

# INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA

**Ricardo Bacchini**<sup>1</sup>

**RESUMEN:** El autor describe en este artículo una investigación participativa sobre el proceso de cambio que ha realizado en un Centro de Distribución de una importante empresa, desde la perspectiva de los recursos humanos. Después de presentar el problema, explicita el marco conceptual, los aspectos metodológicos y las herramientas utilizadas, las cuales abarcaron aspectos claves de la gestión de Recursos Humanos: cultura organizacional, estilo de comunicaciones, capacitación, remuneraciones, desarrollo y motivación. Finalmente se establecen los resultados alcanzados respondiéndose al interrogante planteado a partir de las variables de estudio.

**ABSTRACT:** *Participative research.*

The author describes in this paper a participative research about a changing process, in a Distribution Center of an important company, from the perspective of the human resources. After presenting the problem, he explains the conceptual framework, the methodological aspects and the tools that were used. The latter includes key aspects of Human Resources management, organization culture, communication style, training, wages, development and motivation. Finally the results are presented as an answer to the questions the different variables of study have raised.

## Introducción

El presente trabajo refleja el proceso de cambio estratégico llevado a cabo en el Centro de Distribución (CD) de una importante empresa argentina, analizado desde el punto de vista de los recursos humanos.

## El problema

El análisis de las cambiantes condiciones del mercado, los cada vez más exigentes requerimientos de los clientes y los pronósticos acerca del futuro, indicaban que las condiciones y limitaciones del CD Bs. As. no serían las adecuadas para hacerle frente a los desafíos futuros, incluso ni siquiera si los volúmenes no sufrían variaciones.

La disponibilidad del stock y la flexibilidad requerida sería imposible de lograr con las instalaciones y recursos disponibles.

Por tal motivo se tomó la decisión de llevar adelante una transformación global del procesos de distribución de la empresa. Y en dicho contexto fue necesario plantear en qué dirección y de qué manera debería llevarse adelante la transformación organizacional desde el punto de vista de la estrategia de Recursos Humanos. El equipo de trabajo constituido con el objetivo de analizar, desarrollar y coordinar los cambios venideros consideró fundamental generar un Equipo de Diseño de los cambios referidos a los recursos humanos del CD, a la transformación organizacional y cultural.

El Equipo de Diseño se enfrentó entonces con una realidad compleja y muy sensible, que sería necesario analizar y com-

---

<sup>1</sup> Ricardo Bacchini ha escrito la presente monografía de final de carrera, en Noviembre de 1999, siendo alumno del 5º año de la Licenciatura en Relaciones Laborales en la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.

prender a fin de poder operar exitosamente en ella. Los temas que habrían de ser estudiados abarcaban aspectos de remuneraciones, capacitación, comunicaciones y desarrollo y diseño de puestos / tareas. Si bien el desafío era grande, el equipo concentró sus esfuerzos definiendo una problemática central que puede resumirse de la siguiente manera:

¿Qué herramientas de RRHH es necesario desarrollar y cómo han de implementarse a fin de generar un cambio organizacional y cultural en la comunidad del Centro de Distribución Buenos Aires de una importante empresa a partir de Junio de 1998 y hasta estabilizar la nueva situación?

### **El universo y la muestra**

En la presente investigación, tal como hemos mencionado, se analizó la situación global de la comunidad del CD Bs. As. durante un período de cambio estratégico. Dicha comunidad abarca un total de 120 operarios y 50 empleados administrativos, pero a los fines del análisis desde la perspectiva de los RRHH sólo se definió como relevante la población de operarios ya que el cambio operado en el CD generaría muy pocas modificaciones en los procesos administrativos.

Por lo tanto *definiremos nuestro universo como la población de operarios del CD Bs. As.*

La investigación se extendió durante el período Junio 1998 – Junio 1999.

### **Objetivos**

Una vez definido el problema, éste se desplegó en objetivos parciales que el Equipo de Diseño debería alcanzar a fin de poder aproximarse a una solución efectiva. Dichos objetivos son:

*Analizar* la estructura del CD al inicio de la problemática y determinar su adecuación a los requerimientos de la operación.

*Definir* las principales falencias de la cultura organizacional existente

*Diseñar* un modelo organizacional adaptado a los requerimientos del contexto económico social y que estimule y potencie el desarrollo los recursos humanos de la empresa.

*Establecer* nuevas reglas organizacionales, nuevos estilos de comunicación y nuevos procesos para la toma de decisiones.

### **Marco teórico**

El Equipo de Diseño comenzó a realizar el análisis de la problemática desde un marco conceptual que fue definiéndose y ganando especificidad (y por lo tanto utilidad) a lo largo de los meses de trabajo.

Desarrollaremos a continuación las definiciones conceptuales en las que el Equipo de Diseño se fundamentó a los fines del análisis, interpretación y explicación de la información y los hechos estudiados. Algunas de estas definiciones no fueron necesarias en un principio del análisis, pero sí a medida que el equipo avanzó en el estudio de los diferentes problemas y en la elaboración de las diferentes herramientas.

*1) Organización:* Entenderemos por organización una unidad social deliberadamente constituida y estructurada para alcanzar un fin específico; un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. Cuando a lo largo del presente trabajo hablemos de “la empresa” estaremos haciendo referencia a una organización así definida.

2) *Empresa*: La definimos como una organización que se dedica a los negocios.

3) *Estructura*: La estructura de una organización puede definirse como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre esas tareas. Estos dos aspectos de la estructura deben lograr una consistencia interna o armonía tanto como una consistencia básica con la situación de la organización.

4) *Rol*: Entenderemos por rol un segmento del yo individual que se objetiviza según las tipificaciones socialmente disponibles. Es la parte social del yo.

5) *Cultura organizacional*: Conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como costumbres, creencias, actividades, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos) los que al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de personas y/o grupos sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica.

6) *Modelo organizacional*: Cuando hablemos de modelo organizacional nos estaremos refiriendo a la manera en que la organización está estructurada. Esto involucra a las relaciones jerárquicas, los sectores funcionales, la división del trabajo, los procesos de toma de decisiones y de comunicación, etc.

7) *Herramientas de RRHH*: Estos términos fueron mencionados en la definición de nuestra problemática. Son aquellos procesos, mecanismos y modelos de trabajo que la gestión de RRHH desarrolla y coordina y cuyo objetivo es facilitar el crecimiento sostenido de cada persona que trabaja en empresa.

