

Supervisando entre dos fuegos

Benelli, Anahir

Casos. Nro. 41
Facultad de Administración y Ciencias Sociales
Universidad ORT Uruguay
Agosto de 2012
ISSN 1688-9797

Casos



Supervisando entre dos fuegos

“¿Qué tendría que priorizar en el plan de Capacitación para Supervisores de Planta? ¿Un taller de Desarrollo de Habilidades para el Trabajo en Equipo o un curso específico en Gestión de Personal?”

Estas preguntas se hacía Manuel Castro, Gerente de Recursos Humanos de Autopartes, mientras se disponía a completar la planilla del Plan de Capacitación. Pero, una llamada telefónica interrumpió su trabajo: uno de sus asistentes le informaba que el Sindicato había declarado paro de media jornada, y se había detenido la producción.

Esta situación venía siendo reiterada desde hacía varios meses en la fábrica, y se había acentuado en las últimas semanas. En realidad, tal como lo explicara luego el propio gerente¹, los paros iniciales de media y jornada completa respondían a medidas adoptadas por el sindicato de la rama, y no tenían que ver con reclamos o reivindicaciones específicas de los trabajadores de Autopartes para con la empresa.

En las últimas semanas, sin embargo, el contexto había cambiado. La conflictividad interna se hacía acentuado por el envío al seguro de paro de quince operarios de fábrica (de un total de 70), medida que se había adoptado – de acuerdo a la información aportada por los Gerentes- ante la disminución de ventas en el mercado europeo, derivada de la crisis internacional.²

Autopartes era la filial de una empresa mexicana del sector automotriz, instalada en diversos países, la mayoría de ellos en América Latina. En su política de expansión en la región, el grupo mexicano había comprado a una empresa de capitales brasileiros el paquete accionario de dos empresas en el cono sur –una en Argentina y otra en Uruguay- en el año 2004.

Entre los años 2005 y 2006 se sucedieron algunos cambios importantes en la filial uruguaya. Por un lado, como parte de un proceso de renovación tecnológica de la planta, se instalaron nuevas maquinarias.

¹ Las opiniones aportadas por gerentes y supervisores fueron relevadas por un consultor contratado por la empresa para asesorar en el área de Gestión de RRHH.

² El 60% de la producción de Autopartes se destinaba al mercado europeo y norteamericano. El 40% restante se colocaba en el mercado regional y nacional.

Este caso fue preparado por la Prof. Anahir Benelli, de Universidad ORT Uruguay, en base a diversas situaciones reales, y como base para su discusión en clase más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial. El nombre de la empresa y sus protagonistas son ficticios.

Por otra parte, se comenzó a implementar el sistema de costeo de producción que se aplicaba en todas las filiales del grupo, que permitía contar con indicadores de productividad y rentabilidad muy precisos. El sistema demandó que supervisores y operarios llevaran planillas de registros sobre la materia prima utilizada, los tiempos insumidos en diversos procesos, etc. Fue necesario brindar capacitación al personal en el Sistema, ya que anteriormente nunca se había trabajado con un sistema de estas características. Si bien, fue necesario transitar el natural proceso de adaptación a este cambio, en el año 2007 el sistema estaba operando sin dificultades, sólo que los datos de productividad y rentabilidad comparados, indicaban que la filial local estaba por debajo de los estándares de otras filiales de la región.

Otro cambio relevante a partir del año 2005, fue la reinstalación de los Consejos de Salarios en el país, y el incremento de la tasa de sindicalización. Autopartes no estuvo ajena a este proceso, y en los hechos se conformó el Sindicato de la empresa en este período, con una tasa de afiliación que se mantiene hasta hoy en el entorno del 80%.³

De todas formas, la política del grupo mexicano fue otorgar incrementos salariales por encima de los convenios de la rama, además de contemplar en el convenio de empresa-sindicato prestaciones y beneficios adicionales a los trabajadores.⁴

En opinión de los supervisores, *“los mexicanos les dieron demasiado, y éstos se pensaron que podían seguir tirando de la piola. Les dieron la mano y se tomaron el brazo”*.

Uno de los supervisores más veteranos analizaba la situación de la siguiente manera:

“Uno podría pensar que al tener salarios por encima de la rama, y otros beneficios que otras empresas no dan, el clima y relacionamiento de trabajo no se vería alterado, pero tal vez por la juventud y falta de experiencia sindical de los dirigentes de acá, se dieron situaciones que se volvieron incontrolables: asambleas día por medio, les pedíamos para que dejaran operarios de guardia para que no se parara la producción y no solo se negaron en varias oportunidades, sino que se dieron discusiones fuertes, e inclusive llegaron a insultar a otros supervisores.

Antes de acá, yo fui supervisor en una curtiembre. Teníamos malos salarios, las instalaciones de condiciones de trabajo eran muy duras, los vestuarios y los baños estaban en condiciones lamentables. Si hubiera existido un sindicato, hasta yo me afiliaba..

También es cierto, que los supervisores quedamos muy solos en todo esto. Mientras estuvieron los brasileros nunca hubo un área de personal. Administración se encargaba de liquidar los sueldos, controlar horarios, y poca cosa más. Así que

³ De acuerdo a los relatos de los supervisores, existió con anterioridad un Sindicato en la empresa, que no tuvo mucho peso ni representatividad, al que los operarios tildaban de “sindicato amarillo”.

