

Relatoría del foro “Potenciación de la Relación con el Cliente Interno”*

Casos: Colombiana Kimberly Colpapel, Sofasa y Procter & Gamble

Iván Darío Arroyave Agudelo**

Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 2. p. 11-19. Medellín, junio de 2008

En el marco del ciclo de eventos académicos de postgrado, el 4 de junio de 2008, la Escuela de Ingeniería de Antioquia organizó un foro cuyo tema fue la potenciación de las relaciones laborales armoniosas y productivas en las organizaciones. El certamen se centró en la presentación de tres casos empresariales públicamente reconocidos como exitosos; se trata de las experiencias de **Colombiana Kimberly Colpapel (CKC), Sofasa y Procter & Gamble (P&G)**. La exposición estuvo a cargo de los respectivos directores de Recursos Humanos: Giovanna Erazo, Mauricio Pino y Raúl Moreno.

El evento permitió identificar tendencias importantes en la gestión de las relaciones humanas de las organizaciones. Se pudo percibir con facilidad que, en un mundo globalizado y cada vez más competido, las empresas están respon-

diendo al reto de realizar una búsqueda continua y sistemática de las condiciones laborales óptimas que les facilitan a las organizaciones poder funcionar con la dinámica y fuerza requeridas para ser globalmente competitivas. Las disertaciones permitieron precisar algunos patrones empresariales en la concepción de la estructura de valores, principios y políticas con que se orientan en esta época las relaciones laborales.

En primera instancia, se percibe la convicción de las organizaciones de que uno de sus grandes desafíos es encontrar y aplicar mecanismos que propicien las condiciones que hagan que los sueños corporativos constituyan de verdad parte de los sueños de las personas y que, de esa manera, los empleados asuman actitudes que induzcan a que los equipos marchen eficaz y eficientemente hacia el logro de metas específicas.

* Foro del ciclo de eventos académicos de Postgrado EIA, 4 de junio de 2008.

** Decano de Postgrados EIA.

En tal sentido, también se lee que las empresas son conscientes de que el pilar fundamental de esta conformación de equipos exitosos radica en la creación de ambientes laborales en que el empleado sienta un desarrollo individual articulado con el desarrollo corporativo, y este sentimiento sólo se alcanza en un ámbito donde, partiendo de la alta dirección, se proyecte cercanía a las personas por medio de manifestaciones abiertas, continuas y sinceras de respeto, confianza, reconocimiento y apoyo.

Igualmente, las empresas tienden a promover una cultura de comunicación, colaboración y mejoramiento continuo en todos los aspectos.

A continuación se relatan los planteamientos centrales de las tres ponencias.

Caso Colombiana Kimberly Colpapel

La presentación del caso de esta compañía parte de la descripción de los tres pilares de la organización, escritos dos de ellos cambiando la C por K, por ser la inicial del nombre Kimberly:

1. **Kolaboración**
2. **Kultura**
3. **KPI (Key Performance Indicators o Indicadores clave de desempeño)**

La doctora Giovanna Erazo Oliveros, gerente de Liderazgo y Cultura Organizacional, empezó su ponencia resaltando

que estas tres kas hacen énfasis en el recurso humano y pasó a describir cada una.

1. **Kolaboración**

Explicó la doctora Erazo que en esta organización cuentan con estructuras multifuncionales que permiten la movilización interna de recursos humanos, los cuales asumen distintos compromisos, tanto con su área de origen como con los equipos a los que han sido asignados. De esa forma, un líder o una persona puede tener dos subordinaciones (“reportes”) reales, uno al jefe de su área de origen y otro al líder de ese equipo multifuncional. Afirmó que “tener un equipo multifuncional con integrantes de todas las áreas nos permite estar pensando más macro, más grande y buscando buenas prácticas que puedan ser implementadas. En muchos casos la compensación individual está sujeta a los resultados de ese equipo multifuncional”.

2. **Kultura**

Señaló la Gerente de Liderazgo y Cultura Organizacional que para CKC la Kultura es lo primero y con mucha intensidad se promueve internamente la coherencia de las acciones con esa Kultura con que se identifica la empresa.

