

Métodos innovadores de gestión de indicadores que agreguen valor y aporten a la construcción de la cultura organizacional y la mejora continua en el centro de servicios compartidos de la empresa Kimberly Clark en Costa Rica.

Christian Solís Barquero. ¹ Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Costa Rica.

Resumen

Durante el 2020 la organización del centro de servicios compartidos de la empresa Kimberly Clark en Costa Rica ha pasado por importantes cambios en su cultura organizacional y en la forma de trabajar, el esfuerzo ha ido guiado a lograr un comportamiento natural de mejora continua en cada uno de los miembros de la organización a todos los niveles, el equipo de Excelencia Operacional ha tomado la iniciativa de liderar este importante cambio en conjunto con el departamento de Recursos Humanos y la alta gerencia.

Se ha evidenciado y discutido la necesidad de fortalecer el proceso de medición, la gestión y control que surge de ese proceso de medición y la accionabilidad sobre las oportunidades identificadas en la gestión de indicadores, para esto se desarrolla la presente investigación donde a través de consultas y evaluaciones con el equipo ejecutor se desarrolla un método de gestión propio, que se adapte a las necesidades de la organización y que contribuya a alcanzar el objetivo de introducir la mejora continua en la cultura organizacional, fortaleciendo un equipo de liderazgo que desafíe constantemente el statu quo.

Para esto la investigación se desarrolla con una metodología con enfoque cuantitativo con carácter adaptativo, se desarrolla sobre la población actual que la conforman 450 empleados, se toma una muestra del 10% al cual se le aplica una encuesta con preguntas directas sobre la situación actual y con preguntas orientadas a obtener propuestas e ideas de como se podría incrementar el valor que genera cada uno de los procesos que actualmente se realizan para desarrollar la propuesta de como deben de gestionarse estas sesiones de trabajo de revisión de indicadores.

Como conclusiones se identifican oportunidades importantes a desarrollar en cuando a la forma de trabajo, así como a la capacitación integral del personal y el reforzamiento en las habilidades de los líderes para contribuir a la nueva identidad de la cultura organizacional que se pretende alcanzar.

¹ **Christian Solís Barquero** ingeniero industrial, administrador de empresas y contador, master en gerencia de proyectos, estudiante de la Maestría en Administración de empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones de la ULACIT, cuenta con más de 15 años de experiencia en el área de la Mejora Continua, Proyectos y Cadenas de Suministro; se ha desempeñado como gestor de proyectos de mejora continua y gerente de operaciones, trabajando en la mejora de procesos en Centros de Servicios Compartidos para empresas multinacionales de consumo masivo, ha ejecutado implementaciones y puestas en producción de procesos bajo metodologías *Lean* y *Six Sigma* . Email: christian.solis.b@gmail.com

Palabras Clave

Cuadro de Mando Integral: metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.

Cultura organizacional: principios que conforman la personalidad de la empresa y que asientan las bases de sus procesos y actitud.

Mejora continua: enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

Abstract

During 2020 the shared services center for Kimberly Clark in Costa Rica has undergone important changes in its organizational culture and in the way of working, the effort has been guided to achieve a natural behavior of continuous improvement in each organizational member at all levels, the Operational Excellence team has taken the initiative to lead this important change in conjunction with the Human Resources department and senior management.

The need to strengthen the measurement process, the management and control that arises from this measurement process and the actionability on the opportunities identified in the management of indicators have been evident and discussed, for this the present investigation where through consultations and evaluations with the executing team an own management method is developed, which is adapted to the needs of the organization and which contributes to achieving the objective of introducing continuous improvement in the organizational culture, strengthening a leadership team that constantly challenges the status quo.

For this, the research is developed with a methodology with a quantitative approach with an adaptive character, it is developed on the current population that is made up of 450 employees, a sample of 10% is taken to which a survey is applied with direct questions about the current situation and with questions aimed at obtaining proposals and ideas on how the value generated by each of the processes currently done to develop the proposal on how these work sessions of indicators review should be managed in a better way.

As conclusions, important opportunities are identified to develop in terms of the way of working, as well as the integral training of personnel and the reinforcement of the skills of leaders to contribute to the new identity of the organizational culture that is intended to be achieved.

Keywords

Balanced Scorecard: strategic management methodology used to define and monitor an organization's strategy.

Organizational culture: principles that make up the personality of the company and that lay the foundations of its processes and attitude.

Continuous improvement: approach to the improvement of operational processes that is based on the need to continuously review the operations of the problems, the reduction of opportunity costs, the rationalization, and other factors that together allow the optimization.

Introducción:

En la última década en Costa Rica se ha observado un crecimiento sostenido en el sector de servicios como actividad económica, es el sector de la economía que más ha crecido en los últimos años, con crecimientos del 2.4% para el 2018 y 4,8% para el 2019 según datos del Banco Central de Costa Rica, así lo menciona (Rodríguez, 2020) en su artículo publicado en El Financiero.

Costa Rica ha sido de gran atractivo para empresas multinacionales que desean expandir e invertir en nuevas estructuras organizacionales que promueven la creación de centros de servicios en países que cuenten con la estructura, la seguridad, los recursos, la estabilidad política y económica; estos criterios le dan a Costa Rica la ventaja competitiva para ser foco de inversión y superar a otros países que, como el nuestro, se encuentran en vías de desarrollo para cooperar en el fortalecimiento de la economía local promoviendo empleo directo e indirecto para miles de residentes de este pequeño país centroamericano.

Los Centros de Servicios en Costa Rica son en la actualidad una fuerza de trabajo necesaria que activa la economía del país, en donde ambas partes se benefician, las empresas bajo este escenario organizacional pueden aumentar su productividad hasta en un 41% según (Garza, Jeffrey, 2018), estas empresas orientan su enfoque en aumentar su productividad, buscan constantemente desarrollar estrategias y/o proyectos que les ayude a mejorar continuamente.

Kimberly Clark establece su centro de servicios en Costa Rica hace más de 10 años en suelo nacional, y desde entonces su misión ha sido generar y agregar valor a la compañía por medio de la gestión de procesos, la mejora continua y entregar servicios de calidad a sus clientes tanto internos como externos.

En Costa Rica, el centro de servicios compartidos de la empresa Kimberly Clark cubre las necesidades de 18 países en América Latina en procesos principalmente financieros y contables, al 2021 cuenta con aproximadamente 22 subdivisiones o sub-procesos en áreas como Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Contabilidad General, Intercompañías, entre otros. Adicional la organización cuenta con el apoyo de un departamento de Excelencia Operacional que guía y fortalece la gestión a través de entrenamientos y acompañamiento en materia de mejora continua por medio de metodologías como Lean y Six Sigma.

En el 2020, se determina y se establece como meta organizacional el fortalecimiento de la cultura organizacional en comportamientos como la mejora continua, para esto se establecen estrategias en temas de capacitación, práctica, participación, medición de indicadores de

desempeño e identificación de oportunidades para hacer crecer en la población el pensamiento de mejora continua e introducirlo dentro de la cultura organizacional y hacerlo parte de su ADN.

Problema de la investigación

Ha sido un reto para la organización establecer un proceso de gestión de indicadores de desempeño, principalmente para la definición de acciones sobre los resultados y el análisis de los mismos indicadores en donde los empleados participen de manera activa en el desarrollo de las mejoras que la voz del proceso les dice a través de los indicadores.

Pregunta de investigación

¿Cómo innovar la manera de realizar las reuniones semanales de “Visual Management System” en la revisión de los indicadores de desempeño de los procesos y la interacción de los participantes para la generación de valor que aporte a la construcción de la cultura organizacional y la mejora continua en el centro de servicios compartidos en la empresa Kimberly Clark en Costa Rica?

Objetivo General

Determinar uno o varios métodos de gestión de indicadores que agreguen valor y aporten a la construcción de la cultura organizacional y la mejora continua en el centro de servicios compartidos de la empresa Kimberly Clark en Costa Rica.

Objetivos Específicos

- Evaluar la forma en que actualmente se desarrollan los procesos de gestión de indicadores.
- Desarrollar propuestas de mejora a la gestión de indicadores y a las reuniones semanales de “Visual Management System” que aporten a la construcción de la cultura organizacional.
- Identificar y proponer una estructura del proceso de gestión de los indicadores de desempeño que contribuyan a la construcción de la cultura organizacional y la mejora continua.

Revisión Bibliográfica

El centro de servicios compartidos de la empresa Kimberly Clark en Costa Rica tiene más de 10 años de operar en suelo nacional, este corresponde a la implementación de una estrategia de negocio para centralizar procesos de carácter administrativo con un enfoque financiero y contable que mejoren la calidad de la información, incrementando la productividad que beneficie la rentabilidad de la organización, según (Alvarez Carvajal, 2015) un enfoque global y el aumento de la eficiencia hacen que las compañías busquen estandarizar e integrar sus operaciones para así obtener los mayores beneficios de cada una de sus unidades de negocio. El modelo organizacional de centro de servicios compartidos centraliza de manera inteligente las transacciones de alto volumen y bajo valor, lo cual permite que las empresas con varias unidades de negocio centralicen sus procesos, para reducir así las duplicidades en operación, gente y tecnología.

