cultura	Beneficios	Flexibilidad
Cargo	Asistente/Analista	1,83	3,08	4,00	2,66	5,25	5,29	5,29
	Ssr / Sr	2,12	3,85	3,93	2,53	5,06	5,39	4,76
	PL/TL/Manager	2,42	3,28	3,50	2,69	4,85	6,00	5,00
Edad	Entre 20 y 25 años	2,26	3,42	4,60	2,38	4,69	5,64	4,92
	Entre 26 y 30 años	2,05	3,55	3,42	2,55	5,72	5,36	4,97
	mas de 31 años	2,05	3,73	3,89	2,54	4,42	5,47	5,31
Antigüedad	menos de 1 año	2,31	3,27	3,68	2,75	4,71	5,46	5,25
	entre 1 y 2 años	1,93	3,44	4,17	2,58	5,24	5,41	4,72
	entre 2 y 3 años	1,92	3,42	4,28	2,64	5,78	5,21	4,71
	mas de 3 años	2,07	4,28	3,35	2,23	4,71	5,92	5,14
Experiencia Laboral	Primera experiencia	2,00	2,87	4,50	2,50	4,75	6,00	5,37
	Al menos una experiencia previa	2,03	3,57	3,85	2,60	5,07	5,48	4,93
Género	Hombres	1,98	3,29	3,95	2,63	5,01	5,53	5,16
	Mujeres	2,30	4,69	3,69	2,33	5,23	5,53	3,92

Fuente: Elaboración propia.

En lo que refiere al análisis de los resultados expuestos en la tabla 20, se destaca que en todas las variables independientes coincide, que lo que más se valora dentro del área de IT son las oportunidades de desarrollo y el buen ambiente laboral, respectivamente. En el tercer lugar, la mayoría prefiere los desafíos, con excepción de las personas que tienen entre 26 y 30 años que valoran más la compensación. Lo mismo sucede en los casos de más de 3 años de antigüedad y en las mujeres.

Cabe mencionar que la flexibilidad es más valorada por las mujeres ocupando el cuarto puesto del *ranking* (3,92), mientras que en los hombres ocupa el sexto lugar (5,16).

En lo que respecta a los líderes (PL/TL/managers), estos son los que menos valoran los beneficios (promedio 6, último puesto) y los que más valoran la compensación (promedio 3,5, cuarto puesto).

Por último, solo cuatro personas completaron dentro de la opción “otros” que la encuesta dejaba libre. Los resultados fueron: la posibilidad de innovar, la posibilidad de fallar y aprender de los errores, capacitaciones y viajes a conferencias en el exterior y la cercanía de las oficinas a su lugar de residencia.

#### **4.6 Conclusiones del capítulo**

Luego de presentados y analizados los resultados de la encuesta aplicada, el alto nivel de *engagement* se visualiza como una fortaleza de la compañía. Tal como se ha mencionado anteriormente, IT no solo es un área *Core* para la organización sino que también hay 0% de desempleo en el sector, lo que lleva a que la retención de dichos colaboradores resulte clave para la misma. En este sentido, un alto grado de *engagement*, impacta positivamente en la retención de los colaboradores y por ende en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Por otra parte, se entiende que dichos resultados se encuentran dentro de lo esperado cuando se considera la calidad y cantidad de prácticas de RR.HH. que la organización gestiona. Además, los mismos son concordantes con los resultados internos de la encuesta de clima del área de IT (85%) y a nivel externo con la obtención del primer puesto en el ranking de GPTW, en el entendido de que Mercado Libre considera Clima y *engagement* como sinónimos.

Las oportunidades de desarrollo tanto profesional como personal y el buen clima laboral son los aspectos más valorados por los colaboradores del área de IT de Mercado Libre a la hora de elegir un trabajo. Se entiende que dicho resultado es representativo del área dado el alto grado de participación, alcanzando un 88% del total de los integrantes del área. Estas preferencias son concordantes con el estudio realizado por CEB (2014), presentados con anterioridad, el cual concluía que las oportunidades de desarrollo y el buen ambiente de trabajo son factores claves a la hora de

gestionar el *engagement*. Se visualiza coincidencia entre los resultados obtenidos sobre el aspecto que más valoran los colaboradores de un trabajo y el foco en la gestión que realiza la organización tanto de las prácticas de Evaluación y Desarrollo, como de Clima laboral. En lo que respecta a la primera, el *Performance Management* se trata de una de las prácticas identificada como fortaleza en la organización, donde existe un proceso transparente, meritocrático, bidireccional con alto foco en el *feedback* y desarrollo de los colaboradores. En lo que al Clima laboral refiere en los últimos años Mercado Libre ha puesto gran foco en posicionarse como “el mejor lugar para trabajar” empoderando a los líderes para que esto suceda, por lo cual estos resultados reflejan la eficacia de esa gestión y el lugar que ocupa en la estrategia de la compañía. Por este motivo, la organización debe continuar enfocándose en estos dos aspectos cuando se trata de la retención de dichos talentos.

El énfasis que realiza la empresa en la generación de la mejor experiencia para los colaboradores se ve también reflejado en los resultados de la presente encuesta, considerando el *engagement* como el objetivo final y el *Employee Experience* como medio para lograr el mismo. En este sentido, al combinar el *engagement* y la experiencia de los colaboradores, las organizaciones podrán generar un entorno donde los colaboradores se sientan valorados y comprometidos en generar valor para la misma (Dyzenchouz, 2018).

Un aspecto a destacar es que se encontraron similitudes entre las dimensiones evaluadas de la escala de UWES y los principios culturales, como son: La voluntad de dedicar esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades (vigor) con el principio de “Dar el máximo y divertirse” y “Estar en beta continuo”. El estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado con el “Emprender tomando riesgo” (dedicación). Y el estar felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente con “Dar el máximo y divertirse” (Absorción). Entendiendo que Mercado Libre hace hincapié en el alineamiento cultural es de preverse que los colaboradores se hayan sentido identificados con estos ítems lo que favorece el resultado positivo en las mismas.

Finalmente en lo que respecta a la pregunta “Recomendarías a Mercado Libre para trabajar a un amigo o familiar”, el alto índice de respuesta positiva es una ventaja de la cual Mercado Libre ha sacado provecho en los últimos años con su plan de referidos que representa la principal fuente de reclutamiento de la compañía, llegando a ser el 60% de las incorporaciones.

Si bien los resultados reflejan un alto nivel de *engagement*, la encuesta utilizada es semi estructurada por lo cual se recomienda generar instancias de *focus group* que permita obtener información cualitativa que complementen los resultados obtenidos.

Tomando como insumos los resultados obtenidos en este estudio exploratorio y la información descrita en los capítulos anteriores se presenta a continuación, recomendaciones

alineadas a la estrategia de la compañía, lo que permitirá llevar adelante una planificación que se adecúe a las necesidades del negocio.

## 5 PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

### 5.1 Introducción

En el presente capítulo se propondrá la planificación estratégica para el área de RR.HH. La misma surge del análisis realizado en los capítulos anteriores tomando como referencia el FODA de RR.HH., la matriz de fortalezas y oportunidades de mejora de las Prácticas y los resultados obtenidos de la encuesta de *engagement*.

En primer lugar, se presentan las principales recomendaciones que se entienden pertinentes. De las mismas se seleccionarán las de mayor relevancia e impacto en la consecución de los objetivos organizacionales, convirtiéndolos en objetivos estratégicos del área. De modo de identificar el mencionado grupo de objetivos, se efectúa un mapa estratégico tanto de la organización como de RR.HH.

Seguidamente, se elaborará un plan de acción para alcanzar los objetivos previamente definidos en el cual se determinen las responsabilidades, principales actividades, presupuesto, tiempo estimado de implementación, indicadores de monitoreo y los factores de éxito asociados. El mismo contiene además, un cronograma que permite visualizar el total de las actividades y sus plazos estimados de realización de modo de comprobar que los tiempos planteados sean factibles y se adecúen a los tiempos y recursos tanto financieros como humanos del área.

Por último, a los efectos de realizar un monitoreo constante que permita comparar el resultado real con el esperado, se presenta el CMI de RR.HH. Tal como se vio anteriormente, esta es una herramienta que resulta clave a la hora de demostrar la contribución del área al logro de los objetivos organizacionales y de poder cuantificar el impacto de las acciones que el área lleva adelante.

### 5.2 Recomendaciones

Tal como se ha visto, Mercado Libre es una empresa que cuenta con prácticas sólidas e innovadoras en el área de RR.HH. que se encuentran alineadas entre sí y a su vez con los objetivos estratégicos de la organización en su conjunto. En este sentido, las recomendaciones buscan agregar valor a los mismos, efectivizando su implementación y atendiendo a necesidades actuales de RR.HH. En línea con su espíritu de mejora continua y con el perfil de sus colaboradores, se proponen las siguientes oportunidades de mejora:

- Elaborar una “descripción” genérica de los distintos puestos de la organización que brinde un marco de acción amplio y otorgue cierta estructura, respondiendo a la demanda de los colaboradores al respecto. Aun cuando la compañía tiene conocimiento de esta demanda ha decidido en diversas oportunidades que la redacción de una descripción de puestos se

contraponen con los valores y el estilo de trabajo que predomina. A pesar de esto, se entiende que los mismos resultan cada vez más necesarios considerando el crecimiento vertiginoso de colaboradores y la dificultad de mantener criterios uniformes que aseguren la equidad entre los mismos. Se podría generar “descripciones” que guíen el accionar de los mismos sin entorpecer el dinamismo de la organización el cual resulta muy favorable a su contexto.