En forma sintética, se podría decir que, sin perder el foco económico, la cultura de CKC se basa en el establecimiento y conservación de relaciones laborales orientadas al trabajo en equipo, en condiciones de plena práctica de valores de

convivencia y con una motivación que se manifiesta en la pasión y liderazgo por lograr los sueños de la compañía.

La Kultura es la base que permite tener esas estructuras multifuncionales, expresó la doctora Erazo, manifestando que CKC orienta sus esfuerzos a la consolidación de esa Kultura que “es lo que ponemos primero que todo, es un filtro inicial para cualquier actividad y cualquier proceso que tengamos; buscamos que nuestras actuaciones se destaquen por la capacidad de reconocer, ser humildes y generosos, así como de compartir abiertamente los éxitos y las necesidades de superación de errores y deficiencias que se plantean en la marcha”.

Destacó la expositora que “otro punto muy importante de la Kultura y que nos ha permitido conseguir resultados de negocio es creer en los sueños, lo cual nos ha permitido cambiar la historia de la compañía en los últimos tres años, doblando el negocio y triplicando las utilidades, esto debido a que la gente cree en los sueños, y con base en eso se construyen nuestros presupuestos. Hace parte de la dinámica CKC, mediante varios mecanismos, canalizar sistemáticamente los sueños de todos empleados para hacerlos converger al sueño corporativo y promover el sentido de pertenencia”.

La panelista reveló que la comunicación cumple un papel decisivo para lograr que la organización esté totalmente

alineada con los objetivos y la construcción de ese sueño corporativo, por lo cual hay una política de comunicación fluida y de puertas abiertas.

El esquema completo con los elementos que componen la Kultura que distingue a CKC es el siguiente:

- 2.1 Gente inspirada y equipo alineado
- 2.2 La Kultura como prioridad del negocio.
 - Lo mejor para la Compañía.
 - La orientación debe ser extensa y permanente.
 - Reconocimientos y recompensas importantes.
 - Compartir los éxitos.
 - Dar y recibir.
 - Mantener la humildad.
 - Generosos en todo sentido.
- 2.3 Comenzando desde arriba
 - Trabajar con los líderes e involucrarlos en el proceso.
 - Los líderes deben preocuparse por las relaciones humanas, no sólo por los resultados financieros.
 - Los errores son para aprender y mejorar, no para castigar.
 - Los líderes tienen responsabilidad personal en el desarrollo de la Kultura y las personas.
 - Las comunicaciones por parte de los líderes deben ser frecuentes y regulares.

- Implantar la política de puertas abiertas para que la gente llegue a conocer a sus líderes.

2.4 Creando un equipo de primera

- Seleccionando talento que encaje con la Kultura de la compañía.
- Evaluando el desempeño de forma sistemática.
- Desarrollando.
- Generando empleabilidad.
- Diferenciando por desempeño.

2.5 Creyendo apasionadamente en los sueños

- Construyendo y haciendo realidad los sueños.
- Enfrentando nuevos desafíos.
- Empowerment (delegación de poder) con marco en Kultura.
- ¡Sí se puede!

2.6 Comunicar, comunicar, comunicar

- Confiar primero para conseguir el compromiso de la gente.
- Dar herramientas para lograr y exceder objetivos.
- Construir una estructura para que todos conozcan sus roles.
- Establecer química entre los colaboradores.
- Consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos.

2.7 Celebrando

- Reconocer y compartir los logros.
- Reforzar la confianza.

- Instalar el concepto de que “todo es posible”.

- Promover la alegría en el día a día.

2.8 Vivimos una experiencia de corazón y mente

- Levantarse en la mañana y querer ir a trabajar. Síndrome del domingo.
- Gustar de las personas con quienes trabaja; lazos de amistad.
- Sentirse valorado y apoyado.
- Saber que eres escuchado.
- No querer cambiar de trabajo; recomendar a los amigos.

3. Indicadores clave de desempeño KPI

CKC asume como una referencia que influye en las orientaciones estratégicas de la empresa los indicadores utilizados en las dimensiones que evalúa la encuesta Great Place to Work (GPTW), a saber: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, esto debido a que considera que estas variables son congruentes con todos los valores y la cultura organizacionales.