⁴ A vía de ejemplo, se otorgaron días adicionales de licencia –en relación a los establecidos en el convenio de la rama- por matrimonio, nacimiento de hijos, y fallecimiento de familiares directos. Asimismo, el ticket de comedor está subsidiado por la empresa en un 70%.

aquí nunca hubo en reglamento interno de trabajo, que determinara cómo y cuando aplicar sanciones.

Desde que todo esto se empezó a complicar, los supervisores hemos pasado varias veces observaciones y solicitudes para sancionar personal que se niega a realizar ciertas funciones, que nos insulta o no cuida las herramientas y maquinarias de trabajo, pero no tuvimos respuesta de la Gerencia de Administración.

Recién, hace unos meses tenemos un área de Recursos Humanos, y un Gerente a cargo, y suponemos que estas cosas se van a empezar a encaminar, pero claro Castro llegó en un momento más que difícil. Empezaron a disminuir los pedidos del exterior, bajó la producción y se dio esta situación del seguro de paro que empeoró las cosas”.

A la vez, el Gerente Comercial y el Gerente de Recursos Humanos agregaban otros datos relevantes para entender la situación:

“Nosotros no tenemos Gerencia General local. Desde que la empresa fue comprada por los mexicanos, el Gerente General es regional y está instalado en Argentina. Entonces, cada Gerencia ve su parte, su área, y no funcionamos en equipo, por lo tanto muchas veces los lineamientos de gestión cotidiana no son claros, incluso a veces se contradicen. Una vez por semana, hacemos teleconferencia con el Gerente Regional, pero cada uno presenta reportes de su área. El Gerente argentino sólo viene dos veces por mes a Uruguay.

El otro factor, es que ha sido complejo explicarles la situación que atravesamos a los mexicanos. Ellos no entienden cómo se ha dado esta conflictividad, habiendo otorgado aumentos por encima del laudo, y en un momento en que la productividad tendría que mejorar para ser más competitivos,” explicaba el Gerente Comercial.

Por su parte, Manuel, el Gerente de Recursos Humanos comentaba: *“Recién ahora, han comprendido que el Gerente Regional tiene que tener más presencia en Uruguay, explicando la situación que se atraviesa en los mercados regionales al personal, en especial a los supervisores de quienes depende la gestión en el día a día. Además, una cosa es que venga el Gerente Regional y hable con claridad a los dirigentes sindicales, y otra que lo hagamos nosotros. A nosotros no nos creen que los indicadores de productividad y rentabilidad de la fábrica están por debajo del promedio de las otras filiales, y que si esto no mejora se pone en riesgo la operativa en Uruguay.*

También me han dado el visto bueno para comenzar a trabajar en un documento de políticas y prácticas de Recursos Humanos que son imprescindibles en este contexto: diseñar políticas de reclutamiento y selección de personal más profesionalizadas, ya que el personal ha ingresado básicamente por referencias de otros funcionarios; la importancia de contar con pautas de funcionamiento claras que podrán ser insumos para un reglamento internos; políticas de capacitación, evaluación de desempeño, etc.

Claro que varios de estos aspectos tendrán que ser analizados por los abogados de la empresa- en especial cuestiones que hacen al reglamento- y habrán que

negociarlas con el sindicato en la negociación bipartita, pero una vez que están acordadas, permitirán a ambas partes tener bien claros derechos y obligaciones."

La situación, si bien compleja, empezaba a "despejarse". El Gerente Regional viajó a Uruguay, reunió a los gerentes de Autopartes Uruguay y les informó que la dirección de la matriz en México había decidido que uno de los productos demandados por el mercado argentino sería producido en Uruguay, lo que permitiría reintegrar a los trabajadores en seguro de paro, estableciendo ciertas condiciones y nuevas pautas de relacionamiento en el ámbito laboral:

- Debían revisarse los procesos de trabajo para mejorar los índices de productividad.
- Se establecerían las bases para diseñar un reglamento de funcionamiento interno, a partir del documento que estaba elaborando el Gerente de Recursos Humanos.
- Se abriría una ronda de negociaciones para revisar el convenio bipartito, respetando las pautas establecidas por la rama, pero intentando introducir una "clausula de paz", por un período de uno a dos años.
- Se estudiarían las políticas y prácticas de RRHH en las que estaba trabajando el Gerente de RRHH de Uruguay, alineándolas con pautas generales de la matriz.
- Se aprobaría una primera partida de capacitación para niveles gerenciales y de supervisión, atendiendo especialmente las necesidades que habían identificado los gerentes locales.

Habían transcurrido dos semanas de aquella mañana en que Manuel Castro se disponía a preparar el Plan de Capacitación de supervisores, que elevaría luego a la Gerencia Regional en Argentina.

En ese período, muchos acontecimientos se habían sucedido: el sindicato que estaba a punto de definir la ocupación de la fábrica retiró la medida ante el levantamiento del seguro de paro de los quince trabajadores afectados, el Gerente argentino viajó a Uruguay y se reunió con los gerentes primero, con supervisores después y luego con la dirigencia sindical para explicar la oportunidad que surgía de producir para la filial argentina y establecer las nuevas pautas de trabajo y relacionamiento.

La Gerencia de RRHH tenía aprobadas partidas de capacitación para gerentes y supervisores en esta primera fase, y le surgían ahora nuevas interrogantes:

- ¿Solicitar un programa de desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo a nivel gerencial?
- ¿Solicitar este programa a nivel de gerentes y supervisores en forma conjunta?
- A nivel de supervisores, ¿incluir otro programa de formación en Gestión de Personal a cargo que contemplara temáticas del nuevo contexto de Relaciones Laboral y ejercicio del Poder Disciplinario?