En Kimberly Clark el centro de servicios compartidos ofrece la atención a procesos de principio a fin desde el registro de las partidas contables hasta la presentación y publicación de los estados financieros de 18 países en América Latina, la estructura organizacional se dividen en departamentos y áreas con responsabilidades divididas por proceso, donde se conectan en una gran cadena de iteraciones donde al final se obtiene un producto integral para sus clientes internos y externos, según (Mercedes & Marín, 2016) los centros de servicios compartidos son entonces una estructura colaborativa, en donde un grupo de funciones existentes quedan concentradas en una nueva unidad de negocios, autónoma, creada para promover eficiencia, valor agregado, ahorro de costos y de proveer servicios a los clientes internos del negocio; se configura como un modelo de negocios, el cual da ventajas competitivas, que además busca optimizar el recurso humano, tiempo, capital y otros recursos.

En el ultimo año, se ha reforzado la estrategia del centro de servicios compartidos en Latinoamérica en mejorar continuamente, se pretende aumentar calidad por medio de la reducción de errores y retrabajos, así como en definir y solucionar de raíz todas las oportunidades que impidan un buen rendimiento de los indicadores de desempeño, en el documento expuesto por (Correa & Gutiérrez, 2020) en acuerdo a las conclusiones expuestas en la conferencia, mencionan que las empresas prestadoras de servicios están transitando por las mismas deficiencias que las empresas productivas, pretendiendo mejoramientos a partir del recuento de defectos, o de clientes insatisfechos al final del proceso, en vez de instaurar una actitud más proactiva que promueva la formalización de los procesos con el apoyo y guía de los más experimentados a cuestionar y

desafiar el statu quo de como se desarrollan los procesos para potencializar las oportunidades de mejora de la organización y así fortalecer la cultura con este tipo de comportamiento, precisamente el año anterior la organización se percató de esta oportunidad expuesta por Correa & Gutiérrez y por eso ha venido tomando las acciones correctivas para proactivamente encontrar las oportunidades desde edades tempranas del proceso y no después de entregado el servicio al cliente final.

Una de las barreras más importantes para el proceso que se ha venido desarrollando en los últimos meses ha sido la disponibilidad de métricas tanto de entrada y de salida de los procesos, así como las limitantes que se tienen para la obtención de datos y su análisis, muchas veces la obtención de datos puede llevar a un alto consumo de recursos, en un manual desarrollado por (Deloitte, 2016) sobre la importancia del análisis de datos en procesos de centros de servicios compartidos como marketing, finanzas, recursos humanos, expone que todos anhelan con poseer información analítica, pero pocas áreas funcionales pueden permitirse su propia operación de obtención de datos, para esto Kimberly Clark ha tomado medidas en donde se establecen indicadores de desempeño que no requieran un alto insumo de recursos que a la vez permita una visualización de las áreas de oportunidad y así enriquecer la discusión para que entre personas y procesos puedan beneficiar a toda la empresa a mejorar su desempeño. La retroalimentación y cuestionamientos a la forma en como se desarrollan los procesos actualmente ayuda en pensar fuera de la caja y así establecer planes de mejora integrales que beneficien a la productividad y eficiencia de los equipos de trabajo, para evitar recurrencias y establecer procesos que permitan generar un beneficio sostenido en esos indicadores.

Uno de los enfoques principales ha sido el trabajar colaborativamente entre departamentos, ya que como cadena de procesos, los departamentos internos son a la misma vez sus propios clientes en el aseguramiento de mantener métricas de salida estables en sentido de proveer elementos de salida con calidad que serán los insumos a utilizar el proceso siguiente, (López Campos, 2015) comparte en su artículo los principales factores de éxito de las operaciones de los Centros de Servicios Compartidos están enfocados en satisfacción al cliente, excelencia operacional, mejora continua e innovación, costo y calidad, es importante identificar estos factores como los determinantes y los generadores de valor desde la perspectiva del cliente interno y externo e incluirlos dentro de la cultura organizacional para que sea algo que se aplique de forma natural y no como un trabajo adicional a su proceso.

Para el aseguramiento de que esto se dé de manera natural, la organización ha decidido introducir este pensamiento en la cultura organizacional, según (Mercedes & Marín, 2016) exponen que es fundamental el apoyo total de todos los miembros de un grupo de servicios compartidos, se ha encontrado que las tres mayores dificultades en implementar y estabilizar un centro de servicios es la falta de colaboración de las personas, la infraestructura y los costos de la misma, así como también los errores de implementación de los sistemas de información algunos de ellos relacionados con la misma estrategia y rubros importantes de la cultura organizacional que la misma debe de buscar. En consecuencia, la empresa Kimberly Clark desarrolla su plan donde involucra al 100% de la organización y quede así impregnado en el ADN de cada uno de los integrantes de la organización y que colaboren activamente en todo el proceso de renovación.

Este proceso de innovación que se ha venido desarrollando en la empresa Kimberly Clark donde la misma radica en la innovación e implementación desde diferentes aristas para asegurar la entrega sostenida de valor a clientes desde su centro de servicios compartidos, sobre esta etapa de optimización (Mercedes & Marín, 2016) comparten esta definición según Price Waterhouse Coopers (2014), un centro de servicios compartidos es optimizado cuando las operaciones son eficientes, efectivas y además considera procesos de mejora continua, desarrollo de un sistema de medición del desempeño, administración de calidad, refinamiento de herramientas e instrumentos de control, sistema de incentivos y recompensas (Pwc, 2014). Para el aseguramiento de cada una de estas aristas la mejora continua juega un papel fundamental y es requerido que cada miembro experimentado en el proceso este constantemente observando y compartiendo puntos de vista con otros miembros de la organización para desafiar constantemente el statu quo. Se ha observado en la competencia que las organizaciones mas exitosas cuentan con una cultura desarrollada y marcada en todo su personal que le impregna un valor agregado a la marca como tal, formando y teniendo como parte de su ADN el pensamiento estratégico en desarrollar siempre procesos de forma mas eficiente mejorando continuamente.

La cultura organizacional, algún tan abstracto pero presente en cada una de las organizaciones actuales, según (Frassa, 2011) el abordaje de la dimensión cultural en las organizaciones y, específicamente, en las empresas es una temática relativamente reciente que despierta gran interés en los Estudios del Trabajo, los Estudios Organizacionales y los de Gerencia . Más allá de sus divergencias, estos estudios presentan un interés común por relevar y analizar la vida simbólica de las organizaciones empresariales y sus miembros. Estos enfoques se han preocupado por dar

cuenta de la manera en que las creencias culturales dan forma a la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones así cómo por descifrar la información que la cultura nos brinda sobre la organización, es por esto que Kimberly Clark busca introducir este pensamiento de mejora continua y de desafío al statu quo en la cultura de la organización, para asegurar que cada uno de los miembros observa y atiende continuamente los procesos para que se desarrollen de manera más eficiente cada vez, siendo esto algo natural y no que el mismo sea percibido como un trabajo o esfuerzo adicional de los empleados.

Una de las acciones principales para que todos los niveles estén enfocados en ofrecer valor a sus clientes es el cuestionamiento continuo a la forma en como se desarrollan los procesos y los análisis de mejora, así como en la búsqueda de las potenciales causas que afectan un resultado para atacarlas de raíz y así asegurar estabilidad en el proceso, según (Rodrigues & Cannarozzo, 2017) el cliente es partícipe de los procesos en los servicios y en su creación de valor y sus acciones y percepciones son de gran importancia para el proceso, por lo que la calidad percibida del cliente orienta los procesos hacia su mejor ejecución. Es por esta razón que en el proceso de análisis e implementación se debe de trabajar colaborativamente con otros departamentos y procesos (clientes internos), los líderes deben asegurar proveer a sus equipos con las herramientas necesarias para llevarlo a cabo, además de proveer una visión mas amplia donde se conecten puntos y asegure el trabajo conjunto y no en silos para el beneficio de toda la organización de manera integral.

La alta gerencia del centro de servicios compartidos de Kimberly Clark en América Latina esta comprometida con el cambio y con la innovación requerida para seguir dando valor a sus clientes externos a través del fortalecimiento de la cultura organizacional y la identidad que quiere construir con un enfoque en excelencia operacional, según (Frassa, 2011) citando a (Morcillo, 2006) la cultura organizacional comenzó a ser fuertemente asociada a los procesos innovativos llevados adelante por las firmas. En este sentido la cultura corporativa cobra, actualmente, un valor estratégico fundamental que deviene en una importante inversión por parte de las empresas en recursos económicos y humanos para su promoción y adopción. La calificación de los recursos humanos, la generación de un compromiso real a todos los niveles, acciones intencionales donde se abran los espacios para esta interacción que construyan de manera conjunta la identidad de una organización de casi 500 personas.