Esta compañía les da prioridad a las metas relacionadas con los resultados de la encuesta incorporándolas al planeamiento estratégico, orientando a los líderes y, por tanto, usándolas como medio de desarrollo corporativo. En suma, la compañía siempre está inquieta por atender competitivamente los planteamientos de las dimensiones GPTW, las

cuales se pueden enunciar de forma más específica así:

Credibilidad. ¿Cómo son percibidos los líderes? ¿Qué tan confiables son?

Respeto. Cómo los líderes apoyan y valoran a la gente como personas y profesionales.

Imparcialidad. Si los líderes son percibidos como justos a la hora de pagar, seleccionar, tratar y trabajar.

Orgullo. Sentimiento hacia las diferentes facetas de la organización

Camaradería. El lugar de trabajo se percibe como un sitio donde existe hospitalidad, compañerismo, amistad, integración e identidad de equipo.

A manera de síntesis, la doctora Erazo argumentó que toda la estructura de liderazgo y cultura de la organización se ve reflejada en los destacados indicadores globales, recalcando el hecho de haber alcanzado en el 2007 el segundo puesto entre las empresas con mayor crecimiento de rentabilidad y el sexto entre las más rentables del país. Asimismo hace parte del orgullo institucional que la empresa por dos años consecutivos esté entre las cinco mejores del escalafón GPTW.

La ponente concluyó expresando que “nuestro modelo nos permite contar con colaboradores felices y comprometidos y clientes satisfechos, generando valor al negocio y cuidando nuestra cultura y nuestra gente”.

Caso Sofasa

El modelo de Sofasa fue presentado por el doctor Mauricio Pino Ocampo, director de Recursos Humanos.

El ponente empezó describiendo el fuerte contraste de lo que era la compañía hasta los años noventa y lo que es ahora, fruto de una estrategia administrativa orientada al bienestar del cliente interno. Sofasa es una compañía meritatoria, que pasó por una gran crisis durante los años noventa superada con creces, como resultado de una reorientación de la concepción administrativa del negocio. Se pasó de un modelo basado no más que en competencias técnicas a un modelo donde ante todo se considera al ser humano como actor principal que lidera los procesos.

Expresó el doctor Pino: “Esa concepción orientada solamente a la productividad marcó durante muchos años nuestra visión de cómo administrar los equipos; después entendimos que lo que debíamos hacer era un modelo más adaptativo, un modelo de *management* que buscara no basarse únicamente en la parte técnica, sino que estimulara en el otro el deseo de apropiarse de los retos que planteaba la organización”.

Es evidente que la fusión que se dio en la compañía en 1992 entre Renault y Toyota permitió transformar el modelo administrativo de la empresa combinando las fortalezas administrativas de la cultura francesa y la japonesa.

La cultura francesa aporta una orientación al procedimiento y a la discusión permanente, dijo el Director de Recursos Humanos, añadió que la pauta gerencial de Renault está dirigida a promover un jefe con capacidad de contribuir a la estrategia, explicarla y desplegarla a sus colaboradores, para lo cual deben definir objetivos que sean claros, ambiciosos y realistas con planes de acción concretos, buscando la delegación y coherencia con los procesos generales de la empresa.

La cultura japonesa en Sofasa la caracterizó el ponente en la actitud humilde y la orientación al mejoramiento, a la práctica, a la disciplina y al pensamiento anticipado, lo cual ha sido una fortuna para la empresa. Una declaración del presidente de Toyota, Katsuaki Watanabe, ratifica la actitud de modestia: "Hemos sido humildes; ése ha sido el tradicional carácter de Toyota. Ahora, por supuesto, nos recordamos permanentemente: no seamos arrogantes".

El estilo de Toyota se basa en dos grandes pilares: el mejoramiento continuo y el respeto por las personas. Según el Director de Recursos Humanos, uno de los factores clave para la transformación de Sofasa fue "entender que para mejorar había que tener un desafío, que podíamos trabajar el *kaizen*, es decir, el mejoramiento día a día y continuo y trabajar lo que ellos llaman el *Genchi Genbutsu*, que básicamente es ir al origen y respetar a las personas".