8) *Competencias*: Características personales (imagen de uno mismo, actitudes, valores, rasgos, motivaciones) que definen cómo uno se desempeña en un puesto. Dichas características pueden entenderse como factores que contribuyen a un desempeño superior reflejado en comportamientos claramente observables.

9) *Habilidades*: Técnicas y conocimientos *transferibles* acerca de aquello que un puesto requiere. A diferencia de las competencias, no hacen referencia a cómo se hace una tarea, sino a la tarea misma.

10) *Trabajador del saber*: Es aquel que requiere un grado importante de educación académica y la capacidad para adquirir y aplicar conocimientos teóricos y analíticos, que aborda el trabajo con actitud proactiva y con una predisposición mental al cambio. Es una persona que ha aprendido cómo aprender y que a lo largo de su vida laboral, seguirá aprendiendo.

11) *Equipos autodirigidos*: Son estructuras o unidades de trabajo permanentes y formales que desarrollan y administran una tarea o proceso. Generalmente los miembros de una equipo autodirigido no sólo administran las responsabilidades por sus tareas sino que también planifican su trabajo, toman decisiones referidas a la producción, toman acciones para resolver problemas y comparten las responsabilidades de liderazgo.

Algunas de sus características principales son:

- Participación de los involucrados en el proceso de diseño del trabajo.
- El trabajo debe comprender varias funciones.
- Autonomía funcional del equipo.
- Óptimo flujo de información para la toma

de decisiones.

- Enfoque no directivo.

### Variables de estudio

A los fines de la investigación, se consideró que existiría la necesidad de desarrollar alguna herramienta de RRHH cuando se evidenciara una brecha entre la realidad y la situación ideal a alcanzar a través del cambio del CD. Dicha brecha sería confirmada si:

La estructura del CD al inicio de la investigación no se adecúa a la estructura deseada para la nueva operación.

La organización del trabajo no optimiza los recursos disponibles en función de la obtención de los resultados.

La cultura organizacional del CD no refleja claramente la cultura corporativa (de toda la organización y no sólo del CD).

El esquema de trabajo no genera motivación en los operarios.

Los puestos de trabajo no están definidos desde un punto de vista polifuncional y dinámico.

El desempeño de las personas no demuestra una clara tendencia hacia la mejora permanente y sostenida.

Los operarios no reúnen las competencias y habilidades requeridas por el perfil del operador necesario en la nueva operación.

Las remuneraciones no están dentro de los valores del mercado.

### Operacionalización de variables

- 1) La estructura del CD al inicio de la investigación no se adecua a la estructura deseada para la nueva operación.
  - a) ¿La cantidad de puestos de trabajo de línea y de supervisión tiene una diferencia de más de un 10% con la cantidad necesaria para el nuevo CD?

- b) ¿Cuántos niveles muestra el organigrama inicial del CD? ¿Existen diferencias con el organigrama deseado?

- 2) La organización del trabajo no optimiza los recursos disponibles en función de la obtención de los resultados.

- a) ¿Existen tiempos muertos en los procedimientos de trabajo?

- b) ¿Existen superposiciones de tareas en el diseño de puestos?

- 3) La cultura organizacional del CD no refleja claramente la cultura corporativa (de toda la organización y no sólo del CD).

- a) ¿La población del CD comparte los mismos valores y principios con el resto de la empresa?

- b) ¿Posee las mismas costumbres y “tradiciones” que el resto de la empresa? ¿O existen costumbres características de esta población? Y en ese caso ¿están alineadas con los valores corporativos?

- 4) El esquema de trabajo no genera motivación en los operarios.

- a) ¿Existe alguna herramienta que motive el desempeño y la eficiencia de los operarios? ¿Es eficaz?

- 5) Los puestos de trabajo no están definidos desde un punto de vista polifuncional y dinámico.

- a) ¿Cuáles son los puestos de trabajo definidos al inicio de la investigación? ¿Existen diferentes sectores funcionales?

- b) ¿Existe movilidad de operarios a través de diferentes puestos?

- 6) El desempeño de las personas no demuestra una clara tendencia hacia la mejora permanente y sostenida.

- a) ¿Existen indicadores del desempeño de

- los operarios?
- c) ¿Los operarios tienen conocimiento de ellos? ¿Existe un seguimiento de los mismo? ¿Y un estándar?
- 7) Los operarios no reúnen las competencias y habilidades requeridas por el perfil del operador necesario en la nueva operación.
- a) ¿Cuál es el perfil del nuevo operador (habilidades y competencias)?
- b) ¿Cuáles son las habilidades y competencias de los actuales operarios del CD?
- 8) Las remuneraciones no están dentro de los valores del mercado.
- a) ¿Cuáles son los valores de remuneraciones del mercado? ¿Existen diferencias con los valores de remuneraciones del CD?

Algunas de estas variables, por tratarse de variables cualitativas, no pueden ser medidas, sino sólo se determina su presencia o ausencia en las observaciones y datos recogidos. A través del análisis de estas variables, llegamos a una descripción y comprensión de la realidad, tratando de desarrollar un criterio amplio que apunte a la comprensión de la realidad con el mayor grado de complejidad posible.

### **Análisis del contexto**

A continuación haremos un breve análisis de la organización a fin de que la investigación puntual y concreta llevada a cabo pueda ser entendida formando parte de un todo complejo, ya que sólo por razones metodológicas el tema se delimita para que su estudio tenga un ámbito claro y concreto. El Centro de Distribución Buenos Aires, en sus inicios, no fue concebido como tal, sino que fue el resultado de un crecimiento cuantitativo de los volúmenes de stock y de las

necesidades de coordinación del transporte. Numerosas empresas contratistas eran coordinadas por la administración del “Depósito”. Con el paso del tiempo, la Compañía fue absorbiendo a los terceros, conforme la operación ganaba tamaño e importancia.

En la historia del CD, hay varias mudanzas, pero todas ellas estuvieron orientadas hacia el concepto de disponer de mayor superficie de almacén. También hubieron cambios en los procedimientos de trabajo, pero todos ellos basados en un concepto verticalista y unidireccional de la estructura. Los cambios tecnológicos estuvieron orientados a la eficiencia de trabajo pero sólo teniendo en cuenta los tiempos de respuesta y no siempre la calidad.