Metodología de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se debe establecer la metodología por desarrollar, donde se incluye las técnicas utilizadas para la recolección de datos, el enfoque, el tipo de muestreo, la población de estudio y la hipótesis planteada. El investigador debe explicar el fenómeno que está ocurriendo de manera sencilla.

El problema planteado es puntual y plantea la comprobación de una hipótesis en cuando al desarrollo del proceso en cuestión sobre una empresa en análisis, esta investigación tendrá un enfoque mixto, ya que pretende obtener resultados cuantitativos de los usuarios, así como resultados cualitativos con criterio experto. Según (Hernandez R., Fernandez C., 2005) la investigación cuantitativa brinda una gran posibilidad de repetición y un enfoque sobre puntos específicos de los fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares y la comprobación de teorías (p.19). además, define el alcance final de los estudios cualitativos que muchas veces consiste en comprender un fenómeno complejo. El acento no está en medir las variables del fenómeno, sino en entenderlo (p.18). Por lo anterior se considera que basado en los objetivos propuestos es necesario aplicar una combinación de ambos enfoques por lo que sería mixta.

La investigación es de carácter adaptativo, debido a que el objetivo es determinar métodos de gestión que agreguen valor y que se adapten a la construcción de la cultura organizacional y la mejora continua en el centro de servicios compartidos de la empresa Kimberly Clark en Costa Rica.

Para la recolección de datos, se realizará una revisión y análisis de la bibliografía, con el fin de identificar aquellas ideas y conceptos que pudieran brindar una base sólida de conocimiento en relación con el tema en estudio. Por ser una investigación de enfoque mixto se implementará un encuesta sobre la población actual, la organización del centro de servicios compartidos de Kimberly Clark en Latinoamérica esta compuesta por aproximadamente 450 personas, la encuesta se aplicará sobre una muestra del 10% de la población total, este muestreo responde a la conveniencia y criterio experto del investigador ya que pretende elegir estratégicamente a los encuestados para obtener perspectivas del 100% de las reuniones de “Visual Management System” que actualmente se desarrollen en el centro de servicios compartidos en cada uno de los equipos y departamentos para así evaluar la aplicabilidad actual y el valor generado en las mismas.

Para la encuesta se desarrolla un cuestionario de 12 preguntas orientadas a obtener resultados relevantes para el desarrollo de la investigación y el análisis de los datos. Para la aplicación de la encuesta se utiliza la herramienta de Google Forms en donde se desarrollan las preguntas y se envía el enlace para que los encuestados introduzcan sus respuestas a cada una de las preguntas y así proceder a la tabulación final que será desarrollada y analizada en la sección de análisis de resultados del presente documento.

Análisis de resultados

Esta sección se enfoca en detallar los principales resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas al 10% de los colaboradores de la empresa Kimberly Clark en su centro de servicios compartidos en Latinoamérica. La guía de preguntas utilizadas según el formato de encuesta (anexo A) permitió obtener de primera mano resultados reveladores que nos ayudarán a realizar las recomendaciones en conjunto con la investigación bibliográfica del tema de investigación.

Las siguientes quince variables son un extracto de las encuestas realizadas de acuerdo con la realidad y experiencia de cada colaborador de la empresa y relacionado con el proceso en cuestión.

Primera variable: la figura 1 muestra los rangos de edades de los encuestados, donde se evidencia una mayoría de la muestra en una edad entre 25 y 40 años.

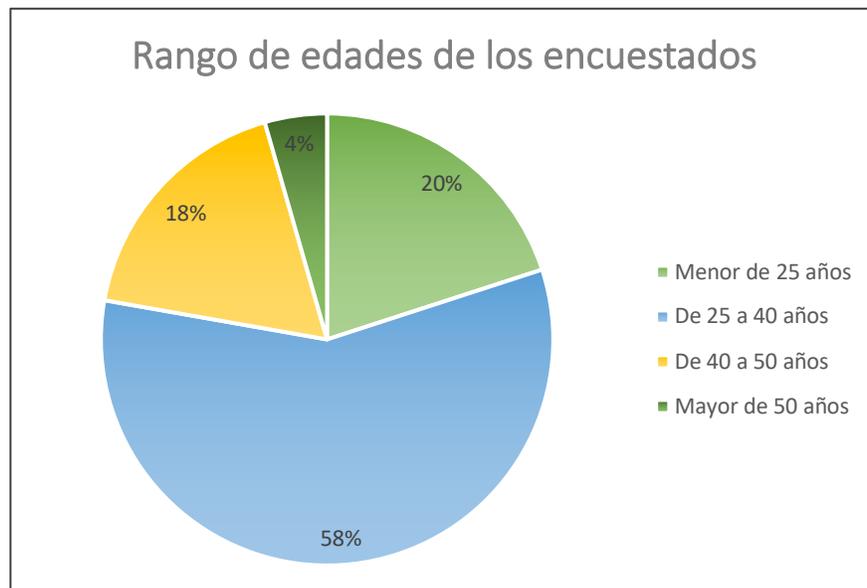


Figura 1. Rangos de edades de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Segunda variable: un 36% de los encuestados manifiesta un nivel de insatisfacción con la revisión semanal de “Visual Management System” según se aprecia en la figura 2.

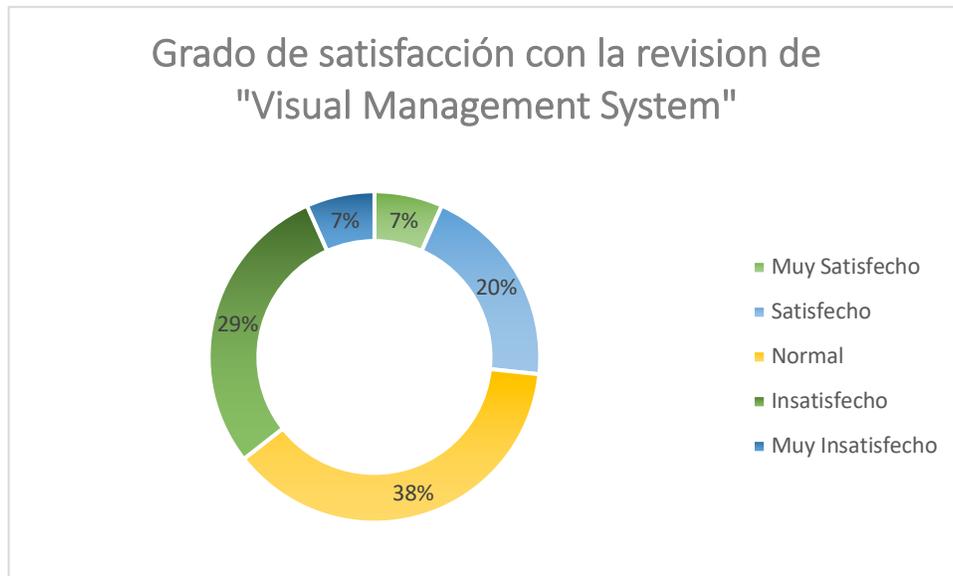


Figura 2. Grado de satisfacción con la revisión de “Visual Management System”

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tercera variable: un 62% de los encuestados manifiesta que la revisión semanal de “Visual Management System” agrega valor como actividad según se aprecia en la figura 3.

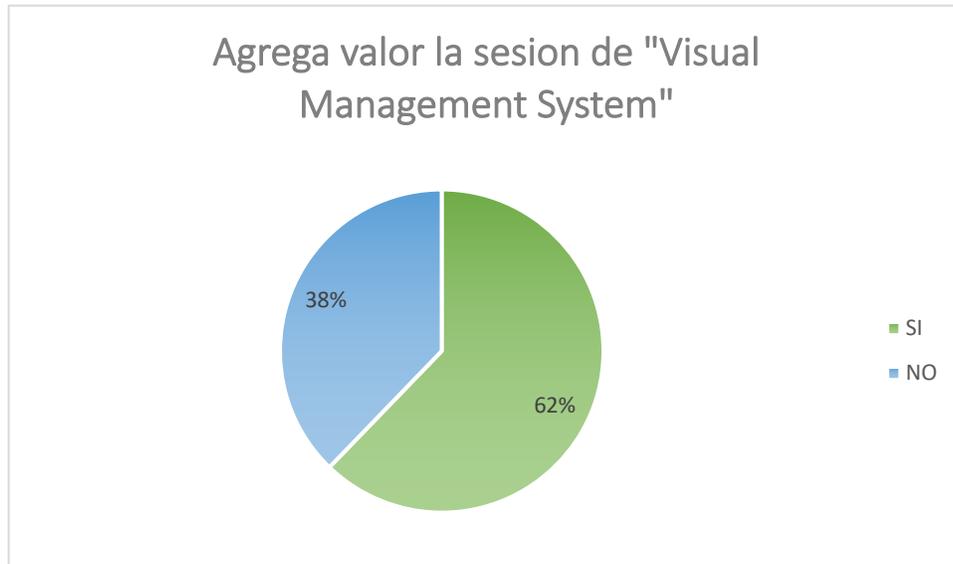


Figura 3. Agrega valor o no la revisión de “Visual Management System”

Fuente: Elaboración propia, 2021

Cuarta variable: la figura 4 muestra un recopilado de los encuestados sobre como consideran que por medio de la mejora de procesos o el intercambio de ideas y buenas practicas en la revisión de “Visual Management System” agregan valor al proceso.