Acotó el expositor que "estábamos concentrados en fabricar carros, eso era lo que nos interesaba, ellos nos dijeron que no nos preocupáramos por eso, sino por los procesos; si tenemos un buen proceso, saldrá el carro", pero un buen proceso tiene como condición cuidar a las personas, es decir, su trabajo, ellos harán el resto y actuando en equipo. El *Genchi Genbutsu* significa la actitud de que cada empleado se documente directamente de las fuentes de información para encontrar los hechos y tener los elementos suficientes para tomar las decisiones correctas, crear consensos y lograr las metas. Por esa razón se induce a que los empleados tengan una carrera dentro de la compañía, que les permita conocer con propiedad todas las fases del proceso y además se han establecido mecanismos de solución de problemas acudiendo de frente a la fuente de la dificultad, con el ánimo de recoger la suficiente información antes que se tomen decisiones.

En este mismo sentido, en Sofasa se ha asumido el concepto japonés de respeto. Precisó el director que el respeto no se reduce a lo típico que llamamos respetar al otro, aquí es asumir responsabilidad por lo que hacemos; básicamente los japoneses enseñaron algo muy importante: la confianza. La clave para tener respeto es tener confianza, eso es circular: si hay respeto hay confianza, y si hay confianza hay respeto, y cuando eso ocurre pueden suceder cosas maravillosas en el trabajo en equipo donde

básicamente se logra un rendimiento individual y profesional.

Añadió el doctor Pino que la forma como hicimos la apropiación de esta cultura fue simplemente determinando un mecanismo, asumiendo el respeto, qué espera uno de los demás cuando dice que quiero su respeto. Lo primero es saludarlo, lo que nosotros le exigimos a nuestros jefes que antes de arrancar el turno debe pasar por su línea saludando a sus operarios, de mano, mirándolos de frente, siempre con la mirada clara y sin tapujos; no es algo accesorio, no está perdiendo tiempo, es su primer trabajo, porque consideramos que saludar genera confianza, hace que el jefe no se vea distante sino cercano. De esa manera se comienza a generar una empatía, y después de haberla construido, la gente responderá que está bien o mal o que tiene tal problema.

Concluyó este aspecto el Director afirmando que en la empresa respetan a los demás, realizan todos los esfuerzos para comprenderse unos con otros, asumen la responsabilidad por sus acciones y hacen lo mejor posible para construir la confianza mutua. Con esta lógica estimulan el crecimiento personal y profesional, comparten oportunidades para el desarrollo y maximizan el rendimiento individual y del equipo.

La compañía adoptó una concepción de la gerencia del recurso humano un poco distante de lo tradicional, en es-

pecial cuando se aspira a que el papel del Área de Recursos Humanos no sea protagónica y se propone como premisa que el jefe sea jefe para todo. Expresó el panelista que en Sofasa, el real administrador del recurso humano es el jefe, y Recursos Humanos adopta una posición de consultor, asesor y armonizador en toda la relación.

Asociado a esto, cuentan con un sistema de participación que permite a los trabajadores presentar ideas de mejoramiento. Este sistema ha aportado enormes beneficios a la organización tanto de tipo económico como de calidad, seguridad y productividad, y parte de esos beneficios se revierten en reconocimientos económicos para los colaboradores. El reconocimiento es algo trascendental, se reconoce pública y constantemente desde la lealtad hasta los resultados, también es de destacar en esta compañía la política de comunicación permanente, abierta y de cara a cara.

La evidencia del éxito de este modelo administrativo implantado por Sofasa se sintetiza en las honrosas posiciones que ha ocupado en los escalafones de la encuesta Great Place to Work, en la cual ocupó el primer puesto en los años 2005 y 2006 y el segundo en Latinoamérica en el 2007.

En el Grupo Renault se realiza una encuesta interna que evalúa el compromiso y calidad de la administración. Los resultados durante dos años consecutivos

han permitido que Sofasa sea considerada el *benchmarking* para el Grupo en prácticas de calidad de gerencia general, de administración de personas y de ambiente laboral.