Las condiciones actuales del mercado han hecho necesario que el crecimiento ahora no sea sólo cuantitativo sino principalmente *cualitativo*. Y por ese motivo el cambio que el CD tuvo que llevar adelante significó pensar en una administración óptima y dinámica del espacio, incorporar tecnología de avanzada que optimice los tiempos de respuesta pero con un cuidado esmerado de la calidad de servicio y del producto, generar una cultura de trabajo participativa que fomente la toma de decisiones por parte de los sectores operativos del CD.

Culturalmente el cambio no es sencillo ya que la dotación de operarios no está constituida por operadores que posean todas las habilidades y competencias que requiere una operación como la que describimos. La incorporación de la mayoría de ellos no fue a través de una selección orientada por determinados objetivos sino que fue como consecuencia de la eliminación de diferentes empresas contratistas, quedándose la compañía con el personal afectado. El trabajo que estos operadores hicieron durante años fue eminentemente mecánico, de esfuerzo físico y de manejo de máquinas con-

vencionales, y obviamente sin posibilidad de tener participación en las decisiones.

Por otro lado, dentro de la cultura de la organización, existió desde los inicios, el concepto de “Depósito”, como un lugar o un proceso que no agregaba valor al producto. Y en cierta forma ese concepto era transmitido involuntariamente a través de diferentes símbolos.

Hoy la Compañía ha tomado consciencia acerca del valor que el proceso de distribución agrega a la cadena de abastecimiento. Y una consecuencia de ello es este cambio que el CD tiene que llevar adelante.

### Aspectos metodológicos

Los métodos y técnicas utilizados fueron aquellos que creímos más apropiados a las características del problema estudiado. Abordamos la realidad a través de diversas herramientas conforme éstas se adaptaban a aquella porción de la realidad a aprehender.

- Taller de discusión.
- Encuestas.
- Entrevistas.
- Benchmarking.
- Análisis de documentos.

1) *Taller de Discusión*: La principal herramienta metodológica utilizada fue el taller de discusión y análisis que conformó el Equipo de Diseño. Dicho taller mantuvo una frecuencia quincenal de reuniones. En él se volcaban las ideas generadas por todos sus integrantes, opiniones, discusiones en torno a los resultados de estudios y encuestas, etc. De esa forma, el equipo fue construyendo las diferentes herramientas a implementar en el nuevo CD.

El equipo se conformó con tres jefes de turno, dos asistentes de operaciones, dos asistentes de RRHH, el gerente de operacio-

nes y el gerente de RRHH. En algunas ocasiones participaron otras personas invitadas para analizar temas específicos.

2) *Encuestas*: Esta herramienta fue utilizada en tres oportunidades. La primera de ellas consistió en una *Encuesta de Cultura Organizacional*. Si bien la encuesta se llevó a cabo con anterioridad al inicio de la presente investigación (Diciembre '97), la devolución de los resultados al personal se hizo en Junio '98. Esta devolución consistió en grupos de discusión en los que participó todo el personal. Como resultado tanto de la Encuesta como de la devolución, se obtuvieron datos muy ricos referentes a aspectos culturales de la población (ver anexos).

La segunda encuesta realizada se llamó *Encuesta de Factibilidad NOWS* (Noviembre '98). En la misma se trabajó con una muestra de un 20% de la población. El objetivo de esta encuesta fue recoger información acerca de las diferentes condiciones (ventajas y desventajas) que la población presentaba a fin de poder implementar un modelo organizacional participativo basado en Equipo Autodirigidos.

3) *Encuesta de Remuneraciones*: La tercera encuesta, a diferencia de las anteriores, se orientó hacia el mercado externo ya que el objetivo de la misma fue recoger información acerca de los niveles de remuneración pagados en el mercado para puestos de trabajo similares a los del CD (Noviembre '98). *Entrevistas*: Las entrevistas realizadas fueron muchas, pero siempre bajo la forma de entrevistas abiertas. Una cantidad importante de entrevistas fueron las que se mantuvieron con la Comisión Interna. Otros públicos entrevistados fueron algunos líderes de opinión, jefes de diversos sectores, gerencias, etc.

4) *Benchmarking*: Desde el momento en que

el CD no era la primera planta de la Compañía que iniciaba una transformación cultural, se generó de manera natural una comparación con las mejores prácticas ya existentes. Esta comparación se llevó a cabo principalmente en lo referente al modelo organizacional (*NOWS New Organizational Work Scheme*) y a las herramientas de remuneración. Las plantas de Santa Fe y de Buenos Aires ya habían iniciado los procesos de cambio cultural. Por lo tanto, el trabajo de *benchmarking* permitió al Equipo de Diseño evitar errores y construir herramientas conceptuales y de trabajo dinámicas y funcionales.

5) *Análisis de Documentos*: Esta herramienta fue utilizada principalmente para analizar descripciones de puestos, planillas de rendimiento (eficiencia de la operación) y convenios de pago variable por productividad.

## Resultados

A partir de los datos recogidos con las distintas herramientas el equipo generó información que fue respondiendo a los interrogantes planteados a partir de las variables de estudio.

1) *Estructura / dotación de personal*: La reducción de personal que se llevó a cabo a principios de 1998 adecuó las dimensiones de la estructura a los parámetros deseados para la operación del CD. Sin embargo fue necesario realizar un nuevo replanteo de la dotación en función del traslado del CD.

Los estudios de ingeniería que se llevaron adelante para determinar la relación entre los tiempos de respuesta vs. las distancias a recorrer en el layout del nuevo CD arrojaron cifras similares a la dotación real. Por lo tanto, las dimensiones de la estructura no resultaban un obstáculo a la hora de la

transición ya el pequeño excedente de personal existente podría absorberse en algunas funciones paralelas a la operación del CD.

Con respecto al organigrama del CD, sucedió algo muy similar, ya que la mencionada reestructuración de principios del '98 había eliminado un nivel de supervisión, y los operadores pasaron a ser coordinados directamente por el nivel de jefes. Sin embargo se puso de manifiesto la necesidad de replantear la función que el nivel de jefes debería desarrollar en la nueva operación.

Este replanteo se analizó bajo el marco del nuevo modelo de organización del trabajo. El desarrollo de este nuevo rol debía estar directamente alineado con las funciones de facilitador (coacher) de los equipos de trabajo. Pero este tema lo ampliaremos más adelante.