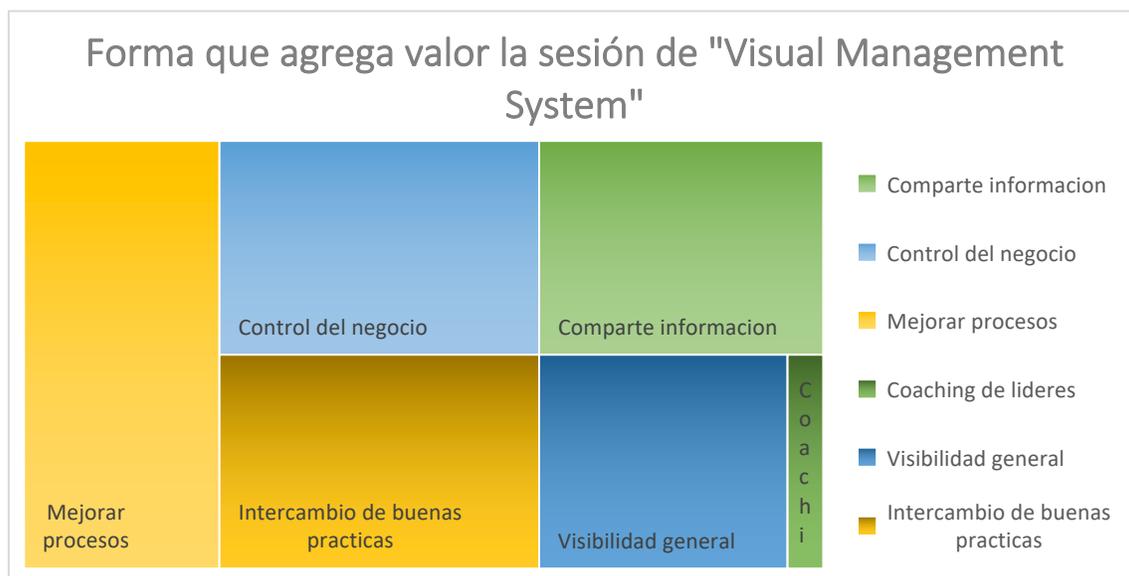


Figura 4. Forma en que consideran los encuestados que se agrega valor en las reuniones de “Visual Management System”

Fuente: Elaboración propia, 2021

Quinta variable: el 71% de los entrevistados manifiesta que actualmente los indicadores del proceso no están directamente relacionados con el proceso que ellos desarrollan y que no se ejerce directamente un control sobre este a través del proceso según lo muestra la figura 5.

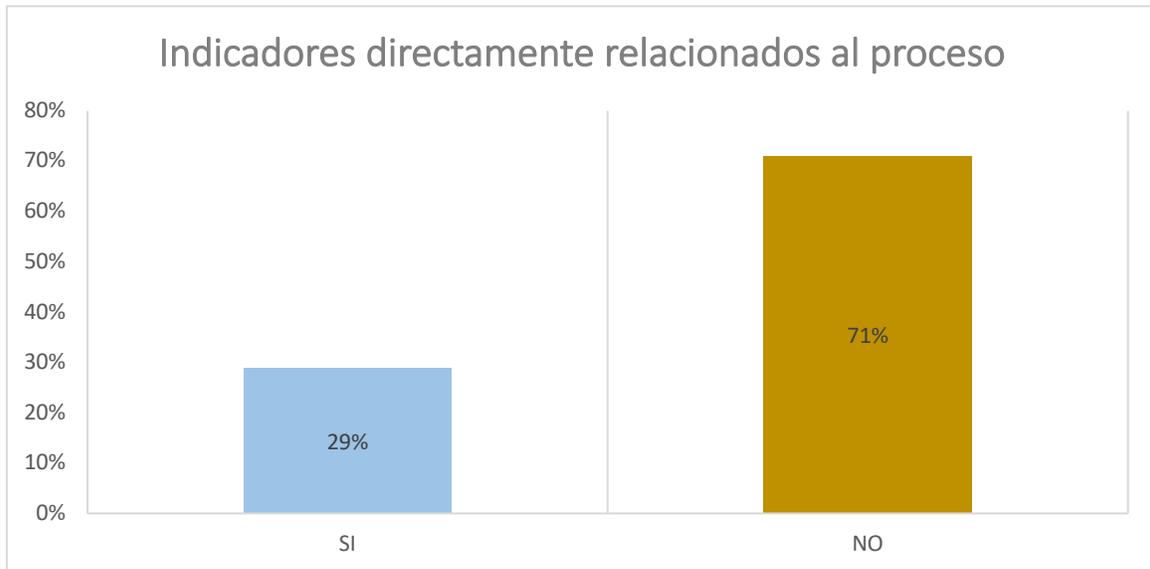


Figura 5. Relación entre los indicadores y control que ejerce el proceso sobre los resultados obtenidos de su desempeño.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Sexta variable: la figura 6 muestra como los encuestados visualizan y clasifican los indicadores actuales del proceso.

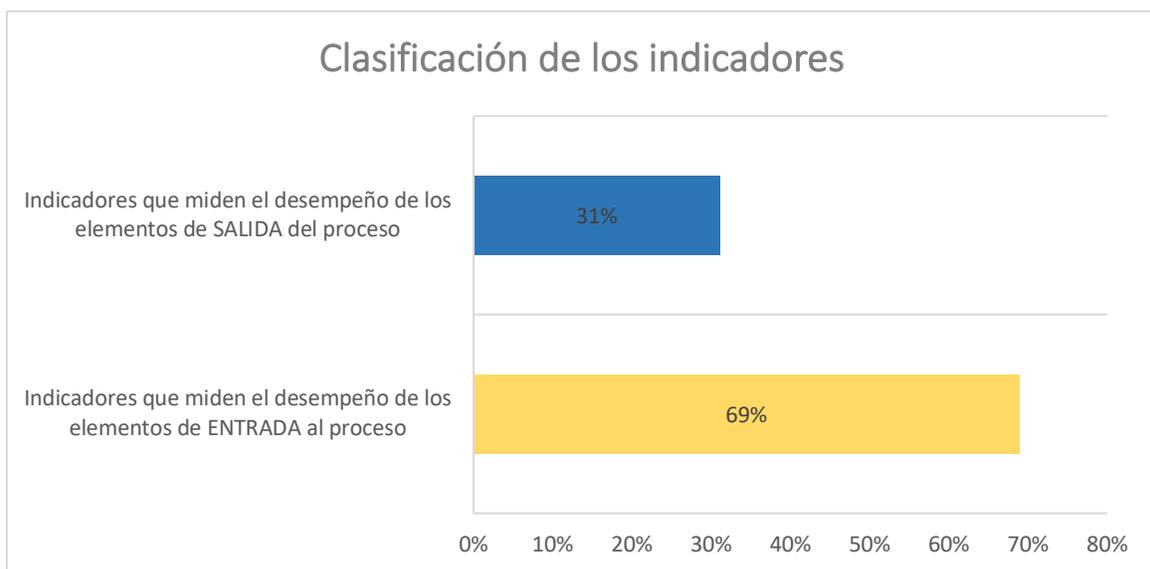


Figura 6. Clasificación de los indicadores del proceso

Fuente: Elaboración propia, 2021

Séptima variable: la figura 7 muestra que el 71% de los encuestados considera que la sección de Solución Simple de Problemas (SPS) desarrollan “Buenos” análisis de causa raíz, ya que consideran que los problemas se solucionan parcialmente y no evitan recurrencia al 100%