- Adecuar el diseño de las prácticas llevado a cabo por las distintas áreas de *expertise* a la realidad de cada país, para lo cual se recomienda incorporar un perfil que trabaje con los *business partners* locales en la adaptación que resulte necesaria para su eficaz implementación. El mismo constituye un nexo entre las áreas de *expertise* y el equipo de RR.HH. de cada *site*. Este punto actualmente se entiende necesario específicamente para el proceso de Selección el cual resulta demasiado extenso provocando un desvío respecto a lo estipulado por el área de *expertise*. También es pertinente para la Inducción ya que actualmente está previsto que la misma sea llevada adelante por un gerente de RR.HH. lo cual resulta inviable localmente debido a la gran cantidad de incorporaciones y a los pocos gerentes de RR.HH. que hay.
- Crear un perfil a nivel local que se encuentre a cargo del desarrollo de la Marca Empleadora. Se espera que el mismo conozca el mercado y que además esté interiorizado de los perfiles que existen en la organización, manteniendo una relación fluida con las áreas operativas que son las que presentan una mayor necesidad de dotación de personal.
- Desarrollar un Programa de *Mobility* Internacional, promoviendo las oportunidades laborales también a nivel interno en los distintos países. El mismo se entiende como un elemento de retención y fidelización del talento, considerando además las características de la población (*millennials*), brindando la posibilidad de desarrollar experiencia en cualquiera de los países en los que se encuentra la organización.
- Extender la encuesta sobre el nivel de *engagement* aplicada al área de IT, al resto de la organización poniendo foco especialmente en aquellas que tienen una mayor rotación no deseada.
- Incorporar un perfil especializado a nivel local que trabaje en la Comunicación Interna entre las distintas áreas de la organización, atendiendo a ordenar los distintos medios que existen actualmente de modo de evitar la duplicación de esfuerzos y de asegurar que la información de mayor importancia se destaque y llegue a todos los destinatarios.
- Evaluar el grado de identificación de los colaboradores con los valores culturales gestionados durante el proceso de cambio cultural que se ha llevado a cabo. De esta forma se podrá medir el grado de avance real del proceso de cambio cultural hacia el objetivo establecido

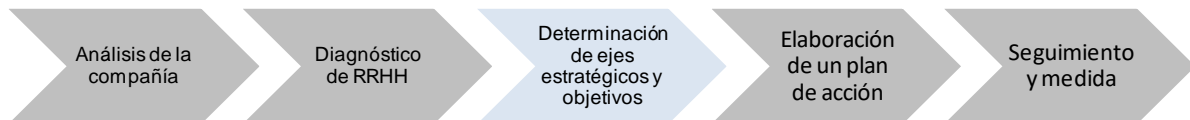
(cultura deseada) determinando la efectividad del proceso y las acciones de mejora pertinentes.

- Realizar la planificación de dotación de personal por períodos más cortos de tiempo (por ejemplo trimestral, en lugar de anual) considerando el dinamismo y evitando la frustración de los distintos equipos cuando las condiciones cambian drásticamente. A su vez, se deben implementar canales de comunicación fluidos entre los distintos equipos y el área de Finanzas a los efectos de dar generar mayor fluidez frente a las solicitudes y que no enlentezcan el proceso de contrataciones permitiendo dar respuestas a las necesidades. En este sentido, se recomienda generar un equipo de planificación por sector (Operaciones, *Staff & Negocios* y Tecnología) conformado por representantes de cada una de ellas y de Finanzas que prevean las necesidades del área, el presupuesto disponible, la asignación para los distintos equipos y la capacidad física disponible en cada locación.
- Implementar indicadores de gestión en el proceso de Atracción y Selección de talentos a nivel local que brinde información valiosa sobre la eficacia del proceso y el tiempo promedio de las selecciones que se realizan. Para esto, se recomienda la promoción de un mayor uso del software con el que actualmente se cuenta, evitando además la duplicación de entrevistas y por ende de esfuerzos.
- Estipular un presupuesto que prevea una mayor cantidad de capacitaciones formales en el entendido que el no ofrecimiento de las mismas representa una amenaza frente al resto de los competidores. Además, debido al perfil que se selecciona (estudiantes universitarios con buen nivel de estudio y ambiciones de desarrollo a nivel profesional), es esperable que las mismas sean valoradas por estos.
- Generar planes de capacitación en definición de objetivos SMART, en el entendido que la misma es esencial a lo largo del ciclo de vida del colaborador dentro de la organización.
- Extender la evaluación de potencial a los niveles de analistas, semi *seniors* y *seniors*, ya que el mismo permitirá identificar talentos para cubrir vacantes de manera interna y desarrollar a las personas, siendo estos los factores más valorados y que generan un mayor *engagement*.
- Incorporar la variable "*Learning Agility*" al proceso de Selección de modo de alinearlos a la posterior evaluación del talento.
- Incorporar la posibilidad de realizar reconocimientos a equipos. Se entiende además que si bien el reconocimiento basado en los valores culturales aporta valor a la internalización de los mismos, a su vez dificulta en algunas ocasiones la asociación directa perdiendo "reconocimientos" por temor al error. En este sentido, se recomienda que el proceso sea en

primer lugar el de describir el motivo del reconocimiento, brindando, en segundo lugar, la opción de asociarlo al valor cultural que se corresponda.

- Estandarizar el proceso de *Outplacement* a los cargos que han tenido un buen nivel de desempeño y que tengan más de 5 años en la organización, con el fin de cuidar la experiencia de la personas y la imagen de la empresa en todo momento.

### 5.3 Determinación de ejes y objetivos estratégicos.



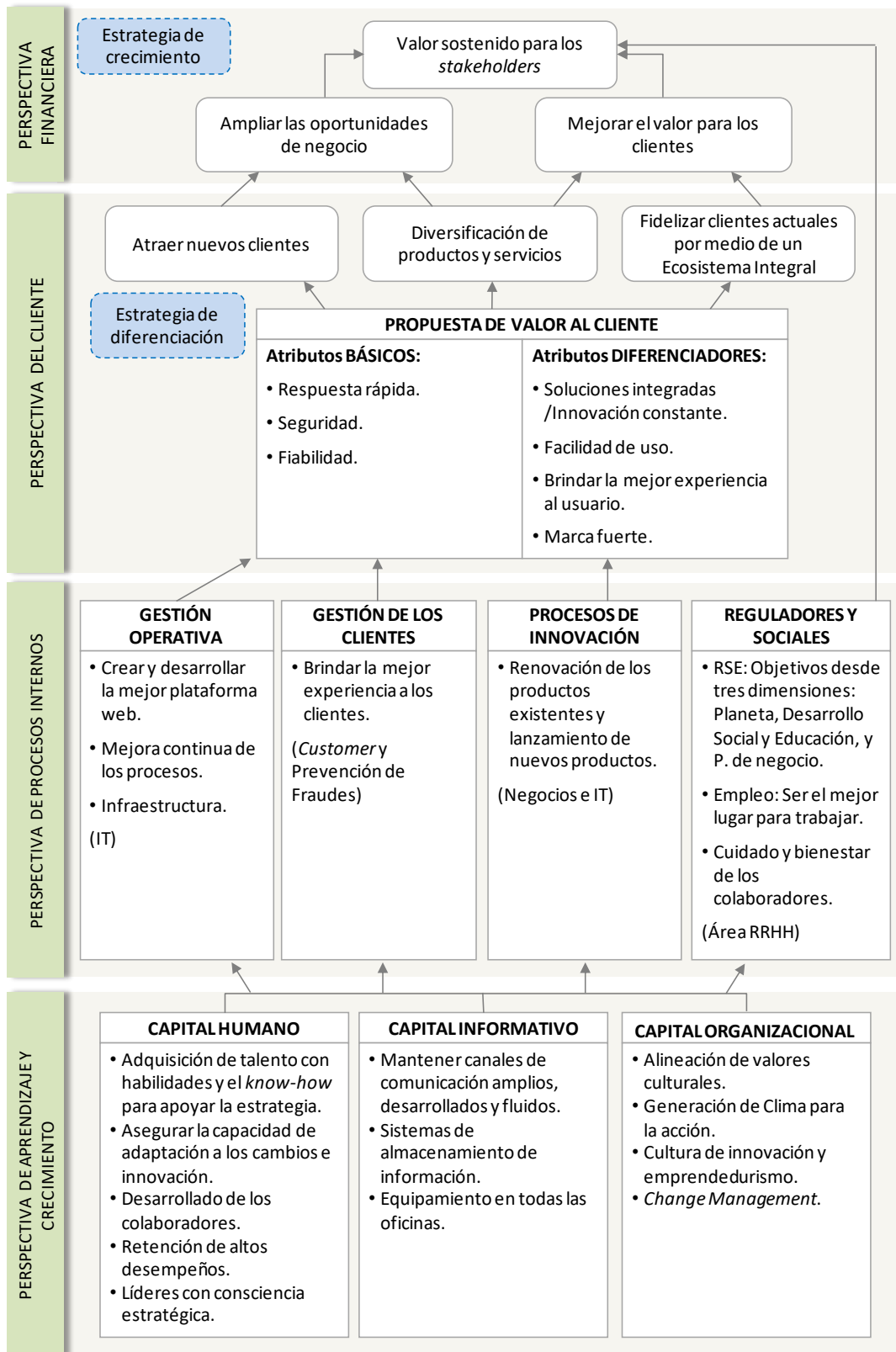
Con el fin de determinar los ejes y objetivos estratégicos para el área, a continuación se presenta el mapa estratégico tanto de la organización como de RR.HH. Posteriormente, se analizarán las recomendaciones previamente presentadas en función de su impacto en los objetivos estratégicos y la implementabilidad de las mismas.

#### 5.3.1 Mapa Estratégico de la organización

Tal como se ha visto en el Capítulo 1, el mapa estratégico brinda un marco para visualizar la manera en que la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos por medio de los cuales se crea valor. La construcción del mismo le permite a la empresa aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. En este se pueden encontrar los objetivos establecidos en función de cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Dichos objetivos se encuentran vinculados entre sí por una relación causa - efecto, por lo cual su alineación resulta clave tanto para la creación de valor como para el logro de una estrategia consistente (Kaplan y Norton, 2004a).

Actualmente la organización no cuenta con un mapa estratégico propio, por lo que, bajo el entendido que la comprensión del mismo resulta clave para realizar el mapa referente a RR.HH., se presenta a continuación uno tentativo:

Figura 34 - Tentativa mapa estratégico para Mercado Libre.



Fuente: Elaboración propia.

Tal como se desprende de la figura, desde la perspectiva financiera, con el fin de crear valor sostenido para los *stakeholders*, la organización adopta una estrategia de crecimiento. Mediante la misma se buscará ampliar las oportunidades de ingreso por medio de la diversificación de los productos y servicios que la organización brinda como ser: Mercado Pago, Mercado Envíos, Mercado Jobs, entre otros. Por otra parte se busca mejorar el valor para los clientes, planteando el objetivo de brindarles un Ecosistema Integral donde se pueda comprar/vender, pagar, enviar/recibir, todo desde una misma plataforma.

A los efectos de lograr lo anteriormente mencionado, resultará fundamental el cumplimiento de tres objetivos: la atracción de nuevos clientes, la fidelización de los clientes actuales y la ampliación del número de servicios/productos que los mismos consumen. En este sentido, desde la perspectiva de los clientes se presenta la propuesta de valor hacia los mismos, destacando el ecosistema, la facilidad de uso, el foco en la experiencia del usuario, el valor agregado que brinda la marca consolidada y la innovación constante en función de las necesidades de los mismos. La estrategia utilizada por la empresa para cumplir con estos objetivos es de diferenciación.