2) *Organización del trabajo / Polifuncionalidad*: Las características de las tareas que realizan los operadores, la clasificación tradicional de categorías de trabajo y el layout del CD, entre otros factores, generaron a través de los años, una organización del trabajo que tiene las siguientes características:

- División del proceso en sectores (recepción, preparado, expedición, reempaque y mantenimiento)
- División de los operadores en categorías (ensambladores, choferes, ensambladores de carreta eléctrica, oficiales de mantenimiento, ayudantes de mantenimiento, etc.)
- Escasa movilidad de los operadores a través de las categorías / sectores. Los movimientos de categorías eran escasos, sólo marcados por las vacantes que se generaban en la categoría de choferes. Por otro lado, cabe destacar que se trataba de movilidad "en una sola dirección" ya que el operador con categoría de chofer ya no volvía a realizar ta-

reas de ensamblador. Idéntica rigidez había en referencia a las categorías de mantenimiento. La polifuncionalidad era nula.

- Carga de trabajo distribuída de manera no uniforme a los largo del tiempo de operación: este ítem hace referencia a que en determinados momentos algún sector gozaba de una carga de trabajo realmente baja mientras que en otros sectores la carga de trabajo estaba en su pico máximo, sin que esto provocara la redistribución de recursos o el cambio de tareas / sector a ningún grupo de operadores.

- Superposición de tareas: Los choferes del sector de recepción movían mercadería desde los camiones hacia el almacén, mientras que los choferes del sector de expedición, movían mercadería desde el almacén hacia los camiones. Obviamente esto estaba generado por las distancias existentes entre la recepción y la expedición (200 mts. aprox.) pero lo que queremos destacar es cómo esta circunstancia del layout generó un concepto de “chofer de recepción” y “chofer de expedición” creando diferencias donde en realidad había casi tan solo similitudes.

Ayudados por el layout de la nueva operación y por la incorporación de una tecnología diferente en lo que respecta a equipos móviles, el Equipo de Diseño generó un modelo de organización de trabajo que permitía:

- Implementar la polifuncionalidad casi en un 100% de la dotación.
- Eliminar los sectores de trabajo.
- Eliminar las diferentes categorías.
- Optimizar la distribución de recursos en función de las necesidades operativas.

El nuevo layout unificaba en un solo espacio los antiguos sectores de recepción y expedición, lo que hacía irrelevante la asignación del manpower a cada uno de los sectores por separado. En cambio, se asignaría personal al proceso de movimiento de PT

(Producto Terminado) como un todo.

El cambio tecnológico que permitió completar el modelo organizacional fue el reemplazo de los autoelevadores y de las zorras eléctricas convencionales por zorras eléctricas hombre montado. Con estas nuevas zorras, el operador podría mover PT (descarga o carga de camiones) o realizar el preparado del pedido. Por lo tanto, esto hacía irrelevante diferenciar a los operadores por tareas (categorías) ya que potencialmente todos podrían hacer cualquier tarea.

El nuevo modelo permitía desarrollar un operador polifuncional capacitado para realizar cualquier tarea de la operación del CD incluyendo el manejo del equipo móvil.

Cuando analicemos la herramienta de remuneraciones, vamos a disponer de un panorama global del modelo que unifique los aspectos de organización del trabajo, motivación, remuneraciones, capacitación y perfil del operador.

3) *Cultura Organizacional*: Los principales temas que se desprendieron de las encuestas de clima organizacional estaban referidos a los siguientes aspectos:

- *ECO. Estilo de Conducción*: Las principales falencias parecen concentrarse en temas de asignación de tareas *versus*, coordinación, estilo en la toma de decisiones y tendencia a controlar *versus* motivar.

- *ECO General*: Las principales áreas que ofrecen oportunidades de mejora son las relacionadas con las áreas de función / puesto / tarea y relación entre niveles jerárquicos.

Si analizamos ítems con mayor detalle, el ranking de las oportunidades de mejora incluye por ejemplo, el temor a tomar decisiones sin consultar con el jefe, la percepción de que la comunicación no es

franca y abierta, la necesidad de ser coherente entre el discurso y los hechos por parte de la gerencia, etc.

Las fortalezas que se destacan incluyen temas principalmente referidos a la imagen de la empresa y de los productos. Es destacable que, a pesar del espíritu crítico hacia, por ejemplo, la comunicación o la relación con niveles jerárquicos, el 95% de la población opina que se trata de una empresa recomendable para trabajar. Sin embargo también es importante que la mayoría de las fortalezas relevadas son valores antes que opiniones. Y es en esos valores en los que era necesario apoyarse para poder realizar un cambio cultural exitoso: preferencia por superiores con sólidos conocimientos y accesibles, preferencia por el trabajo en equipo y por la toma de decisiones en un marco participativo.

- *Encuesta de Factibilidad NOWS*: Mostró factores favorables para la implementación un modelo participativo, como por ejemplo, la tendencia a la cooperación y la empatía, la búsqueda de autonomía y desarrollo de la creatividad, comunicaciones interpersonales, etc. Por el contrario no se detectaron factores desfavorables a la implementación.

Los factores críticos detectados (aquellos que reflejan opiniones fragmentadas) tienen relación con el estilo de comunicación del grupo, la necesidad de control *versus* la autodirección, la disposición al cambio, etc.

Este breve panorama de la cultura organizacional, obviamente incompleto por lo inabarcable del tema, ofrece sin embargo una riqueza conceptual notable. Y refleja, por otro lado, la necesidad de actuar.

4) *Motivación*: Como mencionamos anteriormente, la organización del trabajo no brinda un marco motivador para los operadores. Sólo encontramos una herramienta de

remuneración mensual variable (Esquema de Productividad) que apunta a generar mayor compromiso y motivación por parte de ellos. El esquema se basa en la medición de varios indicadores de gestión (ausentismo, tiempo de preparado de pedidos, horas trabajadas sin accidentes, etc.) y en una escala de pago porcentual relacionada con las variaciones de dichos indicadores.

La percepción que los operadores tenían de esta herramienta puede sintetizarse de la siguiente forma:

- La forma de cálculo no es clara / comprensible.
- Los operadores no tienen pleno control de los indicadores por los que se les paga.
- Los operadores no pueden influir mucho para mejorar los estándares alcanzados.