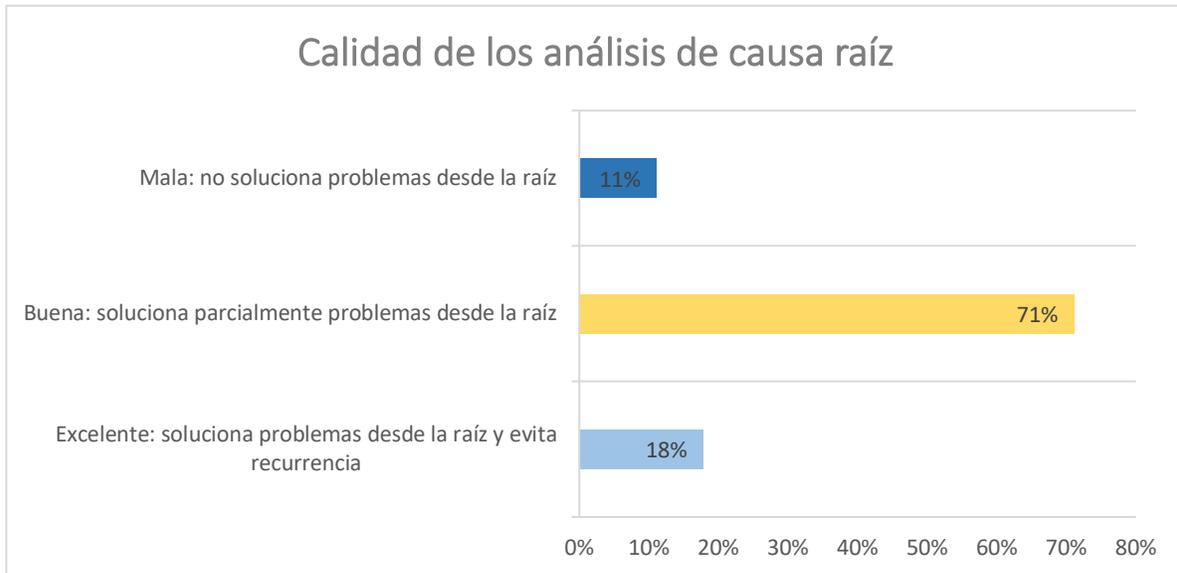


Figura 7. Calidad de los análisis de causa raíz

Fuente: Elaboración propia, 2021

Octava variable: La figura 8 representa el nivel de involucramiento y participación de los líderes en las revisiones semanales de “Visual Management System” según los encuestados. Donde el 47% considera que los líderes se involucran parcialmente pero no desafían el statu quo de los equipos.

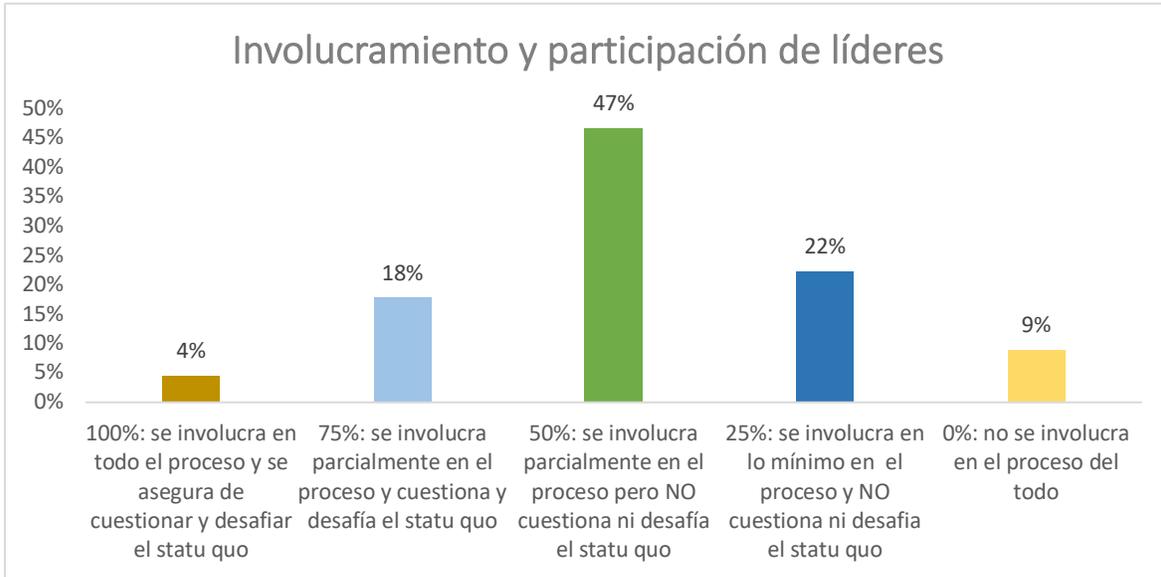


Figura 8. Principales Involucramiento y participación de lideres.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Novena variable: Un 9% de los entrevistados manifiestan que las sesiones son nada efectivas para el mejor desarrollo de los procesos y para el mejoramiento de la calidad del servicio que se le brinda a los clientes.

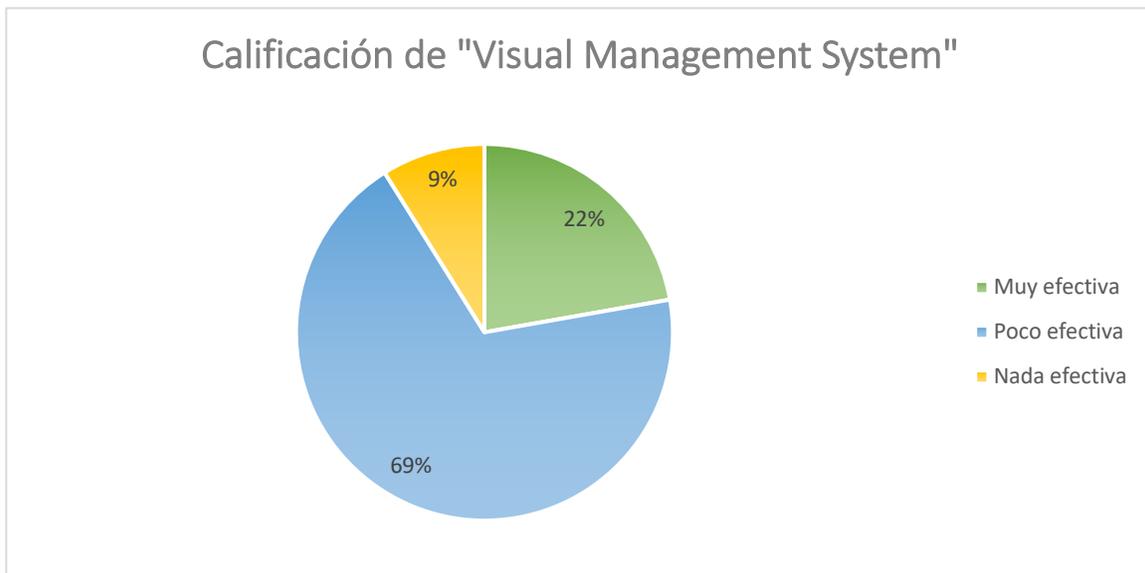


Figura 9. Calificación de la revisión de "Visual Management System" como propuesta de mejora a los procesos.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Decima variable: el 71% de los encuestados considera que el proceso de auditoria a los “Visual Management System” son poco relevantes para mejorar la ejecución de las revisiones.

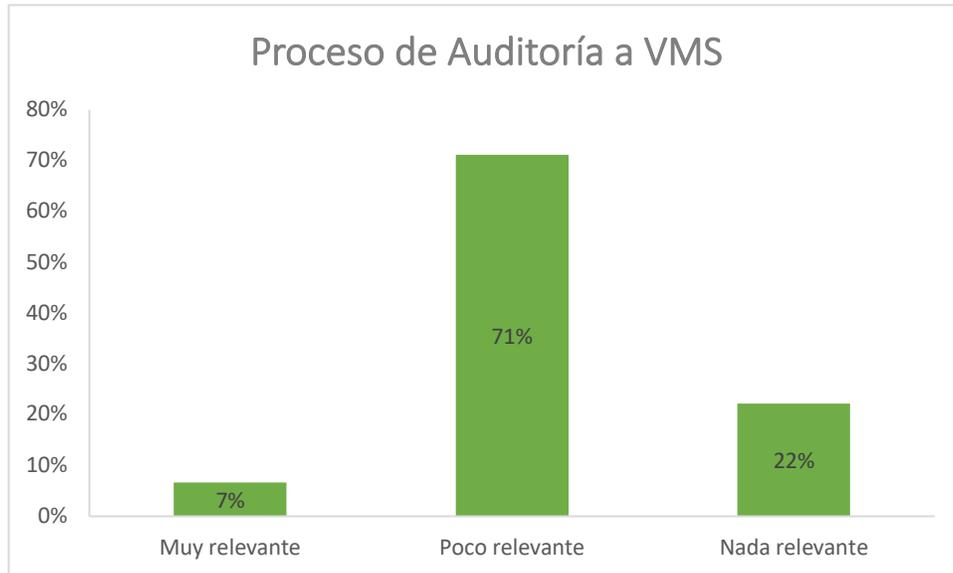


Figura 10. Relevancia del proceso de auditorias a los “Visual Management System”

Fuente: Elaboración propia, 2021

Decimo primera variable: Casi el 50% de los encuestados considera que el soporte del equipo de Excelencia Operacional al proceso de “Visual Management System” es “Muy Bueno” según la figura 11.