Desde la perspectiva de los procesos internos, la cual es necesaria para crear y aportar valor a los clientes, se presentan los objetivos divididos en cuatro procesos claves para las organizaciones: procesos de gestión operativa, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación y los procesos reguladores y sociales.

- En el proceso de gestión operativa el objetivo fundamental será lograr la excelencia de los mismos, lo cual comprende básicamente la infraestructura tecnológica gestionada por el área de IT apostando a la mejora continua.
- En los procesos de gestión de los clientes, tal como se mencionó anteriormente, el objetivo será brindar a los mismos la mejor experiencia dentro del cual quedan básicamente involucradas las áreas de *Customer* y Prevención del Fraude.
- Los procesos de innovación, resultan clave para la organización la cual se plantea como objetivo la renovación constante de los productos existentes así como también el lanzamiento de nuevos productos que se ajusten a las necesidades de los clientes. Contribuyen a estos objetivos, básicamente, el área de Negocios y el área de IT.
- El hecho de que Mercado Libre cuente con prácticas y procesos desarrollados de RSE, con sus respectivos objetivos definidos, lleva a que los mismos sean incluidos en el mapa estratégico, dentro de los procesos reguladores y sociales. Desde la perspectiva del empleo la organización tiene como objetivo posicionarse como el mejor lugar para trabajar. En este sentido se evidencia su preocupación por el

cuidado y bienestar de los colaboradores y de la comunidad, visualizando cómo el mismo contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Los procesos internos previamente mencionados, deben ser respaldados y encontrarse alineados e integrados con los activos intangibles de la organización. Los objetivos asociados a dichos activos se presentan en la última perspectiva denominada “Aprendizaje y Crecimiento” la cual se divide en tres componentes de activos intangibles fundamentales para la implantación de la estrategia organizacional: el Capital Humano, el Informativo y el Organizacional.

- Desde el Capital Humano será fundamental que se aseguren las habilidades y el *know-how* que hacen falta para apoyar la estrategia, destacando los procesos claves que lleva adelante el área de RR.HH.: Adquisición de talento con las habilidades y formación necesaria destacándose la flexibilidad, capacidad de adaptación a los cambios e innovación; Desarrollo de los colaboradores; Retención de los colaboradores con alto desempeño y lograr contar con líderes que posean una conciencia estratégica desarrollada.
- Desde el Capital Informativo resultará fundamental que la empresa cuente con sistemas que permitan almacenar toda la información que resulte valiosa para la misma. Por eso Mercado Libre, cuenta con canales de comunicación amplios y desarrollados, así como el equipamiento en todas las oficinas para lograr una comunicación fluida entre los distintos centros.
- Desde el Capital Organizacional es clave la alineación de los valores culturales y la generación de un clima para la acción, así como también una activa gestión del Cambio Organizacional. En este sentido la empresa se propuso redefinir una cultura con énfasis en la innovación y el emprendedurismo, la cual gestiona activamente.

Finalmente cabe destacar que si bien cada perspectiva cuenta con objetivos específicos, todos ellos se encuentran relacionados y contribuyen al principal objetivo de generar valor para los *Stakeholders*.

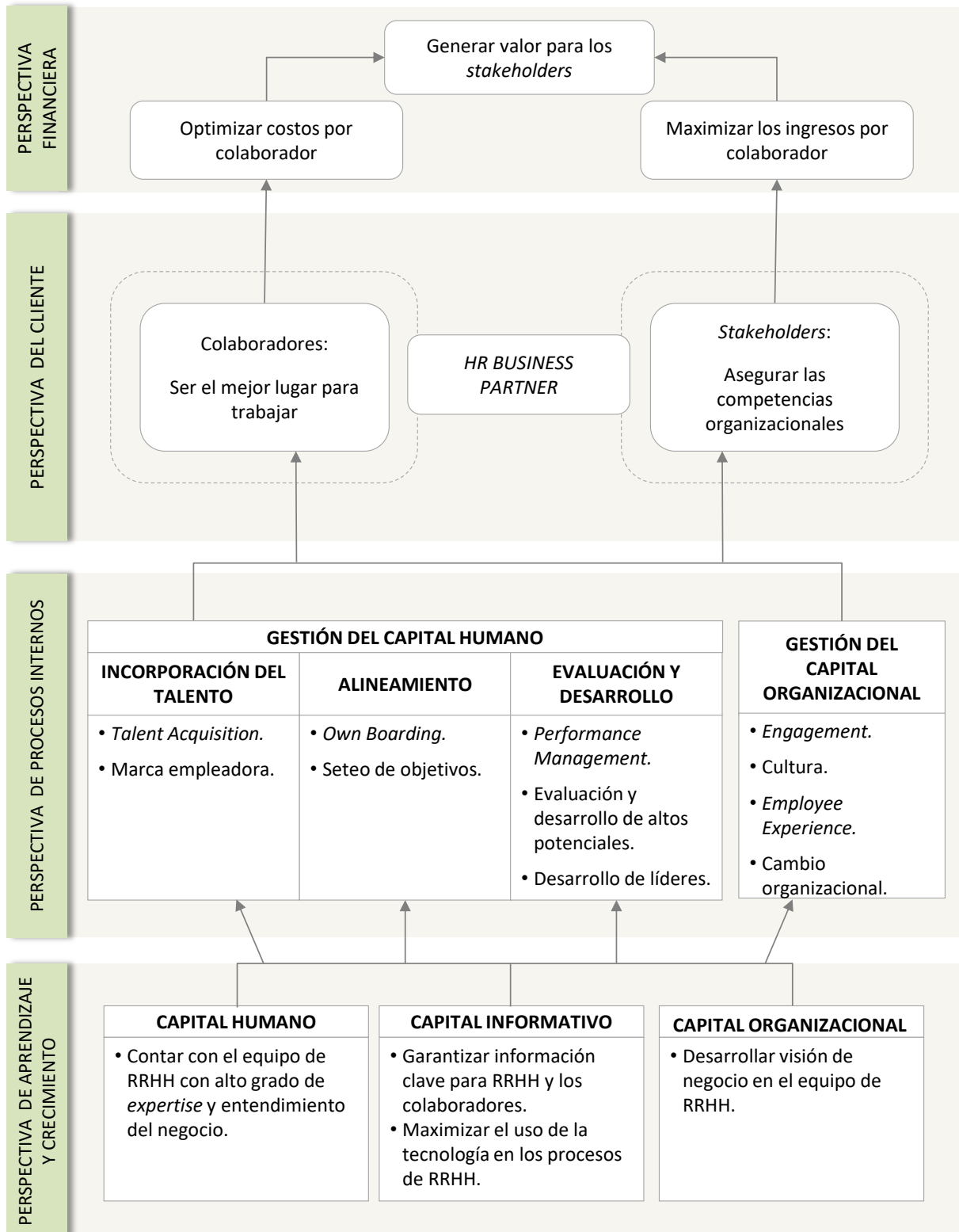
### 5.3.2 Mapa Estratégico de Recursos Humanos

Tal como se ha visto en el Marco Teórico y resaltado a lo largo del presente trabajo, resulta indispensable que los activos intangibles se encuentren alineados con la estrategia de la organización de modo de contribuir a la misma generando valor. A su vez los mismos deben ser gestionados de forma integrada buscando la coherencia entre sí y potenciándose unos con otros (Kaplan y Norton, 2004a). El área de RR.HH., en este sentido, cuenta con una gran responsabilidad:

Asegurar la disponibilidad de los talentos necesarios para llevar a cabo los procesos internos de la organización y desarrollar un capital organizativo que permita sostener el proceso de implementación de la estrategia, considerando sobre todo el entorno dinámico, volátil e innovador en el que la empresa se encuentra inserta.

Bajo esta línea, RR.HH. deberá desarrollar sus objetivos estratégicos generando, como se ha visto, una potencial ventaja competitiva al alinear e integrar los activos intangibles de la organización. La elaboración de un mapa estratégico específico para el área, al igual que desde el punto de vista organizacional, puede resultar de gran valor a la hora del establecimiento de los mencionados objetivos. Por este motivo, y dado que el área no cuenta con esta herramienta en la actualidad, se confeccionó el mapa estratégico de RR.HH., el cual se presenta a continuación:

Figura 35 - Mapa estratégico para el área de RR.HH.



Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva financiera, con el fin de generar valor para los *stakeholders* se plantean dos objetivos fundamentales: por un lado optimizar costos de los colaboradores y por otro maximizar los ingresos por colaborador.

Desde la perspectiva del cliente, RR.HH. deberá responder tanto a las necesidades de los colaboradores como a la de los *stakeholders*; lo cual vislumbra los distintos roles que el área debe asumir, destacando un posicionamiento como *business partner*. En lo que respecta a la primera su objetivo reside en construir el mejor lugar para trabajar, generando alto grado de *engagement* en los colaboradores lo cual favorecerá a que estos brinden mayor valor a la organización. Desde la perspectiva de los *stakeholders*, RR.HH. tiene como objetivo asegurar las capacidades organizacionales necesarias para ejecutar la estrategia.

Haciendo referencia a la perspectiva de los procesos internos se identifican tres procesos claves a la hora de la gestión del capital humano de modo de generar impacto en los objetivos estratégicos del negocio.

- Incorporación del Talento (*Talent Acquisition* y Marca Empleadora)
- Alineamiento (Inducción y Seteo de Objetivos).
- Evaluación y Desarrollo (Evaluación y gestión del desempeño, Evaluación y gestión de Altos Potenciales y Desarrollo de Líderes)

Por otra parte en lo que respecta a la gestión del Capital Organizacional, se destacan la gestión Cultural, la gestión de *Employee Experience* y la gestión del Cambio Organizacional.

Finalmente desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, será fundamental contar con un equipo de RR.HH. con un alto grado de *expertise* y entendimiento del negocio. Con el fin de lograr tal grado de profesionalización, la organización se ha organizado estructuralmente en áreas específicas de especialización en cada una de las unidades de negocio. Por otra parte, haciendo referencia al capital de la información, será fundamental que el área y los colaboradores cuenten con información clave sistematizada asociada a las prácticas y procesos propios del sector. Tal como se ha mencionado en el apartado teórico será clave que quienes conforman RR.HH. cuenten con una visión de negocio.

### 5.3.3 Análisis de las recomendaciones

A la hora de analizar en profundidad cada una de las recomendaciones que han sido propuestas al comienzo de este capítulo resulta pertinente considerar su impacto e implementabilidad. Entendiendo por impacto la alineación que las prácticas presentan con la estrategia organizacional, así como su integración con las que ya se encuentran implantadas y el aporte de valor a la organización. En lo que refiere a la implementabilidad se analizan los recursos disponibles y el tiempo que llevaría incorporar dichas prácticas de RR.HH. (Ulrich, 2006).