Esta síntesis ponía de manifiesto la ineficacia del esquema. Por lo tanto el Equipo trabajó en el desarrollo de una herramienta de remuneración variable que tuviera estos objetivos:

- Movilizar a los operadores para mejorar
- Que los resultados redundaran en beneficios para la operación y para el personal
- Que la forma de cálculo fuera transparente
- Que los operadores tuvieran control de las variables

5) *Desempeño*: Hasta el momento de esta investigación, la empresa no disponía de una herramienta formal de evaluación de operadores; sí disponía de esa herramienta, en cambio, para los empleados (administrativos, jefes, etc.).

Existía, sin embargo una instancia de evaluación asociada a un premio anual que la empresa otorgaba (condicionado éste, a su vez, a los resultados del ejercicio anual). Esta instancia de evaluación era realizada por los jefes y comunicada a los operadores

en una entrevista que, a decir verdad, se focalizaba más en el premio otorgado que en las fortalezas y debilidades de cada operador.

Y debido a que el premio se otorgaba en forma anual, no había un seguimiento periódico por parte de los jefes para evaluar y monitorear la evolución del desempeño de los operadores.

En otras plantas de la empresa, por el contrario, ya se habían implementado las evaluaciones a operadores (sólo un año antes).

Otra herramienta de evaluación del desempeño que existía en el CD, estaba asociada con el tiempo de preparado de pedidos. El sistema utilizado permitía medir el rendimiento de cada operario en términos de cajas preparadas por hora. Este indicador se contrastaba contra un estándar derivado del Esquema de Productividad, estándar que con el correr del tiempo y los cambios de la operación (tecnológicos, de layout, de productos, etc.) habían quedado totalmente desactualizados.

El equipo trabajó este aspecto de la organización desarrollando una herramienta que cumpliera con los siguientes objetivos:

- Permitir una evaluación objetiva del desempeño de los operadores.
- Facilitar la detección de fortalezas y debilidades.
- Facilitar la generación de planes de acción / seguimiento a fin de optimizar el desempeño individual .

6) *Perfil de los operadores:* En el contexto organizacional explicamos que los orígenes del CD estuvieron muy lejos de ser planificados, sino que por el contrario, éste surgió de la fusión de diferentes operaciones de terceros. Con esos antecedentes, casi es redundante decir que el perfil de los operadores que trabajan en el CD no fue desarrollado en función de las tareas u objetivos a cumplir. Sin embargo, las personas que se fueron incorporando con el paso del tiempo sí reunieron características más acordes con el perfil requerido por la empresa.

Los cambios organizacionales planteados por el traslado del CD (principalmente la polifuncionalidad de los operadores y la autogestión de los equipos) requerían nuevas características por parte de los operadores. El trabajador físico debía ser reemplazado por el trabajador del saber. Esto dio lugar a dos consecuencias principales:

- Definir el perfil del nuevo operador a fin de orientar la selección de los operadores ingresantes hacia la cultura que quería generarse.
- Desarrollar un plan de capacitación y formación de los actuales operadores, a fin de transmitirles cuáles serían los nuevos valores y modelos organizacionales y permitirles, a su vez, llevar adelante los cambios actitudinales y aptitudinales necesarios para poder acercarse a dichos valores y modelos.

El esquema de remuneración variable que se desarrolló, además de lograr objetivos de motivación, constituyó una herramienta óptima para planificar el desarrollo del perfil de los operadores.

7) *Remuneraciones:* Si bien la encuesta de remuneraciones brindó información muy útil para poder operar sobre las remuneraciones de los operadores, también se tomaron en cuenta otros aspectos: la cantidad de categorías, el modo en que estaban definidas y el esquema de pago variable.

Los resultados de la encuesta mostraron un nivel salarial comparativamente alto con respecto a las otras empresas participantes, tanto en la población de choferes (clarkistas) como en los ensambladores de carreta eléctrica (operarios de picking) y de ensambladores (operarios de carga y descarga). Concretamente de las 11 empresas participantes, la empresa que nos ocupa reflejaba:

- El 3° mejor sueldo en la posición de chofer de autoelevador.
- El 4° mejor de la posición de ensamblador.
- El 1° de la posición de ensamblador de carreta eléctrica.

Sin duda el impacto del nivel salarial en los costos de distribución era muy relevante. Los resultados de la encuesta coincidían con la necesidad de generar un cambio en el nivel de las remuneraciones. Cabe destacar que en la ECO la población misma manifestaba una percepción del salario mayor con respecto al mercado. En este sentido, la encuesta de remuneraciones vino a confirmar con datos concretos la percepción de los relevados anteriormente por la ECO.

La definición de las categorías desde un punto de vista estrictamente funcional y la cantidad de categorías existentes (9) no facilitaban optimizar la administración de las remuneraciones.

El desarrollo que se llevó adelante a partir de estos inputs se orientó por un lado, hacia la reducción de los costos de mano de obra en el largo plazo, y por el otro, a la idea de contar con una herramienta de motivación del personal a través de las remuneraciones.

## Herramientas

### 1. Esquema de remuneraciones

El esquema de remuneraciones desarro-

llado produjo los siguientes cambios:

- *Redefinición de la cantidad de categorías de trabajo:* el convenio anterior manejaba 9 categorías. El nuevo convenio, en cambio, sólo definió 3 categorías.

- *Polifuncionalidad:* Anteriormente las categorías estaban definidas desde un punto de vista estrictamente funcional. La nueva definición se realizó tomando el más amplio criterio de polifuncionalidad.

- *Administración de Jornales por Bandas:* Cada una de las 9 categorías del convenio anterior tenía asignado un valor horario. Las nuevas categorías tienen asignado una banda salarial a través de la cuál puede administrarse la remuneración del operador otorgándole aumentos salariales (por desempeño destacado) sin modificar su categoría.

- *Reducción del jornal mínimo:* Se definió una categoría para los operadores ingresantes (período de prueba) inferior a los valores manejados en el convenio anterior. Esta modificación apunta a alinear los valores de remuneraciones con los valores del mercado.