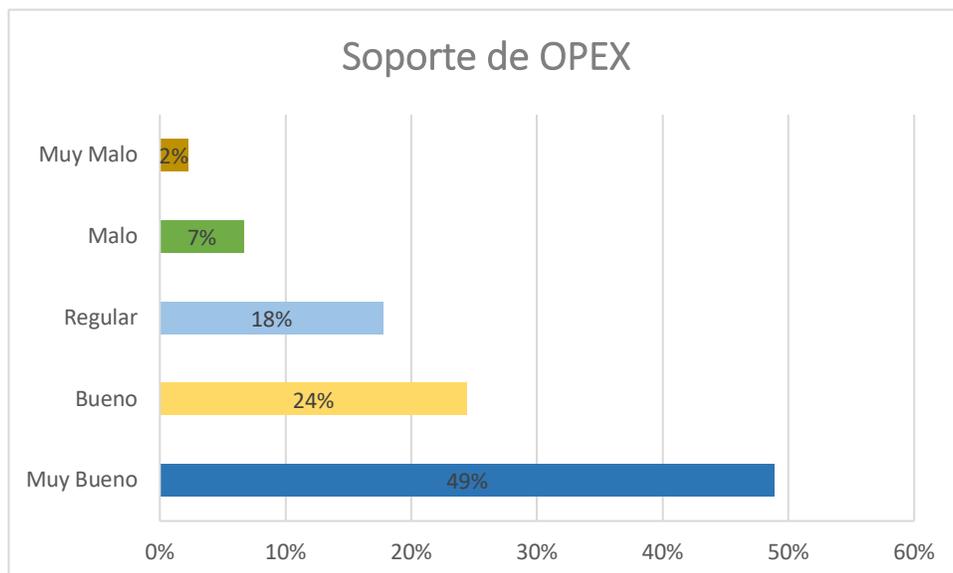


Figura 11. Calificación del soporte del equipo de Excelencia Operacional

Fuente: Elaboración propia, 2021

Decimo segunda variable: la figura 12 nos demuestra las principales características de como los encuestados perciben la cultura organizacional del centro de servicios compartidos de la empresa Kimberly Clark en Latinoamérica. Se puede apreciar que características como “resiliente” y “preocupada” son dos de las principales formas en como esta es percibida.



Figura 12. Principales características de la cultura organizacional del centro de servicios compartidos de la empresa Kimberly Clark en Latinoamérica,

Fuente: Elaboración propia, 2021

Decimo tercera variable: la figura 13 muestra las principales consideraciones de los encuestados sobre las oportunidades que tiene el proceso de “Visual Management System” en la empresa Kimberly Clark en su centro de servicios compartidos en Latinoamérica.



Figura 13. Categorización de las oportunidades del proceso de “Visual Management System”

Fuente: Elaboración propia, 2021

Decimo cuarta variable: la figura 14 muestra que la mayor parte de la organización considera que los principios de mejora continua están en un nivel intermedio adheridos a cada uno de ellos.

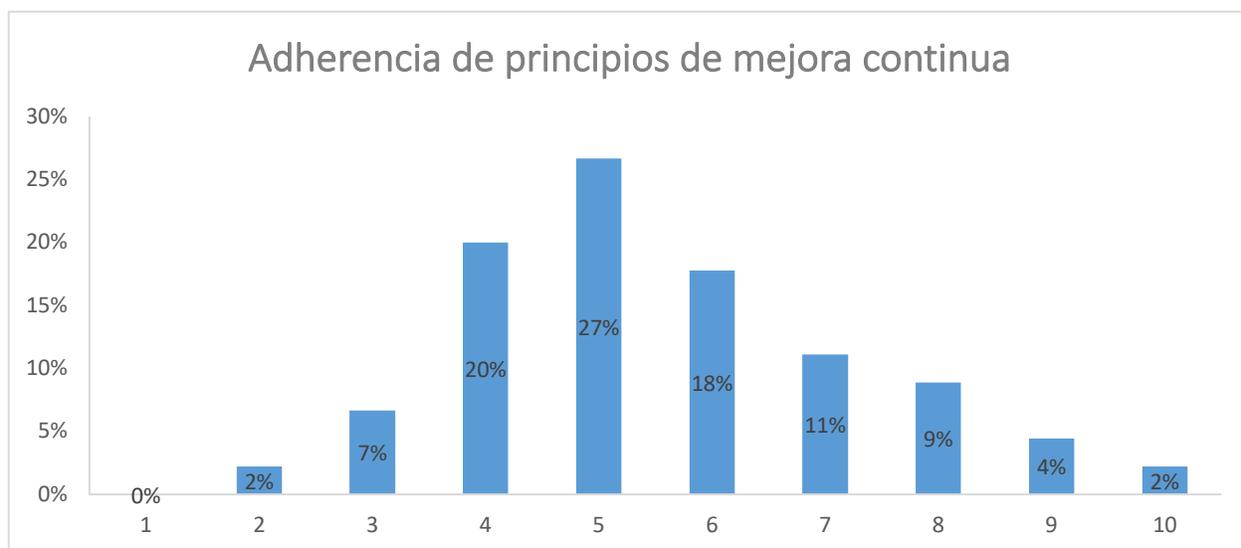


Figura 14. Adherencia de principios de mejora continua

Fuente: Elaboración propia, 2021

Decimo quinta variable: la figura 15 muestra que la mayor parte de la organización considera que tiene un nivel intermedio de conocimiento en herramientas de Lean y Six Sigma.

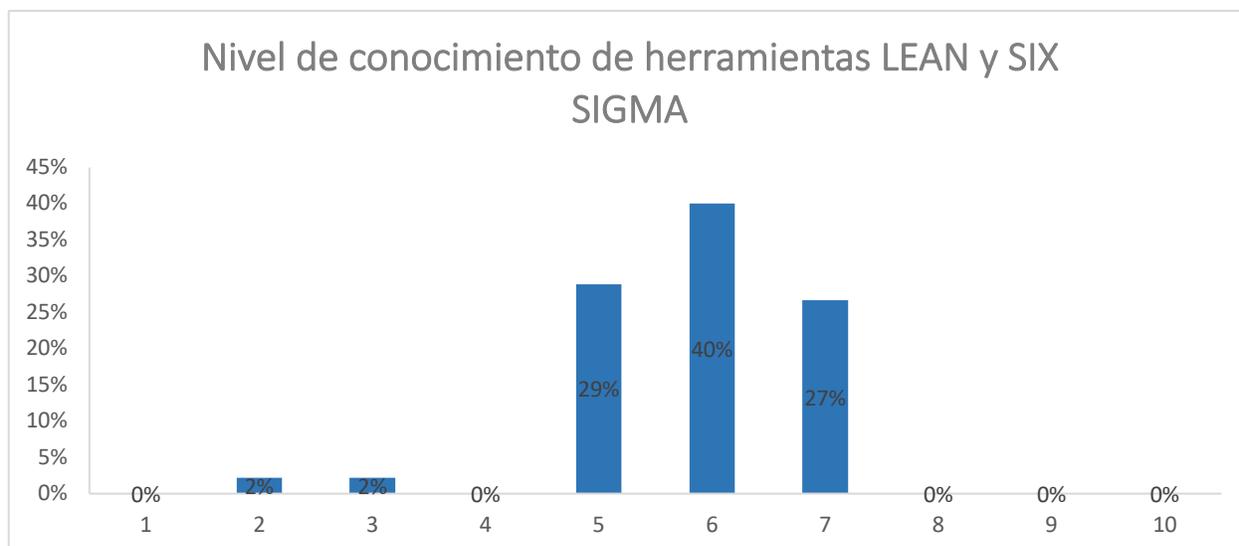


Figura 15. Nivel de conocimiento de herramientas Lean y Six Sigma

Fuente: Elaboración propia, 2021

Discusión de los resultados

Según (Alvarez Carvajal, 2015) un enfoque global y el aumento de la eficiencia hacen que las compañías busquen estandarizar e integrar sus operaciones para así obtener los mayores beneficios de cada una de sus unidades, Kimberly Clark inició a finales del 2019 con un enfoque en el posicionamiento de la mejora continua dentro del ADN de todos los colaboradores de los centros de servicios compartidos a nivel global, incluyendo así su división para América Latina ubicada en Costa Rica.