A continuación se presenta un cuadro que vincula cada recomendación con un objetivo estratégico determinando el grado de impacto e implementabilidad de las mismas en alto, medio, bajo.

Tabla 21: Análisis de las recomendaciones.

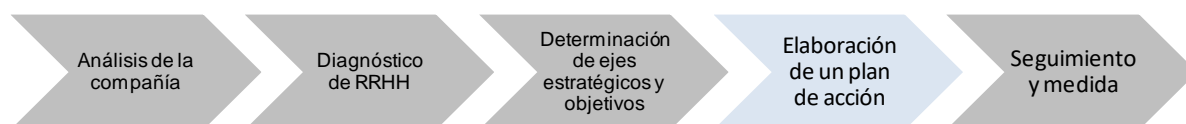
Objetivo estratégico	Recomendación	Impacto	Implementabilidad
<b>Marca empleadora</b> - Contribuir a través de la gestión de la Marca Empleadora a los objetivos de Talent Acquisition.	Incorporar un puesto a cargo del desarrollo de la Marca Empleadora a nivel local.	Medio	Alto
<b>Talent Acquisition</b> - Alcanzar las metas establecidas para el proceso de Talent Acquisition.	Planificación y Monitoreo del proceso de Talent Acquisition.	Alto	Medio
	Incorporar la competencia "Learning Agility" al proceso de Talent Acquisition.	Alto	Medio
<b>Own boarding</b> - Generar una experiencia de Own Boarding única que resulte en colaboradores alineados y comprometidos desde el inicio del ciclo laboral.	Lineamientos genéricos de cargos	Medio	Medio
	Elaborar e implementar un programa de capacitación en objetivos SMART.	Medio	Alto
<b>Desarrollo y Retención de Altos potenciales</b>	Desarrollo de un programa de Mobility Internacional para IT.	Alto	Alto
	Capacitaciones académicas.	Bajo	Alto
	Extender la evaluación de potencial a todos los Seniority.	Medio	Bajo
<b>Desvinculación</b>	Estandarizar el procedimiento de outplacement.	Medio	Alto
<b>Gestión de los procesos de RRHH</b>	Incorporar un puesto local de adaptación de los procesos diseñados por las áreas de expertise.	Medio	Alto
<b>Gestión del Cambio Cultural</b>	Evaluar el grado de identificación de los colaboradores con los valores culturales.	Alto	Alto
<b>Reconocimiento</b>	Incorporar la posibilidad de realizar reconocimientos a equipos y modificar el mecanismo.	Medio	Alto
<b>Gestión de la Comunicación interna</b>	Gestionar la comunicación inter-áreas en la organización.	Medio	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se visualiza hay dos recomendaciones que en este momento no serían prioritarias, las capacitaciones académicas y la extensión de las evaluaciones de potencial a todos los *seniority*. En lo que respecta a la primera, Mercado Libre orienta sus búsquedas a estudiantes universitarios valorando desde un principio la capacitación académica de los mismos. Considerando además su filosofía de desarrollo (70-20-10) se entiende que su impacto en los objetivos estratégicos es “bajo”. Por otra parte, la extensión de la evaluación de potencial a todos los *seniority* es de baja implementabilidad por el gran volumen de colaboradores.

Del resto de las recomendaciones se desarrollan a continuación aquellas que requieren de un mayor detalle entendiendo que todas ellas impactan en la generación de *engagement* de los colaboradores lo cual favorecerá el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por esta razón, se recomienda extender la encuesta desarrollada en el Capítulo 4 a todos los colaboradores de Mercado Libre.

#### 5.4 Elaboración de un plan de acción.



La definición de acciones y programas que guíen la consecución de los objetivos estratégicos resulta clave para una eficaz implementación de la estrategia. Tal como se ha visto en el Marco Teórico, es importante que las mismas se encuentren integradas y coordinadas entre sí y con la estrategia tanto del área como de la organización. En este sentido, asociar cada una de las iniciativas a un objetivo dentro del mapa estratégico, previamente definido, ayuda a visualizar desde qué punto la misma aporta valor. Además, se debe definir: el objetivo propio de la iniciativa, cuál es el alcance, quién o quiénes son los responsables de la misma, una descripción de los pasos que dicho plan o iniciativa conlleva, la fecha de elaboración y el presupuesto necesario para ser llevado a cabo. Por último se presenta el cronograma tentativo para la implementación de las acciones teniendo en cuenta el nivel de implementabilidad de cada una (tiempo y recursos).

#### 5.4.1 Desarrollo de las iniciativas estratégicas

Tabla 22: Desarrollar e implementar un Programa de *Mobility* Internacional para IT,

<b>Iniciativa: Desarrollar e implementar un programa de Mobility Internacional para IT.</b>			
<b>Objetivos específico:</b>	Brindar a los colaboradores identificados como altos potenciales la posibilidad de desempeñarse dentro de la compañía pero en otro país, enfrentando nuevos desafíos y adquiriendo nuevas experiencias que lo enriquezcan tanto personal como profesionalmente.		
	Se busca responder a sus necesidades de desarrollo profesional (ítem más valorado en la encuesta de <i>engagement</i> aplicada a IT), reteniendo talentos claves para la compañía.		
<b>Objetivo estratégico asociado:</b>	Evaluación y Desarrollo de Altos Potenciales.		
<b>Alcance:</b>	Colaboradores del área de IT identificados como altos potenciales.		
<b>Responsable:</b>	Business Partner IT.		
<b>Descripción:</b>			
<i>Surge de la necesidad de:</i> Retener a los Altos Potenciales de IT, quienes de acuerdo con la encuesta aplicada, valoran en primer lugar las oportunidades de desarrollo y nuevos desafíos. Se visualiza la oportunidad de una alta implementabilidad debido a la estructura flexible de la organización y del claro desarrollo de la gestión del desempeño ( <i>Performance Management</i> ).		<i>Acciones:</i> Desarrollar un portal de postulaciones internas. Determinar condiciones claras que delimiten el alcance del programa. Asociar el programa a los planes de carrera y <i>nine box</i> .	
<i>Desafíos identificados:</i> Mantener el rendimiento del equipo de trabajo frente al Programa propuesto.			
<b>Fecha de inicio:</b>	Mar-19	<b>Presupuesto:</b>	30 personas identificadas como altos potenciales de IT, a la fecha.
<b>Fecha de finalización:</b>	-		Por cada persona que acceda al programa: 3 sueldos + US\$ 1000 para tramites, visas, entre otros.
<b>Indicadores de monitoreo:</b>			
Efectividad del Programa = $(N^{\circ} \text{ de potenciales identificados} / N^{\circ} \text{ de potenciales que accedieron al programa}) * 100$ .			
Retención de Altos Potenciales = $(1 - (N^{\circ} \text{ de Potenciales que se desvinculan voluntariamente} / N^{\circ} \text{ de potenciales identificados})) * 100$ .			

*Fuente:* Elaboración propia.

La compañía se ha planteado atraer a los mejores talentos del mercado, es por eso que resulta vital la gestión del desarrollo de capital humano como un factor de retención de los altos potenciales. Teniendo en cuenta las principales amenazas de fuga de talento que enfrenta la organización (empresas de gran porte a nivel mundial como Despegar, Facebook, entre otras) y el alto caudal de talento que ha adquirido en Uruguay, se propone un programa de *Mobility* Internacional. Mediante el mismo, se pretende brindar a los talentos identificados como *high*

*performance* la oportunidad de continuar su desarrollo profesional y personal dentro de la organización, logrando un máximo aprovechamiento de su potencial en concordancia con los planes de carrera.

Tabla 23: Desarrollar lineamientos genéricos de cada cargo.

<b>Iniciativa: Desarrollar lineamientos genéricos de cargos</b>			
<b>Objetivos específico:</b>	Desarrollar lineamientos generales de cada cargo que orienten a los colaboradores en lo que la organización espera de cada uno, sobre todo al inicio de su línea de vida en la organización.		
	Se busca responder a la necesidad que transmiten los colaboradores frente a la dinámica de la organización y disminuir el tiempo de adaptación del colaborador.		
<b>Objetivo estratégico asociado:</b>	Generar una experiencia de Own Boarding única que resulte en colaboradores alineados y comprometidos desde el inicio del ciclo laboral.		
<b>Alcance:</b>	Todos los puestos de la organización.		
<b>Responsable:</b>	Business Partner de cada unidad de negocio.		
<b>Descripción:</b>			
<i>Surge de la necesidad de:</i>		<i>Acciones:</i>	
Brindar lineamientos más claros al inicio del ciclo laboral del colaborador en la organización frente a la dinámica constante que la misma maneja.		Conformar un comité con referentes del área. Elaborar un perfil donde se especifiquen las competencias centrales del cargo y su aporte a los objetivos organizacionales. Determinar niveles de desarrollo esperado para cada competencia según Seniority. Capacitar tanto a líderes como al equipo de selección y evaluación de candidatos en los niveles de desarrollo anteriormente especificados.	
<i>Desafíos identificados:</i>			
Características estructurales de la organización.			
<b>Fecha de inicio:</b>	Abr-19	<b>Presupuesto:</b>	Se estiman 20 horas de trabajo de cada Business Partner, lo que resulta entre \$6.000 y \$10.000 (dependiendo el nivel de Seniority) por unidad de negocio.
<b>Fecha de finalización:</b>	Jul-19		
<b>Indicadores de monitoreo:</b>			
% de lineamientos que se realizan = $(N^{\circ} \text{ de lineamientos realizados} / N^{\circ} \text{ total de cargos definidos}) * 100$ .			
Alineamiento al negocio = $(N^{\circ} \text{ de personas que responden afirmativo en la encuesta de clima a la sentencia de referencia} / \text{Total de personas que responden la encuesta de Clima}) * 100$			

*Fuente:* Elaboración propia.

De esta iniciativa es importante destacar que la propuesta es desarrollar lineamientos genéricos y no descripciones de cargo tradicionales en el entendido que de esta forma se estaría tomando en cuenta la estructura flexible y dinámica de la organización. A pesar de esto, la misma

constituye el principal desafío de la propuesta. Otro punto a destacar es que su implementación se llevará a cabo en un mediano plazo considerando la necesidad de generar conciencia del valor que aportan los mismos en el equipo de líderes.

Tabla 24: Implementar capacitación en definición de objetivos SMART.