Categorías Anteriores (funcionales)		Nuevas Categorías por Bandas (polifuncionales)	
Categorías		\$ x Hr. Categorías	\$ x Hr.
Oficial Múltiple de Mantenimiento	4.36	Operador Polifuncional Especializado	4.00 a 4.50
Medio Oficial	4.13	Operador Polifuncional	1.81 a 3.99
Ayudante de Mantenimiento	4.00		
Controlador	4.00		
Chofer Plus	3.90		
Chofer	3.78		
Ensamblador Carreta Eléctrica	3.51		
Ensamblador	3.12		
Operador de Nuevos Emprendimientos	2.60		
		Operador Inicial	1.80

## 2. Esquema de Pago Variable

El esquema de pago variable es la herramienta que focaliza con especial énfasis al “trabajador del saber”, ya que si bien las bandas de jornales o el trabajo en equipo brindan un marco para el desarrollo de la persona, es a través de la capacitación y de la adquisición de habilidades que un operador podría lograr un cambio cualitativo en sus capacidades. Por eso, si bien el planteo es sencillo, para la comunidad implicó un cambio radical en la manera de concebir la capacitación. Desde los ojos de un operador, este cambio podría leerse así: “Antes me obligaban a ir a un curso porque la empresa decidía capacitarme, cobraba horas extras por estar sentado escuchando y cuando volvía a mi trabajo me había olvidado de todo. Ahora, en cambio, la empresa me pide no sólo que yo decida si quiero capacitarme o no, sino que además me va a pagar si lo hago, pero sólo luego de demostrar que realmente aprendí algo nuevo (y ya no me pagan horas extras por el tiempo del dictado de cursos)”.

- *Reemplazo del esquema de Productividad por un esquema de Pago Variable por Habilidades:* El nuevo esquema ya no mide indicadores de gestión, como en anterior, sino que se basa en el desarrollo de determinadas habilidades definidas como críticas para la operación del CD.

- *Incentivo:* El nuevo esquema genera una actitud proactiva hacia el aprendizaje ya que aquellos operadores que se interesen por desarrollar nuevas habilidades incrementarán su pago variable. Por otro lado el operador conoce cuáles son las habilidades que se valoran positivamente en su desempeño y puede focalizar en ellas su esfuerzo.

- *Transparencia:* La forma de cálculo del esquema anterior implicaba complicados cál-

culos estadísticos y no era clara para los operadores. El nuevo esquema es absolutamente transparente.

- *Reduce costos de capacitación:* Desde el momento en que los cursos de capacitación se dictan fuera del horario de trabajo, los costos de capacitación se reducirán.

- *Genera instructores internos:* La empresa valora como habilidad la de transmitir conocimientos a los propios compañeros. La existencia de instructores internos es positiva desde varios puntos de vista: motiva al personal, reduce costos de capacitación, evita desajustes entre la “cultura” de los instructores externos y la cultura organizacional.

- *Forma de pago:* El esquema anterior definía sólo dos porcentajes de productividad para toda la población de operarios: directos (ensambladores) y servicios (choferes y mantenimiento). En el nuevo esquema, la forma de pago es individual. Por lo tanto cada operador administra su propia capacitación y su remuneración variable. En cierta forma este criterio parece contrario al modelo de trabajo propuesto (equipos autogestionados). La coherencia entre las modalidades de trabajo y de remuneración es imprescindible para que todo el sistema logre consistencia. De todas formas, el pago de una remuneración por equipos podría implementarse a través del bonus anual que la empresa otorga a su personal. Este bonus está ligado al cumplimiento de los objetivos. En la medida en que los equipos definan sus propios objetivos, podría relacionarse el cumplimiento de éstos con el pago de aquél.

En el primer gráfico vemos la evolución de la productividad a lo largo de 12 meses móviles. Y en el segundo, la distribución del pago variable según el nuevo esquema, en relación a la cantidad de personas que cobrarían cada porcentaje.

### **3. Modelo Organizacional: Equipos Autogestionados**

El modelo de organización fue sin duda la herramienta más compleja de las cuatro desarrolladas. Y esto fue así porque involucra muchos aspectos de la organización así como también a muchos actores, principalmente operadores y líderes.

Básicamente el modelo define:

- Organizar a los operadores en equipos autogestionados, con una progresiva delegación de tareas y responsabilidades sobre los procesos de los que ellos participan. Los integrantes de los equipos no tienen diferencias jerárquicas ni funcionales. Sabemos que en un principio las diferencias funcionales existirían, pero el objetivo a mediano plazo es formar operadores polifuncionales que po-

sean las habilidades necesarias para desarrollar cualquiera de las tareas del equipo y las competencias requeridas por una organización flexible y competitiva.

- Definir la estructura o el modelo de organización de dichos equipos, a fin de brindar un marco de contención a las inquietudes que el cambio organizacional generaría en las personas. Esta estructura se construyó por medio de un entrenamiento previo, un proceso de formación del equipo, la definición de roles o coordinaciones internas al equipo (y las responsabilidades asociadas a cada una de ellas), las vías de comunicación que podrían utilizarse (agendas de reuniones, carteleros, etc.) y la fijación de objetivos.

- Expresar el perfil de operador que la organización quería desarrollar a través de este cambio organizacional.

- Definir y expresar el perfil de líder que la organización quería desarrollar. El perfil del líder fue un punto clave en el desarrollo del modelo, ya que los “viejos” jefes de turno se encontraban con un cambio muy fuerte en el que ellos mismos debían transformar-

se en *generadores de cambio*. Muchos de los objetivos planteados para los equipos sólo serían alcanzados si los líderes de turno aceptaban el desafío y cambiaban su perfil de jefe tradicional hacia el de facilitadores y líderes de los equipos.

En los cuadros que siguen a continuación reflejamos los principales aspectos del modelo:

Diferencias entre la organización tradicional y el modelo propuesto:		
Elemento	Org. Tradicional	Org. Propuesta
Estructura Organizacional	Individual	Por equipos
Diseño de la tarea	Acotado / monotarea	Proceso completo / polifuncional
Rol de la gerencia	Dirección y control	Facilitador / Dirección y Coach
Liderazgo	Vertical descendente	Compartido con los equipos
Responsabilidad	Centralizada	Compartida
Flujo de información	Controlado limitado	Abierto compartido
Remuneración variable	Basada en indicadores de perform.	Basada en habilidades aplicadas
Remuneración fija	Por categoría / función	Por desempeño (meritocracia)
Capacitación	Puntual y esporádica	Educación permanente
Enfoque del negocio	Intraorganizacional	Hacia el mercado

## Etapas de delegación

**Tercera etapa**  
**Mantenimiento autónomo**  
**Selección nuevos integrantes**  
**Análisis de costos y Presupuestos**