Uno de los primeros esfuerzos que se desarrollaron fue el establecimiento de indicadores de desempeño en cada uno de los procesos, seguido se buscó foros donde de manera intencional los equipos se reunieran una vez a la semana para discutir los resultados y se trabajara en oportunidades de mejora por medio de metodologías como la de Solución Simple de Problemas (SPS) a nivel de proceso, que beneficiaran los resultados en los indicadores de desempeño y eliminara situaciones o problemas desde la raíz. En ese momento se desarrollaron pizarras en el edificio donde se ubicaban las operaciones, por medios visuales cada equipo controlaba su propia

pizarra con el objetivo de establecer una práctica estándar y formal donde se obligara a los equipos a la búsqueda continua de oportunidades y eliminación de desperdicios en el proceso.

Este enfoque y desarrollo de metodologías Lean estuvo a cargo del equipo de mejora continua, logrando así excelentes resultados en los indicadores y en el ahorro de tiempos en la ejecución de tareas, mejorando significativamente la eficiencia de la operación a nivel general, alcanzando así objetivos importantes, según (Mercedes & Marín, 2016) los centros de servicios compartidos son entonces una estructura colaborativa, en donde un grupo de funciones existentes quedan concentradas en una nueva unidad de negocios, autónoma, creada para promover eficiencia, valor agregado, ahorro de costos y de proveer servicios a los clientes internos del negocio. Para el aseguramiento de la continuidad de estas buenas practicas fue entonces que se estableció un proceso de auditorias, estas son responsabilidad del equipo de mejora continua, las mismas se enfocaron en el cumplimiento y calidad de las pizarras, asegurando que estas se estuvieran actualizando de manera correcta y pronta.

A finales del 2020, el equipo de Mejora Continua identifica oportunidades en el proceso de indicadores, como menciona (Correa & Gutiérrez, 2020) las empresas prestadoras de servicios están transitando por las mismas deficiencias que las empresas productivas, pretendiendo mejoramientos a partir del recuento de defectos, o de clientes insatisfechos al final del proceso, en vez de instaurar una actitud más proactiva que promueva la formalización de los procesos. A pesar de tener repetidamente resultados sobresalientes en las auditorias en el 100% de los equipos del centro de servicios compartidos de Kimberly Clark en Latinoamérica, se observa según la quinta variable que los mismos colaboradores y expertos del proceso identifican oportunidades en las métricas y/o indicadores establecidos, ya que los equipos encuentran que parte de las variables medidas no están bajo el control de su proceso y muchas veces depende de alguien más para mejorar su resultado. De acuerdo con los datos obtenidos producto de la encuesta, el 69% de los encuestados están de acuerdo en que los indicadores corresponden a variables de entrada del proceso y no a variables de salida (sexta variable) que aseguren la satisfacción de ese cliente externo o interno.

Los datos demostraron que la organización debía de escalar al siguiente nivel ya que el grado de satisfacción de los colaboradores no era suficiente para ser una organización exitosa y no agregaba valor (segunda y tercera variable), según (Deloitte, 2016) sobre la importancia del

análisis de datos en procesos de centros de servicios compartidos como marketing, finanzas, recursos humanos, expone que todos anhelan con poseer información analítica, pero pocas áreas funcionales pueden permitirse su propia operación de obtención de datos, es por esto que leyendo lo que los datos demostraron se inicia el proceso de cambio a un proceso renovado y enfocado en la cultura organizacional con un punto de partida, habiendo conocido que puntos debían de reforzarse según los expertos del proceso (cuarta variable).

La encuesta realizada demuestra que la organización de Kimberly Clark en su centro de servicios compartidos en Costa Rica tiene una población diversa en cuanto a generaciones, personas desde los 18 hasta los 55 años (primera variable), lo que podría implicar una barrera para el establecimiento de una nueva cultura organizacional con un comportamiento y enfoque en la mejora continua por la resistencia al cambio que podrían tener personas de algunas de esas generaciones, según (López Campos, 2015) comparte en su artículo los principales factores de éxito de las operaciones de los Centros de Servicios Compartidos están enfocados en satisfacción al cliente, excelencia operacional, mejora continua e innovación, costo y calidad, es importante identificar estos factores como los determinantes y los generadores de valor desde la perspectiva del cliente interno y externo. Es por esto por lo que el proceso de cambio debe darse y es importante considerar la socialización de la nueva cultura para aquellas personas que les cueste más adaptarse, para así lograr la implementación de estas nuevas formas de trabajo con éxito.

En concordancia con (Mercedes & Marín, 2016) donde exponen que es fundamental el apoyo total de todos los miembros de un grupo de servicios compartidos, se ha encontrado que las tres mayores dificultades en implementar y estabilizar un centro de servicios es la falta de colaboración de las personas, la infraestructura y los costos de la misma, los resultados de la novena variable demuestra que la estrategia establecida a finales del 2019 se considera poco o nada efectiva según el 78% de los encuestados, complementado con la séptima variable que los análisis de causa raíz no están evitando recurrencia y donde según la octava variable hay una oportunidad importante en el involucramiento de los líderes para el reforzamiento de la cultura que se quiere formar. Esto confirma que debe desarrollarse un proceso de implementación y acompañamiento no solo de “forma” sino de “fondo” a nivel de la calidad de los instrumentos utilizados y en como líderes y colaboradores con el soporte de el equipo de Mejora Continua pueden reforzar los vicios del pasado y así fortalecer los procesos para que en colaboración se pueda formar esa cultura y ADN en cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Según Price Waterhouse Coopers (2014) un centro de servicios compartidos es optimizado cuando las operaciones son eficientes, efectivas y además considera procesos de mejora continua, desarrollo de un sistema de medición del desempeño, administración de calidad, refinamiento de herramientas e instrumentos de control, sistema de incentivos y recompensas (Pwc, 2014). Esto confirma el resultado de la décima variable donde los usuarios de estas herramientas de trabajo como el “Visual Management System” confirman que el proceso de auditoria que se estaba dando debía de cambiar el enfoque, ya que a pesar de considerar tener un buen soporte del equipo de mejora continua según el 73% de los encuestados los resultados positivos de los últimos meses no reflejaban un beneficio directo en el desempeño de los procesos y del equipo en su gestión. Según (Rodrigues & Cannarozzo, 2017) el cliente es partícipe de los procesos en los servicios y en su creación de valor y sus acciones y percepciones son de gran importancia para el proceso, por lo que la calidad percibida del cliente orienta los procesos hacia su mejor ejecución. Es por esto que la décimo tercera variable proporciona aspectos importantes a considerar, proporcionados por los clientes del proceso, que son los usuarios de esta herramienta llamada “Visual Management System” para alcanzar metas en cuanto a mejores sistemas de medición de desempeño, mejorar la calidad del proceso y del servicio, reforzar los controles como organización y celebrar los logros obtenidos.

Según (Frassa, 2011) citando a (Morcillo, 2006) la cultura organizacional comenzó a ser fuertemente asociada a los procesos innovativos llevados adelante por las firmas. Esto confirma que la estrategia en el desarrollo de la cultura organizacional y el ADN de los colaboradores esta bien enfocada, ya que según los resultados de la encuesta más del 45% considera que la cultura organizacional actual de Kimberly Clark en su centro de servicios compartidos en Costa Rica no tiene un enfoque en la mejora continua, ya que predominan aspectos como “resiliente”, “preocupada”, “tranquila” los cuales no están ligados a principios o comportamientos de la mejora continua (décimo segunda variable), aunado a las últimas dos variables donde claramente existe una debilidad en cuanto al conocimiento de herramientas, principios, metodologías y filosofías como “Lean” y “Six Sigma” que ayuden a orientar al equipo a ese pensamiento de desafiar constantemente el statu quo por medio del cuestionamiento continuo “del como hacemos las cosas”, es evidente en la décimo cuarta variable que la organización tiene un enorme camino por delante en adherir este pensamiento a cada persona en su ADN y hacerlo parte de su naturaleza para finalmente como individuos formar una organización con identidad y principios de mejora

continua que construyan y den vida a la cultura organizacional que se espera. Según (Frassa, 2011) el abordaje de la dimensión cultural en las organizaciones y, específicamente, en las empresas es una temática relativamente reciente que despierta gran interés en los Estudios del Trabajo, los Estudios Organizacionales y los de Gerencia, es por esta razón que esta es una de las prioridades en la agenda de la alta gerencia del centro de servicios compartidos de Kimberly Clark en Costa Rica para el 2021.

Conclusiones y recomendaciones

Después de finalizada la investigación bibliográfica y de campo se concluye que los indicadores de desempeño de un proceso deben de ir ligados a un requerimiento y expectativa del cliente, así como a la eficiencia del proceso y calidad de los resultados para que el mismo tenga un enfoque directo en lo que el proceso desarrolla para que la responsabilidad sea completamente de los ejecutores del proceso al cual se le implementa este sistema de medición.