<b>Iniciativa: Implementar Capacitación en definición de Objetivos SMART.</b>	
<b>Objetivos específico:</b>	<p>Desarrollar en los líderes la capacidad de formular objetivos SMART, profesionalizando aún más el Proceso de Gestión del Desempeño.</p> <p>Se busca facilitar el proceso de seteo de objetivos, en el entendido que el mismo es fundamental tanto para los líderes como para el equipo en su totalidad.</p>
<b>Objetivo estratégico asociado:</b>	Incrementar la cantidad y calidad del Seteo de Objetivos.
<b>Alcance:</b>	Líderes de la organización.
<b>Responsable:</b>	Área de RRHH
<b>Descripción:</b>	
<p><i>Surge de la necesidad de:</i> Fortalecer el proceso de seteo de objetivos y capacitar a los líderes en la definición de objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, realizables y limitados a un periodo específico de tiempo. Principalmente se busca fortalecer la capacitación del líder hacia los nuevos ingresos en su primera definición de objetivos, ya que luego se alinea con el proceso de <i>Performance Management</i>.</p> <p><i>Desafíos identificados:</i> Traducir todos los objetivos a SMART, sobretodo aquellos más "inspiracionales".</p>	<p><i>Acciones:</i> Contratar profesional calificado que junto con colaboradores que cuenten con personal a cargo delimite objetivos SMART</p> <p>Generar instancias con los niveles medios para que puedan aplicarlos a sus respectivos sectores</p> <p>Desarrollar un sistema de control para que se planteen en tiempo y forma</p>
<b>Fecha de inicio:</b>	Dic-18
<b>Fecha de finalización:</b>	Dic-18
<b>Presupuesto:</b>	Se estima que se imparta a 100 personas, US\$3.500
<b>Indicadores de monitoreo:</b>	
<p>Cantidad de líderes capacitados = (N° de líderes que realizaron la capacitación / Total de líderes en la organización)*100</p> <p>Cantidad de objetivos definidos = (N° de objetivos definidos en tiempo y forma / Total de ingresos)*100</p>	

Fuente: Elaboración propia.

La capacitación en la definición de objetivos SMART busca no solo desarrollar esta capacidad en los colaboradores sino que además generar *engagement* desde un principio. Además, la inversión

necesaria no se considera significativa, por lo que su implementabilidad resulta “alta” frente a un impacto “medio” en los objetivos organizacionales.

Tabla 25: Evaluar el grado de afianzamiento de los valores culturales

<b>Iniciativa: Evaluar el grado de identificación de los colaboradores con los valores culturales.</b>			
<b>Objetivos específico:</b>	Medir el grado de avance en el proceso de cambio cultural, evaluando el nivel de identificación que poseen los colaboradores actualmente con los valores culturales de la organización.		
<b>Objetivo estratégico asociado:</b>	Gestión del Cambio Cultural.		
<b>Alcance:</b>	Todos los colaboradores de la organización.		
<b>Responsable:</b>	Área de Expertise asociada.		
<b>Descripción:</b>			
<i>Surge de la necesidad de:</i>		<i>Acciones:</i>	
Evaluar la eficiencia del cambio cultural luego de un periodo considerable de implementación a los efectos de determinar posibilidades de mejora, y continuar su gestión.		Elaborar una encuesta que mida el nivel de identificación de los colaboradores con los comportamientos asociados a los valores culturales.	
		Aplicar la encuesta a todos los colaboradores y evaluar los resultados obtenidos.	
		Identificar líneas de acción en función del análisis de los resultados.	
<i>Desafíos identificados:</i>			
Elaborar un instrumento de medida acorde a las necesidades y al objetivo planteado.			
Obtener un nivel de respuesta de los colaboradores que resulte significativo (al menos el 85%).			
<b>Fecha de inicio:</b>	Oct-18	<b>Presupuesto:</b>	Horas destinadas a la elaboración, aplicación y análisis de la encuesta por parte del área de expertise.
<b>Fecha de finalización:</b>	-		
<b>Indicadores de monitoreo:</b>			
% de los colaboradores que se identifican con los valores culturales = $(N^{\circ} \text{ de colaboradores que se identifican con los valores culturales claves} / \text{Total de colaboradores}) * 100$			

Fuente: Elaboración propia.

Se considera que la organización se encuentra en un avance del proceso de Cambio Cultural que permitiría medir los resultados obtenidos hasta el momento. En este sentido, se ha definido la cultura deseada, generando en primer lugar alianzas con los líderes para llevar adelante el proceso y luego concientizando a toda la organización sobre los nuevos valores culturales. Además, se han reformulado y coordinado los procesos del área, definiendo incluso comportamientos evaluables desde en la adquisición de nuevos talentos hasta en la gestión del desempeño. Controlar el avance y

realizar una evaluación de la nueva cultura permitirá continuar gestionando el proceso y establecer los próximos pasos en pos de que el mencionado cambio perdure en el tiempo.

En este sentido, la propuesta es la de elaborar una encuesta cuyo objetivo sea el de medir el grado de identificación de los colaboradores, tanto de sí mismo como de su equipo y el ambiente que lo rodea, con los valores culturales definidos. Por medio del análisis de los resultados se podrá identificar los valores más afianzados y aquellos en los que se debe poner foco.

Los desafíos asociados a esta iniciativa vienen dados por la elaboración de un instrumento de medida que resulte acorde a la necesidad, confiable y consistente. Además, se debe trabajar en obtener un alto grado de respuesta que arroje resultados representativos de la organización.

Tabla 26: Incorporar la Competencia *Learning Agility* al proceso de *Talent Acquisition*.

<b>Iniciativa: Incorporar la competencia <i>Learning Agility</i> al proceso de <i>Talent Acquisition</i>.</b>			
<b>Objetivo específico:</b>	Capacitar a los Reclutadores y Panel de Entrevistadores en la evaluación de <i>Learning Agility</i> .		
<b>Objetivo estratégico asociado:</b>	Alcanzar las metas establecidas para el proceso de <i>Talent Acquisition</i> .		
<b>Alcance:</b>	Orientado a los Reclutadores y Panel de Entrevistadores.		
<b>Responsable:</b>	Especialista del área de <i>Talent Acquisition</i> .		
<b>Descripción:</b>			
<i>Surge de la necesidad de:</i>		<i>Acciones:</i>	
Alinear el proceso de Gestión del Desempeño y Potencial con el proceso de <i>Talent Acquisition</i> .		Contratar a profesionales con alto nivel de <i>expertise</i> en el área que capaciten al equipo de reclutadores y panel de entrevistadores.	
<i>Desafíos identificados:</i>		Implementar un sistema de evaluación de <i>Learning Agility</i> .	
Disposición de tiempo del equipo de Reclutadores y el Panel de entrevistadores.		Evaluar la relación entre la evaluación inicial del colaborador y su Plan de Carrera.	
<b>Fecha de inicio:</b>	Septiembre 2018	<b>Presupuesto:</b>	Consultora, pasaje, hospedaje, Catering, sala, material de apoyo. US\$ 10000
<b>Fecha de finalización:</b>	Septiembre 2018		
<b>Indicadores de monitoreo:</b>			
Asistencia a la Capacitación LA = (N° de personas que asistieron a la capacitación / Número de reclutadores y panel de entrevistadores)*100.			
Índice de aplicación de LA en candidatos = (N° de candidatos evaluados con <i>Learning Agility</i> /N° de Candidatos evaluados)*100.			
Monitoreo de LA = Correlación entre Ev.en el proceso de <i>Talent Acquisition</i> y en el proceso de Performance Management.			

Fuente: Elaboración propia.

La incorporación del *Learning Agility* al proceso de *Talent Acquisition* permitirá generar una definición de potencial única para toda la organización que permita evaluar el mismo desde un inicio, favoreciendo la incorporación de la persona al puesto que le permita desarrollar al máximo sus habilidades.

Tabla 27: Desarrollar indicadores de monitoreo para el procesos de *Talent Acquisition*.

<b>Iniciativa: Desarrollar indicadores de gestión para el proceso de <i>Talent Acquisition</i>.</b>			
<b>Objetivo específico:</b>	Monitorear el nivel de respuesta a las necesidades de contratación de talentos que presenta la organización.		
<b>Objetivo estratégico asociado:</b>	Alcanzar las metas establecidas para el proceso de <i>Talent Acquisition</i> .		
<b>Alcance:</b>	Todos los procesos de <i>Talent Acquisition</i>		
<b>Responsable:</b>	Senior TA de cada área		
<b>Descripción:</b>			
<i>Surge de la necesidad de:</i>		<i>Acciones:</i>	
Gestionar con una mayor eficacia los procesos de Selección de Personal, el cual se traduce en uno de los desafíos que presenta el área de RRHH en una empresa en constante crecimiento. Evitar la duplicación de esfuerzos en el mencionado proceso.		Retomar la carga de información de los Procesos de Selección al programa informático que ya se posee.  Calcular indicadores de monitoreo referente al Reclutamiento, Selección, Eficiencia del proceso y Eficacia de las contrataciones.  Generar informes de monitoreo del Proceso de Selección por área que permita analizar los resultados y gestionar acciones de mejora.	
<i>Desafíos identificados:</i>			
Lograr reunir la información necesaria para el cálculo de los indicadores seleccionados.			
<b>Fecha de inicio:</b>	Ago-18	<b>Presupuesto:</b>	No genera recarga monetaria adicional.
<b>Fecha de finalización:</b>	-		
<b>Indicadores de monitoreo:</b>			
Crecimiento Neto por área =	Cantidad de Colaboradores al inicio del mes + Total de Ingresos del mes - Egresos del mes		
Grado de cumplimiento del Plan anual de contrataciones =	Crecimiento Neto por área/ Crecimiento proyectado por área		
Eficacia de las Contrataciones =	$(N^{\circ} \text{ de colaboradores que permanecen en la organización 1 año después de contratados} / \text{Total de contrataciones}) * 100$		

*Fuente:* Elaboración propia.

Tal como se ha visto, el proceso de *Talent Acquisition* ha tomado una vital importancia en la etapa de crecimiento constante en el que se encuentra la compañía. A los efectos de maximizar los

resultados del mismo es cada vez más importante la generación de indicadores que permitan monitorear los procesos y que arrojan información valiosa a la hora de la planificación de los mismos.