**Segunda etapa**  
**Estándares de Eficiencia** Contactos con  
**Proveedores**  
**Ausentismo/Vacacione/Reuniones**  
**Gestión Seguridad y Medio Ambiente**  
**Gestión de Orden y Limpieza**  
**Gestión de Mejoras**  
**Control de Calidad**  
**Conocimiento cliente/consumidor/competencia**

**Primera etapa**  
**Fijación de objetivos**  
**Organización interna**  
**(Coordinaciones, Comunicaciones, Capacitación)**

### Coordinaciones de un equipo autogestionado

**CALIDAD Y CLIENTE**

Control de calidad e ISO 9000  
 Conocimiento del cliente/consumidor  
 Conocimiento de la competencia

**PLANIFICACION**

Estándares de eficiencia  
 Planificación de pedidos

**MANTENIMIENTO**

Mantenimiento autónomo de Equipos Móviles  
 Orden, higiene y limpieza del sector

**RECURSOS HUMANOS**

Ausentismo  
 Esquema de vacaciones  
 Comunicaciones internas/externas  
 Coordinación de reuniones  
 Capacitación/Lecciones un punto  
 Visitas al CD  
 Selección de nuevos integrantes

**SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE**

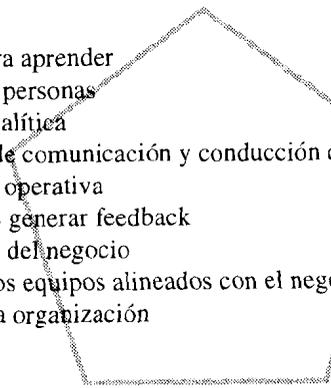
Avisos de Riesgo/Tarjetas Seguridad  
 Análisis de accidentes  
 Identificación/minimización de riesgos  
 Concientizar sobre uso de EPP  
 ISO 14000 y Política de Medio Ambiente

Canales de comunicación de un equipo	
Comunicaciones Externas	Comunicaciones Internas
<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Persona a persona</li> <li>↑ Teléfono</li> <li>↑ Correo Electrónico</li> <li>↑ Carteleras: Nows o propias</li> <li>↑ Reuniones y presentaciones</li> <li>↑ Informes</li> <li>↑ Tarjetas TPM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Persona a persona</li> <li>↑ Cartelera</li> <li>↑ Tarjetas TPM</li> <li>↑ Reuniones</li> <li>↑ Planillas de registros</li> </ul>

PERFIL DEL OPERADOR DE UN EQUIPO AUTODIRIGIDO	
Dimensiones	Importancia para el equipo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Habilidad para aprender</li> <li>2. Capacidad analítica (ident.problemas)</li> <li>3. Atención a los detalles</li> <li>4. Influencia</li> <li>5. Iniciativa</li> <li>6. Adecuación al puesto</li> <li>7. Criterio (solución de problemas)</li> <li>8. Comunicación oral</li> <li>9. Organización y planificación</li> <li>10. Cooperación</li> <li>11. Conocimientos técnicos</li> <li>12. Capacitación y entrenamiento</li> <li>13. Estándares de trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polifuncionalidad / Rotación interna</li> <li>2. El equipo resuelve sus problemas</li> <li>3. Focalizar en mejora continua</li> <li>4. Persuade a otros (dentro / fuera del equ.)</li> <li>5. Énfasis en mejora continua</li> <li>6. Reducción de la rotación</li> <li>7. Calidad y productividad</li> <li>8. Presentar ideas a otros</li> <li>9. Planificación / Cronogramas de trabajo</li> <li>10. Inter e intra equipos</li> <li>11. Polifuncionalidad y rotación</li> <li>12. Entrenamiento entre compañeros</li> <li>13. Focalizar la productividad / calidad</li> </ol>

### Perfil del líder de equipos autodirigidos

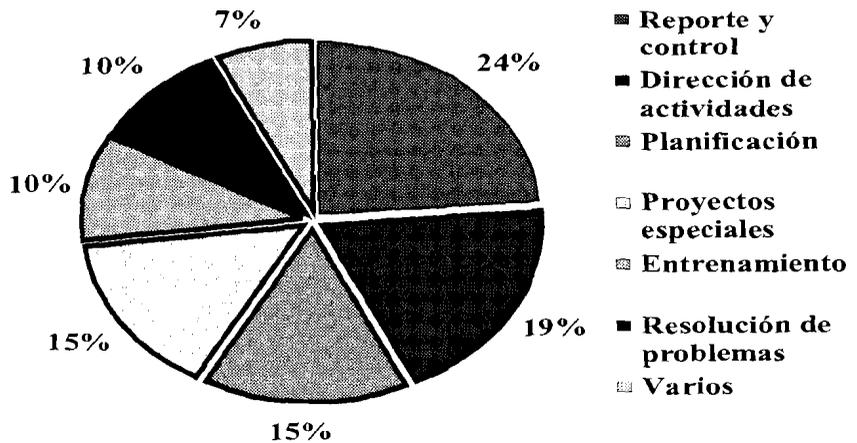
Habilidad para aprender  
 Liderazgo de personas  
 Capacidad analítica  
 Habilidades de comunicación y conducción de reuniones  
 Planificación operativa  
 Capacidad de generar feedback  
 Visión global del negocio  
 Mantener a los equipos alineados con el negocio, los valores y las políticas de la organización



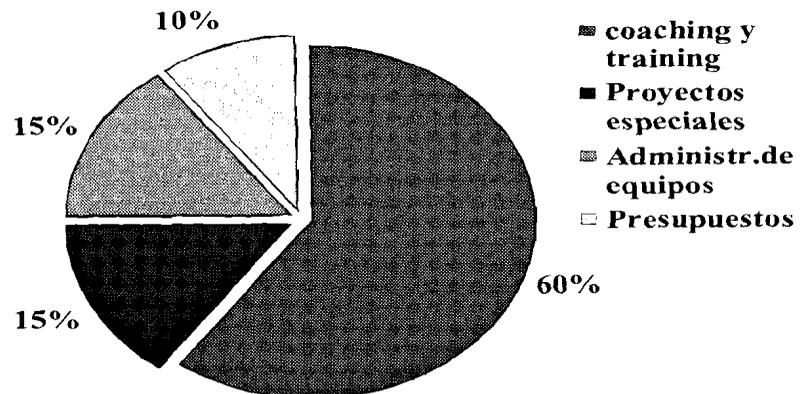
### de Jefe de Turno a Líder de Equipos

Distribución simplificada del tiempo de trabajo

#### Jefe de turno



#### Lider de Equipos



## Proceso de entrenamiento y formación de un equipo autodirigido

### 1. Entrenamiento

Presentación del modelo

Team training (Comunicaciones, Trabajo en equipo,  
Resolución de problemas, Administración de conflictos)

### 2. Visitas

Supermercados

Otras plantas

### 3. Consolidación y fijación de objetivos

### 4. Lanzamiento formal ante la comunidad

### 5. Reuniones

a. De seguimiento (todo el equipo)

b. De coordinaciones

## 4. Evaluación por desempeño

El sistema de evaluación de desempeño para los operadores del CD fue desarrollado teniendo como base el sistema de evaluación de empleados (utilizado desde hace muchos años en toda la empresa) y los sistemas de evaluación de operadores desarrollados recientemente en otras plantas.