Caso Procter & Gamble

La ponencia del caso de esta compañía estuvo a cargo del gerente de Logística y Recursos Humanos, Raúl Moreno. A modo de introducción el expositor explicó que en la planta de producción situada en Medellín las relaciones con el cliente interno se fundamentan en la conjunción de tres concepciones corporativas:

1. Los intereses del empleado y la compañía son inseparables.
2. Balance vida-trabajo.
3. Crear el contacto directo proporcionando el crecimiento de los empleados.

El desarrollo de la charla consistió en la descripción de los elementos que componen estos tres cimientos de las relaciones laborales en P&G.

Los intereses del empleado y la compañía son inseparables

P&G tiene una serie de políticas que propenden por afianzar el sentido de pertenencia de los empleados a partir de hacerles sentir el interés de contribuir en su bienestar y desarrollo personal y

el deseo de que incluso tenga participación accionaria en la compañía.

Esta organización tiene unos niveles importantes de inversión en el bienestar de su gente, que incluye programas de capacitación, gran parte de los cuales se desarrolla en un centro de entrenamiento dedicado a la formación técnica y humana con énfasis en liderazgo. Se destaca en P&G la existencia de programas que incentivan económicamente la excelencia académica de los empleados y sus hijos.

Expresó el doctor Moreno que en P&G acompañan al empleado en el sueño de tener su vivienda, inspirados en la pirámide de Maslow, que modela las necesidades del ser humano, en cuya base están la vivienda y la alimentación que tratan de cubrírseles, porque es algo que al empleado le generará bienestar y consolida su sentido de pertenencia.

Además, P&G ofrece a sus empleados la opción de compra de acciones de la compañía. Con esto se pretende generar un vínculo mayor de los empleados con la organización y en ese mismo sentido a los mejores empleados del año se les otorga un paquete de acciones.

Balance vida-trabajo

Desde hace varios años es preocupación de P&G que sus empleados conserven un sano equilibrio entre su vida laboral y la personal. Los empleados tienen la

posibilidad de atender sus asuntos personales con la única condición de que se coordine el respectivo relevo por parte de sus compañeros, lo cual expresó el Gerente de Recursos Humanos en una forma muy clara: “En P&G no existen los permisos de la gerencia”.

Otro tema que apunta a la búsqueda de una vida equilibrada es el relacionado con los horarios flexibles. En esta empresa admirablemente han logrado la funcionalidad de un sistema de horarios variables que les permite a muchos empleados trabajar desde la casa en intervalos laborales que van desde días enteros hasta el equivalente a medio tiempo, así mismo se permite la compensación de horas en momentos cuando se requiera usar parte de las jornadas ordinarias.

Declaró el doctor Moreno: “Estamos muy enfocados en el manejo de la energía física, emocional, mental y espiritual, porque creemos que, cuando el ser humano está bien, le puede dar el ciento por ciento a la compañía, de otra manera es bastante difícil”. Por esa razón, estos temas hacen parte de los programas de formación.

Crear el contacto directo

P&G ha implementado un conjunto de estrategias enfocadas a sostener un contacto directo entre todos sus empleados, es así como el expositor aseveró: “Sentimos que si el empleado y el empleador tienen un contacto directo, nunca van a necesitar un tercero, lo cual tiene implicaciones muy positivas en el funcionamiento de los procesos”. Esta empresa cuenta con un comité de recursos humanos con representación de cada área, creado para generar lazos directos entre empleados y la gerencia, desde hace 10 años, con reuniones quincenales donde se discuten todo tipo de asuntos que conciernen al bienestar de la organización.

Se promueve también la movilidad laboral interna favoreciéndose que los empleados aprovechen las oportunidades de crecimiento surgidas en la compañía.

Concluyó el doctor Moreno que los resultados de este enfoque de gestión humana se evidencian en el hecho de que la planta de Medellín haya sido reconocida por dos años consecutivos por tener el mejor ambiente laboral entre todos los sitios de P&G en América Latina.