#### 5.4.2 Cronograma

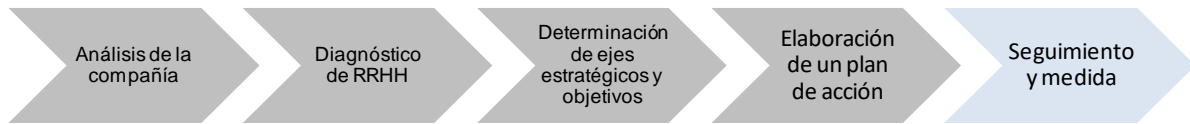
A continuación se presenta un cronograma tentativo para la implementación de las acciones previamente mencionadas teniendo en cuenta el nivel de implementabilidad, el tiempo que requiere cada una de ellas y los recursos humanos disponibles para llevarlos adelante.

Tabla 28: Cronograma tentativo.

Objetivo estratégico	Actividades	Meses														
		2018					2019									
		Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul			
<b>Marca empleadora</b>	Incorporar un puesto a cargo del desarrollo de la Marca Empleadora a nivel local.															
<b>Talent Acquisition</b>	Planificación y Monitoreo del proceso de Talent Acquisition.															
	Incorporar la competencia "Learning Agility" al proceso de Talent Adquisition.															
<b>Inducción - Own boarding</b>	Lineamientos genéricos de cargos															
	Elaborar e implementar un programa de capacitación en objetivos SMART.															
<b>Desarrollo y Retención de Altos potenciales</b>	Desarrollo de un programa de Mobility Internacional para IT.															
<b>Desvinculación</b>	Estandarizar el procedimiento de outplacement.															
<b>Gestión de los procesos de RRHH</b>	Incorporar un puesto local de adaptación de los procesos diseñados por las áreas de expertise.															
<b>Engagement</b>	Diagnóstico de engagement en toda la organización en Uruguay.															
<b>Gestión de la Cultura y del Cambio.</b>	Evaluar el grado de identificación de los colaboradores con los valores culturales.															
<b>Reconocimiento</b>	Incorporar la posibilidad de realizar reconocimientos a equipos y modificar el mecanismo.															
<b>Comunicación interna</b>	Gestionar la comunicación inter-áreas en la organización.															

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5 Seguimiento y Medición - Cuadro de Mando Integral



Retomando lo señalado en el Marco Conceptual del presente trabajo, la elaboración de un CMI resulta útil para clarificar y traducir la estrategia del área en términos operativos que resulten más reales a la vista de los *stakeholders* de la organización. Además, es una forma de comunicar lo que espera de cada área, alineándola no solo con la estrategia organizacional sino que además con el resto de las áreas de la compañía.

El CMI brinda un marco para clarificar, explicar, medir y comunicar el aporte de las áreas de soporte, especialmente de RR.HH.

Tabla 29: Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVAS	Objetivos estratégicos	Indicadores				
		Nombre	Formula de cálculo	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia
Perspectiva Financiera	Maximizar los ingresos por colaborador	Ingresos promedio por colaborador	Ingresos totales de la organización/Cantidad de colaboradores	Estados Contables y Nómina de personal	U\$\$	Anual
	Optimizar la inversión por colaborador	Inversión promedio por colaborador	Remuneraciones Totales/ Cantidad de colaboradores	Estados Contables y Nómina de personal	U\$\$	Anual
		Costo de rotación no deseada	Costo de selección reemplazo+costo capacitación reemplazo+costo desvinculación (cuando no es voluntaria)	Estados Contables y Nómina de personal	U\$\$	Anual

*Fuente:* Elaboración propia

Tabla 30: Continuación Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVAS	Objetivos estratégicos	Actividades	Indicadores						Resultados			
			Nombre	Formula de cálculo	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia	Óptimo	Aceptable	Crítico		
Perspectiva del cliente	Colaboradores: Ser el mejor lugar para trabajar	Incorporación del Talento	Crecimiento Neto por área	Cantidad de Colaboradores al inicio del mes + Total de Ingresos del mes - Egresos del mes	Nómina del personal	Nº	Mensual	Depende del objetivo de Contrataciones establecido.				
			Planificación y Monitoreo del proceso de Talent Acquisition (TA).	Grado de cumplimiento del Plan anual de contrataciones	Crecimiento Neto por área/ Crecimiento proyectado por área	Nómina del personal y Hiring Plan	%	Mensual	Se espera un 8% mensual lineal, el cual varía en función de los resultados de los meses anteriores.			
			Alcanzar las metas establecidas para el proceso de Talent Acquisition .	Eficacia de las Contrataciones	(Nº de colaboradores que permanecen en la organización 1 año después de contratados/Total de contrataciones)*100	Nómina del personal	%	Anual	100%	100%> X >90%	<90%	
				Asistencia a capacitación LA	(Nº de profesionales que asistieron a la capacitación/ Nº de reclutadores y panel de entrevistadores)*100	Listado de asistencia a capacitación	%	Periodo de capacitación	100%	100%> X >90%	<90%	
				Incorporar la variable "Learning Agility" (LA) al proceso de Talent Adquisition.	Indice de aplicación de LA en candidatos	(Nº de candidatos evaluados con Learning Agility/Nº de Candidatos evaluados)*100	Evaluaciones de Learning Agility e Informes de Success Factors	%	Mensual	100%	100%> X >90%	<90%
	Stake Holders : Asegurar las competencias organizacionales	Perspectiva de procesos internos	Incorporación del Talento	Monitoreo de LA	Correlación entre Ev. En proceso de Talent Acquisition y en proceso de Performance Management	Evaluaciones de Learning Agility en proceso de TA y Evaluaciones de Learning Agility en Talent Reviv	-	Anual	100%	1 > X >0,8	<0,8	
				Contribuir através de la gestión de la Marca Empleadora a los objetivos de Talent Acquisition.	Cantidad de Postulaciones espontáneas	(Nº postulaciones espontáneas/Total de postulaciones)*100	Base de datos de TA (Success Factors)	%	Trimestral	>25%	25%> X >15%	<15%
					Cantidad de ingresos reclutados através de eventos puntuales	(Nº ingresos reclutados através de eventos puntuales/Total de ingresos)*100	Nomina del personal, Reportes de TA	%	Trimestral	>15%	15%> X >10%	<10%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31: Continuación Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVAS	Objetivos estratégicos	Actividades	Indicadores					Resultados					
			Nombre	Formula de cálculo	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia	Óptimo	Aceptable	Crítico			
Perspectiva del cliente	Colaboradores: Ser el mejor lugar para trabajar	Alineamiento	Generar una experiencia de <i>Own Boarding</i> única que resulte en colaboradores alineados y comprometidos desde el inicio del ciclo laboral.	% de lineamientos que se realizan	$(\text{N}^\circ \text{ de lineamientos que se realizan} / \text{Total de cargos definidos}) * 100$	Nomina de personal y Lineamientos de procesos	%	A los 3 meses del comienzo	>90%	90%> X >80%	<80%		
			Lineamientos genéricos de cargos	Alineamiento al negocio	$(\text{N}^\circ \text{ de personas que responden afirmativo en la encuesta de clima a la sentencia de referencia} / \text{Total de personas que responden la encuesta de Clima}) * 100$	Encuesta de Clima	%	Semestral	>90%	90%> X >80%	<80%		
		Incrementar la cantidad y calidad del Seteo de Objetivos.	Elaborar e implementar un programa de capacitación en objetivos SMART.	Cantidad de líderes capacitados	$(\text{N}^\circ \text{ de líderes que realizaron la capacitación} / \text{Total de líderes en la organización}) * 100$	Listado de asistencia a capacitación	%	Al culminar la capacitación	100%	100%> X >80%	<80%		
				Cantidad de objetivos definidos	$(\text{N}^\circ \text{ de objetivos definidos en tiempo y forma} / \text{Total de ingresos}) * 100$	Success Factors	%	Semestral	>95%	95%> X >80%	<80%		
	Stake Holders: Asegurar las competencias organizacionales	Perspectiva de procesos internos	Evaluación y Desarrollo	Gestión del <i>Performance Management</i>	Continuar con la implementación exitosa del proceso de <i>Performance Management</i> actual.	Cantidad de evaluaciones finalizadas en plazo	$(\text{N}^\circ \text{ de evaluaciones que hayan completado el ciclo de Performance} / \text{Total de personas evaluadas}) * 100$	Success Factors	%	Anual	>98%	98%> X >90%	<90%
					Calidad del proceso de <i>Performance Management</i>	Calidad del proceso de <i>Performance Management</i>	$(\text{N}^\circ \text{ de personas que responden que el proceso fue satisfactorio en la encuesta final del proceso} / \text{Total de encuestados}) * 100$	Encuesta de satisfacción <i>Performance Management</i>	%	Anual	>95%	95%> X >80%	<80%
			Evaluación y Desarrollo de Altos Potenciales	Desarrollo de un programa de Mobility Internacional para IT.	Efectividad del programa	$(\text{N}^\circ \text{ de colaboradores identif. como potenciales que accedieron al programa} / \text{N}^\circ \text{ de potenciales identif.}) * 100$	Nine box, Información del programa	%	Anual	>10%	10%> X >5%	<5%	
					Retención de Altos Potenciales	$(1 - (\text{N}^\circ \text{ De potenciales que se desvinculan voluntariamente} / \text{N}^\circ \text{ de potenciales identificados})) * 100$	Nine box, Nomina de personal	%	Anual	100%	100%> X >90%	<90%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Continuación de Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVAS	Objetivos estratégicos	Actividades	Indicadores						Resultados												
			Nombre	Formula de cálculo	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia	Óptimo	Aceptable	Crítico											
Perspectiva del cliente	Colaboradores: Ser el mejor lugar para trabajar	Perspectiva de procesos internos	Gestión del Cambio Cultural.	Evaluar el grado de identificación de los colaboradores con los valores culturales.	% de los colaboradores que se identifican con los valores culturales	(N° de colaboradores que se identifican con los valores culturales claves /Total de colaboradores)*100	Encuesta de seguimiento Cambio Cultural	%	Anual	>80%	80%> X >70%	<70%									
													Gestión de la <i>Employee Experience</i>	Diagnóstico de <i>engagement</i> en toda la organización.	Análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta.	Encuesta <i>Engagement</i>	%	Anual	>80%	80%> X >70%	<70%
													Gestión de la Comunicación interna	Gestionar la comunicación inter-áreas en la organización.	Efectividad de la Comunicación interna	(N° de personas que responden afirmativo en la encuesta de clima a la sentencia de referencia/ Total de personas que responden la encuesta de Clima)*100	Encuesta de Clima	%	Anual	>80%	80%> X >70%
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano	Contar con un equipo de RRHH con alto grado de expertise y entendimiento del negocio.	Desempeño del equipo de RRHH	(N° de personas con evaluaciones "above"/Total de personas del área de RRHH evaluadas)*100	Success Factors	%	Anual	>80%	80%> X >70%	<70%											
			Dimensionamiento del área de RRHH	N° total empleados/N° empleados área RRHH	Nomina de personal	N°	Anual	50	50> X >60	<60											
	Capital de la información	Garantizar información clave del negocio al resto de la compañía.	Grado de Autogestión de los colaboradores	(N° de personas que utilizan el sistema de autogestión/Total de colaboradores)*100	Success Factors	%	Anual	>80%	80%> X >70%	<70%											
		Maximizar el uso de la tecnología en los procesos de RRHH.																			
Capital organizacional	Desarrollar visión de negocio en el equipo RRHH	Diagnóstico de satisfacción del área de RRHH por unidad de negocio.	Nivel de satisfacción de la unidad de negocio con RRHH	(N° de personas que contestan alto nivel de satisfacción/Total de encuestados)*100	Encuesta de satisfacción del área de RRHH	%	Anual	>80%	80%> X >70%	<70%											

Fuente: Elaboración propia

## 6 BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información. (2014). *Comercio electrónico en el Uruguay*. Montevideo, Uruguay. Accedido el 2 de marzo, 2018, desde [https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/3834/1/presentacion\\_oc\\_edce\\_ecommerceday\\_cdh2v6.pdf](https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/3834/1/presentacion_oc_edce_ecommerceday_cdh2v6.pdf)

Amozorrutia, J. (2015). *Los siete obstáculos para crear un excelente lugar para trabajar*. Accedido el 20 de abril, 2018, desde <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1150-los-7-obstaculos-de-un-excelente-lugar-de-trabajo>

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña, España: Netbiblio, S.L.

Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.

Bakker, A. B., y Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 147-154.

Barranco, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Madrid, España: Pirámide.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.

Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR magazine*, 49(2), 44-51.

Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.

Becker, B. E., Huselid, M. A., y Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Estados Unidos: Harvard Business Press.

Beer, M., y Spector, B. (1993). Organizational diagnosis: Its role in organizational learning. *Journal of Counseling & Development*, 71(6), 642-650.

Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso*. Accedido el 1 de abril, 2018, desde [https://aulas.ort.edu.uy/pluginfile.php/227250/mod\\_resource/content/1/Despertando-el-compromiso-Carolina-Borracchia.pdf](https://aulas.ort.edu.uy/pluginfile.php/227250/mod_resource/content/1/Despertando-el-compromiso-Carolina-Borracchia.pdf)

Bossi, J. (2018, febrero, 10). ¿Sabías que Mercado Libre también nació en un garaje? *CNN*. Accedido el 20 de febrero, 2018, desde <http://cnnespanol.cnn.com/video/mercado-libre-nacio-en-un-garaje-mercado-sur-bossi-intv-galperin/#0>

Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. Nueva York, Estados Unidos: GlovePress.

Caccamese, L. (2011, diciembre, 12). *El sentido de celebrar*. Great Place to Work. Accedido el 15 de marzo, 2018, desde <http://www.greatplacetowork.com.uy/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/609-el-sentido-de-celebrar>

Calvo, E. (2017). *El nivel de compromiso de los empleados disminuye en México y en el mundo*. Accedido el 23 de abril, 2018, desde <https://www.percepcion.org/single-post/2017/06/27/El-nivel-de-compromiso-de-los-empleados-disminuye-en-M%C3%A9xico-y-el-mundo-Aon>

Canos, L., Santandreu, M., Maheut, J. P., y Valero, M. (2012) *Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Los Ángeles, Estados Unidos: Mc Graw Hill.

D'aurizio, P. (2007). On boarding: Delivering on the promise. *Nursing Economics*, 25(4), 228.

Deloitte (2017). *Rewriting the rules for the digital age. Global Human Capital Trends report and survey*. Deloitte University Press.

Deloitte (2017b). *Deloitte Millennial Survey 2017*. Accedido el 4 de abril, 2018, desde <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Deloitte (2017c). *The employee experience: Culture, engagement and beyond*. Accedido el 30 de abril, 2018, desde <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Doran, G. T. (1981). There is a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.

Dyzenchouz, G. (2018). *Cuál es la diferencia entre Employee Engagement y Employee Experience?* Go Integro. Accedido el 1 de mayo, 2018, desde [http://blog.gointegro.com/diferencia-entre-employee-engagement-y-employee-experience?utm\\_campaign=Blog%20Update&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&utm\\_content=62346082&\\_hsenc=p2ANqtz--2QsVImorNcN9R4MFY8RD7M-RcbRrB9yaelak\\_Fe0g-yck9n28fEMWCdWI1yCNPIGYjcpfDZtR3D1sXMqbZRM06dlSsw&\\_hsmi=6234608](http://blog.gointegro.com/diferencia-entre-employee-engagement-y-employee-experience?utm_campaign=Blog%20Update&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=62346082&_hsenc=p2ANqtz--2QsVImorNcN9R4MFY8RD7M-RcbRrB9yaelak_Fe0g-yck9n28fEMWCdWI1yCNPIGYjcpfDZtR3D1sXMqbZRM06dlSsw&_hsmi=6234608)

El Observador (2016, junio, 7). *Los millennials no son perezosos como se dice*. El Observador. Accedido el 20 de diciembre, 2017, desde <https://www.elobservador.com.uy/los-millennials-no-son-perezosos-como-se-dice-n921975>

El Observador (2017, agosto, 16). *El e-commerce uruguayo*. El Observador. Accedido el 10 de marzo, 2018, desde <https://www.elobservador.com.uy/el-e-commerce-uruguayo-el-reto-la-omnicanalidad-n1106754>

El Observador (2017, diciembre, 21). *Estos son los grandes representantes del e-commerce del mundo*. El Observador. Accedido el 10 de marzo, 2018, desde <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/estos-son-los-grandes-representantes-del-e-commerce-del-mundo>

El País (2017, diciembre, 13). *El e-commerce en Uruguay crece a razón de un 25% anual y supera el promedio de la región*. El País. Accedido el 28 de febrero de 2018, desde <https://www.elpais.com.uy/informacion/ecommerce-uruguay-crece-anual-woow.html>

Falletta, S. (2005). *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis*. California, Estados Unidos: Leader Sphere.

Fasano V. y Gómez, C. (2008); *El Éxito de la Gestión Humana*. Montevideo, Uruguay: Central de Impresiones.

Fernández, E. (2002). *Comercio electrónico*. España: Mc Graw Hill.

Gariboldi, G. (1999). *El comercio electrónico: Conceptos y reflexiones básicas*. Buenos Aires, Argentina: INTAL DD-04.

Gattoni, M (2017) Material de Clase "Dirección estratégica del capital Humano". Montevideo, Uruguay: Universidad ORT.

George, D. y Mallery, P. (2003). *Spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4ª Ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Giménez, A., Hillier-Fry, C., y Díaz, J. (2008). Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. *Harvard Business Review*, (173), 66-79.

Godin, S. (1999). *Permission Marketing: Turning strangers into friends and Friends into Customers*. Nueva York, Estados Unidos: Simon & Schuster.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., y Cabrera, R. V. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Prentice Hall.

Granjo, J. (2008). *Como hacer un plan estratégico de Recursos Humanos*. La Coruña. España: Netbiblio S.L.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Thomson Cívitas.

Gruman, J. A., y Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.

Grupo Radar (2017). *El perfil del internauta uruguayo 14° edición*. Grupo radar inteligencia del mercado.

Hanna, D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.

Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Encuesta continua de hogares Noviembre 2017*. Accedido el 20 de abril, 2018, desde <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30865/ECH+Noviembre+2017/1264b467-c62e-4d31-874d-0a2d3576df73>

Instituto Nacional de Estadística. (2018b). *Anuario Estadístico 2017*. Accedido el 24 de abril, 2018, desde <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/496405/Anuario+2017.pdf/ea4a21e5-2b2a-41b1-99d2-9312cd97700a>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. y Robert, S. K. (1997). *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Grupo Planeta.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P., (2004a). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Grupo Planeta.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004b). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 84(2).

Kofman., F. (2016). *La empresa consciente: Como construir valores a través de valores*. Distrito Federal, México: Penguin Random House.

Kotter, J. P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 83(11), 132-140.

Macey, W. H., y Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., y Young, S. A. (2009). *Talent management essentials. Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Londres, Inglaterra: Blackwell.

Mascó, A. (2014). *Los siete mitos capitales*. Buenos Aires, Argentina: Temas.

Mendoza, M. R., y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1).

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Estados Unidos: Sage Publications.

Millet, J. (2017, octubre, 26). *The 2018 Human Resources Trends to Keep on Your Radar*. Forbes Human Resources Council. Accedido el 10 de marzo, 2018, desde:

<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/10/26/the-2018-human-resources-trends-to-keep-on-your-radar/#573e7fda21b3>

Ministerio de Desarrollo Social (2010). *El 18% de los jóvenes no estudian ni trabaja*. MIDES, Montevideo, Uruguay. Accedido el 23 de marzo, 2018, desde: <http://www.mides.gub.uy/innovanet/macros/TextContentWithMenu.jsp?contentid=9040&site=1&channel=innova.net>

Mujica, V. (2018, febrero, 7). Cómo el talento extranjero está enriqueciendo a las empresas en Uruguay. *El observador*. Accedido el 20 de febrero, 2018, desde: <https://www.elobservador.com.uy/como-el-talento-extranjero-esta-enriqueciendo-las-empresas-uruguay-n1168154>

Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Nueva York: Estados Unidos: Penguin Books.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6): 61–78.

PwC. (S/F). *Diversidad e inclusión*. Accedido el 4 de abril, 2018, desde: <https://www.pwc.com.ar/es/acerca-de-nosotros/responsabilidad-social/diversidad-e-inclusion.html>

Raineri, A., y Martínez, A. (1997). Diagnóstico Organizacional: Un enfoque estratégico y práctico. *Revista Academia, Universidad de Chile*, (19), 1-32.

Reichheld, F. (2006). *The ultimate question*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business Press.

Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36-39.

Robbins, S. P., Judge, T. A., y Brito, J. E. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Robbins, S.P., (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3 (1), 71-92.

Schaufeli, W. y Bakker, A. (2011). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University

Swisher, V. V, Hallenbeck, G. S, Orr, J.E., Eichinger, R.W., Lombardo, M.M., y Capretta, C. C. (2013). *FYI for learning agility: A must-have resource for potential development*. Minneapolis, Estados Unidos: Lominger International: A Korn Ferry Company.