Los sistemas de las otras plantas incluían evaluaciones individuales, evaluaciones al equipo, autoevaluaciones e incluso evaluaciones del equipo hacia los líderes, con frecuencias anuales o semestrales.

En el caso del CD, creímos conveniente implementar en una primer etapa sólo la evaluación a los operadores considerados individualmente y con una periodicidad anual.

La puesta en marcha del sistema implicaba:

- Definir los factores a evaluar.
- Entrenar a los operadores.
- Generar una actitud positiva hacia la he-

rramienta (el proceso de evaluación muchas veces despierta temores o desconfianza)

- Planificar con los líderes un cronograma de evaluaciones a fin de poder dedicar el tiempo suficiente a cada evaluación (análisis y entrevista).

Los factores a evaluar fueron definidos con un criterio amplio y abarcando los distintos aspectos del desempeño de un operador:

- Proactividad
- Trabajo en equipo
- Autonomía
- Efectividad y Flexibilidad
- Actitud hacia políticas y programas

La riqueza de la herramienta radica en los comentarios y ejemplos con los que el evaluador sustenta las calificaciones y en el seguimiento del desempeño y de los factores a mejorar.

El formulario de evaluación con la escala de puntos utilizada es la siguiente:

### Evaluación Anual de Operadores Centro de Distribución Buenos Aires

<b>Apellido y Nombre:</b>		<b>Puesto:</b>		
<b>Legajo:</b>	<b>Antigüedad en el puesto:</b>	<b>Antigüedad en la compañía:</b>		
<b>Nivel educativo:</b> (indique especialidad)		<b>Primario</b>	<b>Secundario</b>	<b>Terciario</b>
	Completo			
	En Curso			
	Incompleto			
<b>PROACTIVIDAD</b>		Energía para realizar su tarea superando los obstáculos. Generación y ejecución de ideas propias y ajenas. Búsqueda de aprender/enseñar permanentemente. Iniciativa y relación interpersonal.		
<b>Observaciones y ejemplos:</b>				<b>Puntaje</b>
				<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		Compromiso con los objetivos del equipo y con sus compañeros. Cumplimiento de las responsabilidades asumidas. Comunicación y relación interpersonal.		
<b>Observaciones y ejemplos:</b>				<b>Puntaje</b>
				<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
<b>AUTONOMIA</b>		Voluntad de asumir responsabilidades. Capacidad de autodirigirse (uso de criterio propio para focalizar en objetivos principales, encontrando los recursos y personas adecuados para alcanzarlos). Uso responsable del poder que le fue delegado.		
<b>Observaciones y ejemplos:</b>				<b>Puntaje</b>
				<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
<b>EFFECTIVIDAD Y FLEXIBILIDAD</b>		Capacidad para lograr el trabajo requerido en tiempo y forma (con la calidad requerida). Apertura a los cambios		
<b>Observaciones y ejemplos:</b>				<b>Puntaje</b>
				<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
<b>ACTITUD HACIA POLITICAS Y PROGRAMAS</b>		Cumple y busca que se cumplan las políticas y programas de CD.	Seguridad y Medio Ambiente/Orden, higiene y limpieza. Satisfacción del Cliente (Calidad). NOWS	
<b>Observaciones y ejemplos:</b>				<b>Puntaje</b>
				<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>
Califique cada factor considerando los siguientes niveles				
				<b>Puntaje Total (Promedio)</b>
BAJO LO ESPERADO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXELENTE
0	1	2	3	4
				<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
<b>Factor Fortaleza:</b>			<b>Factor a Mejorar:</b>	
<b>Opinión del Evaluado</b>				
De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo		
<b>Firmas de los Evaluadores</b>				<b>Firma del Evaluado</b>

## Conclusiones

Las herramientas desarrolladas abarcaron aspectos claves de la gestión de Recursos Humanos: cultura organizacional, estilo de comunicaciones, capacitación, remuneraciones, desarrollo y motivación.

La implementación de algunas de estas herramientas pudo llevarse adelante en forma inmediata. Otras en cambio, requirieron plazos mayores.

Sabemos que todo cambio cultural requiere de objetivos claros, coherencia en-

tre las palabras y las acciones, pero por sobre todo tiempo. El desarrollo realizado tuvo como objetivo brindar los medios a través de los cuáles se podrán alcanzar los objetivos planteados desde un inicio para el CD.

Parte de estas herramientas (esquema de pago variable, bandas salariales, nuevas categorías, polifuncionalidad, perfil de habilidades de los operadores) quedaron plasmadas en un Convenio de Empresa con el Sindicato que representa a los trabajadores del CD (30-06-99).

## BIBLIOGRAFIA

- DRUCKER, Peter. *La administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1996.
- BERGER, Peter y LUCKMANN, Thomas. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1998.
- ETZIONI, A., *Organizaciones modernas*. Buenos Aires, Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, 1975.
- FORRESTER, V., *El horror económico*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1997.
- DRUCKER, P. *Las Nuevas Realidades*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1995.
- WELLINS, R., BYHAN, W. y WILSON J., *Empowered Teams*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1991.
- KATZENBACH J., y SMITH, D. *The Wisdom of Teams*. Boston, Harvard Business School Press, 1993.
- GROSS, Steven. *Compensations for Teams*. New York, HAY Group, Ed. Amacon, 1995.
- SOLANA, R. *Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio*. Buenos Aires, Ed. Interoceánicas, 1993.
- MINTZBERG, H. *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1996.
- MATEU, M. *La Nueva Organización del Trabajo*. Barcelona, Ed. Hispano Europea, 1984.
- DESSLER, G. *Administración de Personal*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.