El estudio de campo y la información bibliográfica confirma que el enfoque desarrollado por el equipo de Mejora Continua de la empresa Kimberly Clark para la gestión de indicadores tuvo vicios que no fueron detectados posteriormente por la forma en la que se desarrollaron las auditorias, ya que el acompañamiento y colaboración no fue el idóneo complementado por una falta de conocimiento y comprensión de los colaboradores en la gestión de indicadores y el bajo involucramiento de los líderes.

Se recomienda desarrollar una propuesta de indicadores de entrada y salida del proceso que contemple las necesidades y expectativas tanto de los clientes como de los proveedores del proceso, aunado a un acompañamiento integral de “fondo” del equipo de Mejora Continua con un reforzamiento en la gestión de las auditorias enfocándose más a la gestión de la sesión donde la participación del equipo se el foco de interés y no tanto en los documentos y el cumplimiento de estos.

Se concluye que existe una oportunidad importante en la capacitación del personal en cuanto a temas de mejora continua en todos los niveles de la organización, lo que ha impedido que estos adhieran estos principios a su ADN para formar y fortalecer una cultura organizacional ganadora, atenta de detalles para eliminar recurrencias, evitar desperdicios y mejorar en cuanto a la calidad y así alcanzar una mejor eficiencia y eficacia de la operación.

Se recomienda desarrollar programas de capacitación con un enfoque integral del 70-20-10, con el 10% del aprendizaje producto de capacitaciones formales en temas teóricos de “Lean” y “Six Sigma”, además de complementarlo con un 20% del aprendizaje producto de compartir experiencias y trabajar colaborativamente, aprendiendo de los mejor preparados o incluso a través de sesiones de “coaching” de parte de sus líderes y/o el equipo de Mejora Continua y finalmente enfocar el 70% de su aprendizaje a experiencias propias, aventurarse a desarrollar análisis de causa raíz, de preguntar y “aprender haciendo” y así mejorar cualitativamente en los análisis de causa raíz. Adicional se recomienda desarrollar un programa de liderazgo en donde estos aprendan a través de un plan integral como fortalecer y empoderar a los equipos para convertir la cultura organizacional en una cultura con enfoque ganador que busque la mejora continua en todo momento.

Se concluye que la población es altamente diversa lo que puede tener implicaciones a nivel de implementación o renovación de la cultura organizacional, la forma en la cual se desarrolle la socialización de estas nuevas formas de trabajo puede tener un alto nivel de resistencia al cambio lo que puede retrasar o impedir la adaptación a la nueva cultura organizacional, por lo que se recomienda desarrollar gestiones de cambio orientadas a la diversidad de la población para así tener una mejor respuesta de las distintas personas que forman parte de la familia de Kimberly Clark en su centro de servicios compartidos en Costa Rica.

Se concluye que la identidad de la cultura organizacional de Kimberly Clark en su centro de servicios compartidos en Costa Rica es muy amplia, lo que refleja un bajo grado de claridad en la identificación de cada colaborador con la identidad de la organización, por lo que se recomienda definir un valor dominante en el establecimiento de esta nueva cultura organizacional que desea implementarse y que busque además en sus comportamientos el introducir y vivir una mejora continua diariamente.

Referencias

- Alvarez Carvajal, B. (2015). *La Competitividad en el Mercado Laboral - Centros de Servicios Compartidos de Costa Rica*.
- Deloitte. (2016). *Analytics para Servicios Compartidos Guía de tres minutos*. Deloitte Development LLC.
- Frassa, J. (2011). Organizational culture: Theories and methodologies behind a complex concept. *Dirección y Organización: Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 44, 74–85.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3729854&info=resumen&idioma=ENG>
- Hernandez R., Fernandez C., B. P. (2005). Metodología de la Investigación. In *NASPA Journal* (6ta Ed., Vol. 42, Issue 4). Mc Graw Hill. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- López Campos, S. (2015). *Competitividad laboral en los Centros de Servicios en Costa Rica*.
- Mercedes, L., & Marín, M. (2016). *Centro de servicios compartidos “Recursos humano y productividad”*. 1–47. <https://core.ac.uk/download/pdf/81651447.pdf>
- Rodrigues, Tatiana; Cannarozzo, M. (2017). PRODUCTIVITY IN SHARED SERVICES CENTERS SERVICES : A SYSTEMATIC REVIEW. *Semilleros, IV(06)*, 70–83.
<https://core.ac.uk/download/pdf/81651447.pdf>

Anexos:

1. Encuesta:

La encuesta fue desarrollada en “google forms” para su mejor gestión por parte de los encuestados.

<https://forms.gle/mdrhPPQh86SqpbY9>

Encuesta

Investigación: ¿Cómo innovar la manera de realizar las reuniones semanales de “Visual Management System” en la revisión de los indicadores de desempeño de los procesos y la interacción de los participantes para la generación de valor que aporte a la construcción de la cultura organizacional y la mejora continua en el centro de servicios compartidos en la empresa Kimberly Clark en Costa Rica?

GBS = Centro de Servicios Compartidos de Kimberly Clark

CUESTIONARIO:

1. ¿En cuál rango de edad se ubica?

- Menor de 25 años
 De 25 a 40 años
 De 40 a 50 años
 Mayor de 50 años

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción de usted como miembro de un equipo de trabajo con la revisión de “Visual Management System” que se desarrolla semanalmente con su departamento?

- Muy Satisfecho
 Satisfecho
 Normal
 Insatisfecho
 Muy Insatisfecho

3. ¿Considera usted que la sesión que actualmente se realiza de manera semanal de “Visual Management System” agrega valor al proceso?

- SI
 NO

4. Si su respuesta a la pregunta numero 2 es SI, ¿de que forma considera usted que agrega valor al equipo y a la gestión del proceso?

5. ¿Considera usted que los indicadores que actualmente posee el proceso del equipo del cual es usted parte en el GBS están directamente relacionados y muestra un resultado real de la ejecución del proceso con el cual esta relacionado?

SI
 NO

6. ¿Cómo clasificaría los indicadores de desempeño del proceso?

Indicadores que miden el desempeño de los elementos de ENTRADA al proceso
 Indicadores que miden el desempeño de los elementos de SALIDA del proceso

7. Con respecto a los SPS (Ejercicios de Solución Simple de Problemas), ¿Cuál considera usted que es la calidad de los análisis de causa raíz que se desarrollan?

Excelente: soluciona problemas desde la raíz y evita recurrencia
 Buena: soluciona parcialmente problemas desde la raíz
 Mala: No soluciona problemas desde la raíz

8. ¿Cómo considera que es apoyo e involucramiento de los líderes de su equipo o departamento en el proceso de las reuniones semanales de “Visual Management System”, desde su preparación hasta su ejecución?

100%: se involucra en todo el proceso y se asegura de cuestionar y desafiar el statu quo de los procesos.
 75%: se involucra parcialmente en el proceso y cuestiona y desafía el statu quo de los procesos.
 50%: se involucra parcialmente en el proceso pero NO cuestiona ni desafía el statu quo de los procesos.
 25%: se involucra en lo mínimo en el proceso pero NO cuestiona ni desafía el statu quo de los procesos.
 0%: no se involucra en el proceso del todo.

9. ¿Cómo califica usted la revisión semanal de “Visual Management System” de su equipo de trabajo?

Muy efectiva
 Poco efectiva
 Nada efectiva

10. ¿Cómo considera que es el proceso de auditoría que se desarrolla actualmente al proceso de “Visual Management System” por el equipo de Excelencia Operacional?

- Muy relevante
- Poco relevante
- Nada relevante

11. ¿Cómo califica el soporte del equipo de Excelencia Operacional al proceso de revisiones semanales de “Visual Management System”?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

12. ¿Cómo describiría la identidad de la cultura organizacional del Centro de Servicios compartidos de Kimberly Clark en Latinoamérica?

13. ¿Qué cambio u oportunidad identifica actualmente al proceso de revisión semanal de “Visual Management System” de su equipo de trabajo?

14. En una escala de 1 a 10 siendo 10 el puntaje mayor de adherencia, ¿cuánto considera que tiene usted adherido los principios de mejora continua en su personalidad y forma de trabajar (desafío del statu quo, cuestiona la forma en que se hacen las cosas, propone regularmente hacer las cosas de manera distinta, está atento a identificar desperdicios y atacar áreas de oportunidad, piensa siempre como cliente y en como le agrega valor a este)?

15. En una escala de 1 a 10 siendo 10 el puntaje mayor, ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene en metodologías de mejora continua como: Lean, Six Sigma, Solución simple de problemas?