The Corporate Executive Board Company (2012) *Engagement Strategy Playbook Ten Steps for Improving Your Employee Engagement Strategy*. CEB Human Resources Leadership Council. Accedido el 8 de marzo, 2018, desde <https://www.cebglobal.com/public/hr-midsized/home.html>

The Corporate Executive Board Company. (2014). *Capitalizing on Engagement*. CEB Human Resources Leadership Council. Accedido el 8 de marzo, 2018, desde: <https://www.cebglobal.com/public/hr-midsized/home.html>

Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR. HH. *Capital Humano*, 193, 60-75.

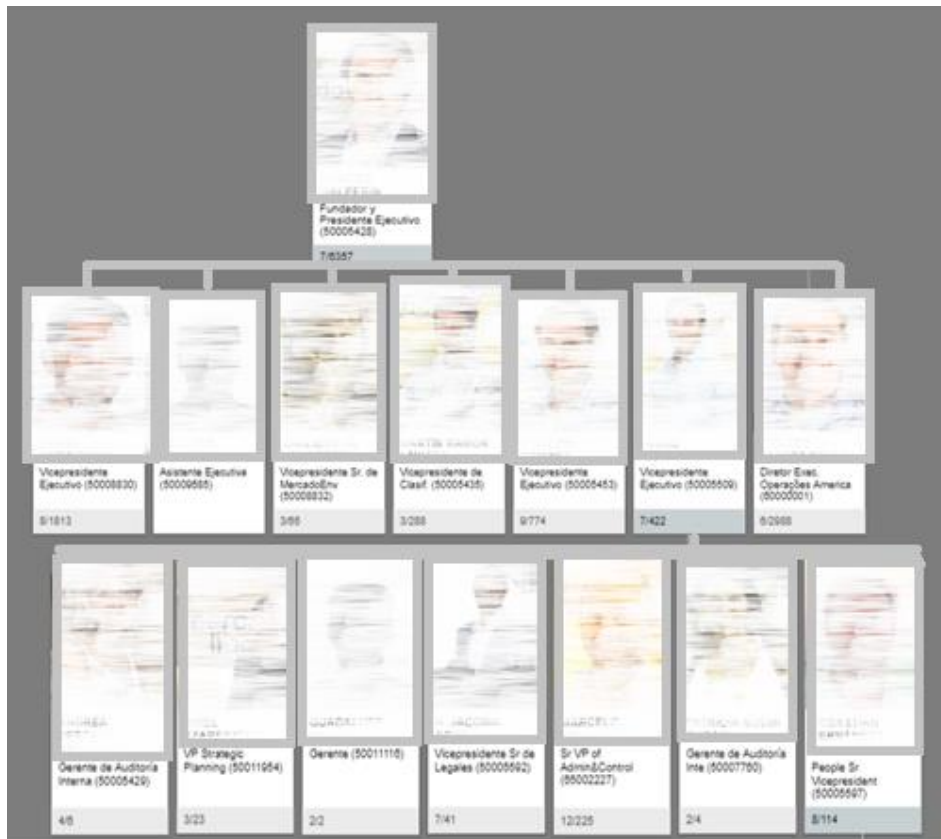
Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Uruguay XXI. (2017). *Regímenes Promocionales para la Inversión*. Montevideo, Uruguay. Accedido el 29, mayo, 2017, desde [http://www.investinuruguay.uy/uploads/guia\\_inversor/8b6a5de3c3500ec9a66b53f4d3939bc5498eae68.pdf](http://www.investinuruguay.uy/uploads/guia_inversor/8b6a5de3c3500ec9a66b53f4d3939bc5498eae68.pdf)

World at Work. (2015). *The World at work Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards: A Comprehensive Guide for Hr. Professionals*. Nueva York, Estados Unidos: Wiley.

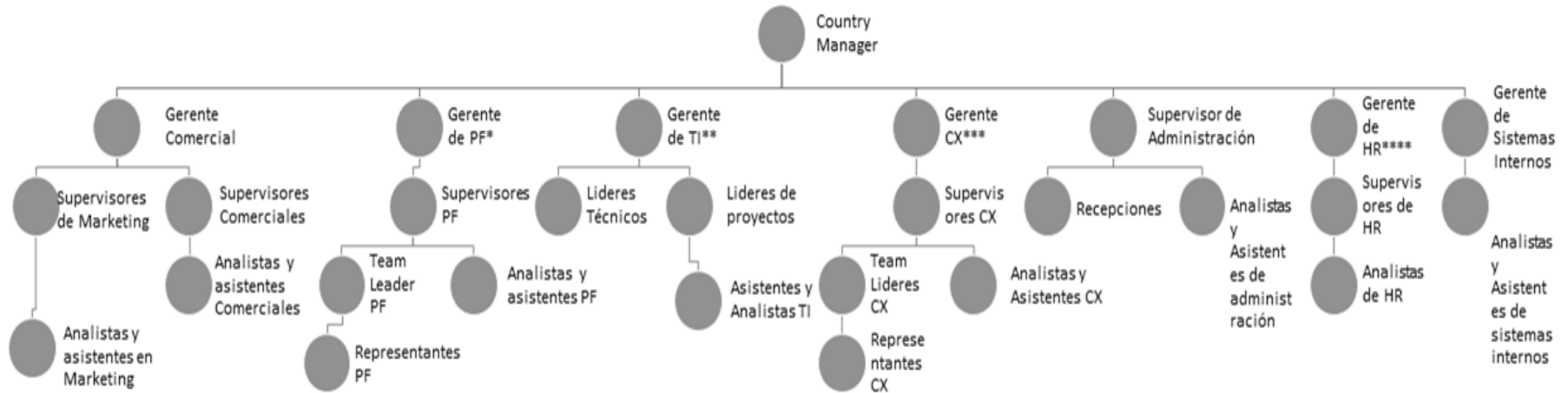
## 7 ANEXOS

### 7.1 Anexo 1: Organigrama en SSFF (*Success Factor*)



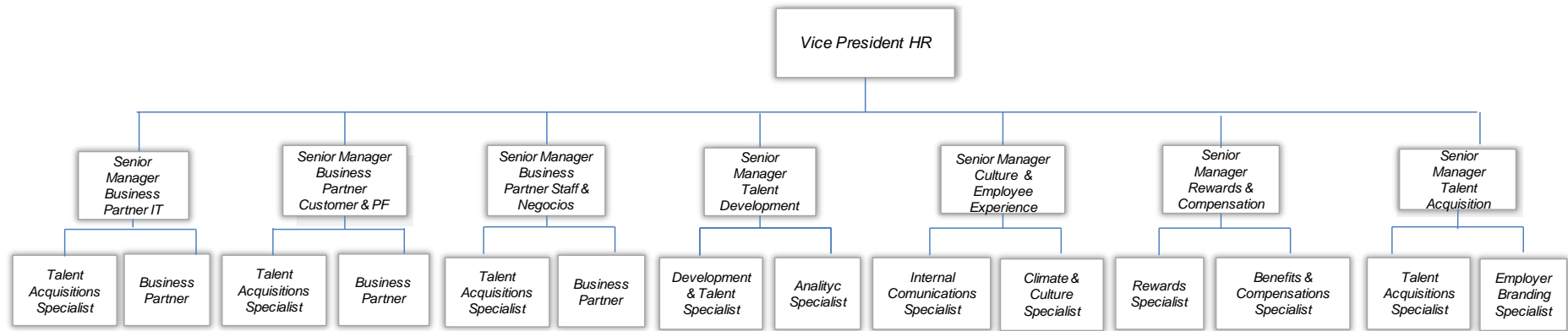
Fuente: Extraído de SAP, Mercado Libre (2018)

7.2 Anexo 2: Organigrama tentativo de Mercado Libre.



Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Anexo 3: Organigrama HR Mercado Libre.



Fuente: Elaboración propia.

**7.4 Anexo 4: Encuesta aplicada en estudio de engagement**

**Encuesta Memoria Final Maestría Dirección en Recursos Humanos**

**Instrucciones:** La siguiente encuesta es anónima, con el fin de preservar la identidad de los encuestados. Por favor, te solicitamos que completes los siguientes datos que serán utilizados únicamente para análisis estadístico. Marcá con una (X) el que corresponda.

Cargo	Asistente o Analista	
	Semi Senior o Senior	
	PL/TL/ Manager	
Edad	Menos de 20 años	
	Entre 20 y 25 años	
	Entre 26 y 30 años	
	Más de 31 años	

Antigüedad	Menos de 1 año	
	Entre 1 y 2 años	
	Entre 2 y 3	
	Más de 3 años	

Sexo	F	
	M	

Experiencia laboral	Mi primer experiencia laboral formal es en Meli	
	Tuve al menos 1 experiencia laboral previa	

**Instrucciones:** Los 20 ítems siguientes tratan acerca de cómo te sentís en el trabajo. Por favor, te pedimos que leas cada ítem cuidadosamente y marques la opción que entiendas más adecuada. Si nunca has tenido ese sentimiento, marcá con una (X) en cero (0). De lo contrario, indicanos en qué grado marcando con una (X) el número (desde 1: mínimo, hasta 6: máximo).

	Nunca 0	Casi nunca 1	Algunas veces 2	Regularmente 3	Bastantes veces 4	Casi siempre 5	Siempre 6
	Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días
1- En mi trabajo me siento lleno de energía.							
2- Encuentro en el trabajo un significado y propósito.							
3- El tiempo vuela cuando estoy trabajando.							
4- Siento que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.							
5- Estoy entusiasmado con mi trabajo.							
6- Cuando estoy trabajando, olvido todo lo que pasa a mí alrededor.							
7- Trabajar en esta organización significa mucho para mí.							
8- Mi trabajo me inspira.							
9- Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.							
10- Tengo un fuerte sentido de pertenencia por esta organización.							
11- Me siento contento cuando estoy trabajando intensamente.							
12- Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
13 - Mi trabajo es desafiante.							
14- Soy muy persistente en mi trabajo.							
15- Me siento emocionalmente ligado a la organización.							
16- Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo.							
17- Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.							
18- Yo disfruto hablando de mi organización con personas ajenas a la misma.							
19- Estoy contento por como la empresa en la que trabajo me valora.							
20- Siento que en mi empresa hay una buena gestión de las personas.							

21 - Recomendarías Mercado Libre a un familiar o amigo para trabajar? Si No No sé

**Instrucciones:** A continuación te pedimos que ordenes aquellos aspectos que más valorás en un trabajo utilizando números del 1 al 7, siendo el 1 el más valorado y el 7 el menos valorado.

21- Que es lo que más valoras de un trabajo?	
a- Oportunidades de desarrollo profesional y personal	
b- Desafíos	
c- Compensación	
d- Buen ambiente laboral	
e- Cultura	
f- Beneficios	
g- Flexibilidad.	
h- Otros	

¡Muchas gracias!