

EL COMPROMISO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS Y LA INVOLUCRACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL NEGOCIO COMO ESTRATEGIA PARA MANTENER EL LIDERAZGO EN EL MERCADO

Lluís Maria Armengou

Profesor Titular de Universidad

Departamento de Organización de Empresas

Escuela Técnica Superior de Arquitectura

Universitat Politècnica de Catalunya

La empresa Nestlé S.A., a finales de la década de los ochenta, se propuso establecer unas estrategias denominadas “Motivación y mando”, basadas en el compromiso de los mandos y la involucración de los trabajadores en la empresa, para así poder mantener, en la década de los noventa, el liderazgo en el mercado de la alimentación, liderazgo que a las puertas del siglo veintiuno nadie cuestiona.

Nestlé en Vevey, Suiza

El Presidente y Consejero Delegado de Nestlé S. A., en su escrito dirigido a toda la empresa y denominado “Compromiso de los mandos e involucración de los trabajadores”, decía: la obligación, el reforzamiento de los sistemas de libre mercado y, en particular, la competencia global de los años noventa, exigirán un esfuerzo complementario, tanto por parte de los mandos como de los empleados, si se desea tener éxito en los negocios. Por otra parte, cada día vamos a encontrar personas más jóvenes que han recibido una mejor formación que en el pasado, con actitudes y comportamientos que están cambiando y que tendrán menos tendencia a creerlo todo como artículo de fe. Para tener éxito, necesitamos la colaboración activa de todos, mandos y trabajadores, tanto de la Central como de las respectivas Direcciones Regionales.

Deseamos favorecer el desarrollo de sus aptitudes, reforzando así su compromiso y su participación activa en nuestros negocios. Esta actitud renovada nos permitirá alcanzar y mantener un liderazgo competitivo, acrecentando la motivación, la satisfacción en el trabajo y la lealtad de nuestro personal.

Compromiso de los mandos

La experiencia demuestra que se obtienen mejores resultados cuanto más implicados estemos en los diferentes aspectos de nuestro trabajo. Ello abarca todos los esfuerzos que se puedan emprender en un empresa, tales como reducciones de costes, aumentos de ventas, mejora de la calidad, disminución de gastos innecesarios, etc. En una palabra: calidad total.

Liderazgo

Corresponde a la Alta Dirección definir claramente los niveles de excelencia que el Grupo desea alcanzar. Sin embargo, eso forma parte también de la misión de los responsables de las unidades clave de la organización: mercado, región, país, función. Es ahí donde se establecerán las estrategias adecuadas y se pondrán en práctica las herramientas de base que sean necesarias para conseguir los fines perseguidos por la dirección. Esta es la razón por la que estamos a favor de un equipo dirigido por una cabeza en lugar de un equipo actuando como cabeza.

De manera general, consideramos que, además de los conocimientos profesionales y la experiencia, un liderazgo de calidad exige seis cualidades esenciales:

- Valor nervios sólidos y sangre fría.
- Aptitud de aprender, espíritu abierto y facultades de percepción o de “visión”.
- Aptitud para comunicar y motivar.
- Aptitud para crear un clima que favorezca la innovación.
- Pensar en el contexto.
- Credibilidad: dicho en otras palabras, practicar lo que se predica.

Para ejercer el liderazgo que deseamos es necesario que nuestros mandos comprendan nuestra cultura de empresa, que entiendan el sentido internacional de nuestros negocios y que posean, en una cierta medida, una buena base cultural e intelectual (especialmente en los niveles elevados).

Nuestro tipo de liderazgo debería también incluir la confianza y un estilo personalizado de contacto con el personal, sabiendo, al mismo tiempo, mostrarse consecuente en caso de necesidad.

Toma de decisiones

Es importante que el liderazgo se ejerza a través de toda la organización. Debe hacerse un esfuerzo consciente para delegar las decisiones, en la medida de lo posible, a niveles inferiores de la organización, y disponer cada vez de más personas que participen en dichas decisiones y que se sientan interesadas en el éxito de la puesta en práctica de las mismas. Esta forma de actuar hará que aparezcan recursos potenciales hasta ahora ocultos.

Formación y desarrollo

Para garantizar las cualidades de liderazgo antes mencionadas se ha de comenzar por una selección adecuada de los mandos, y continuar con un esfuerzo sistemático de formación y de desarrollo de dichos mandos.

La formación debe aspirar a hacer comprender la interdependencia de cada uno con respecto a los demás para favorecer la confianza y el compromiso mutuo.

Aún admitiendo que todos los trabajadores deben beneficiarse de la formación, hay que dedicar un cuidado particular a la formación práctica de los mandos, en especial a encargados de la producción, jefes regionales o de zonas de venta, etc. Téngase en cuenta que están en relación directa con un gran número de trabajadores y que su misión es vital para reforzar la involucración de dicho personal.

En la medida de lo posible, la formación debería adaptarse a las características y problemas de nuestros negocios; debería englobar la formación sobre el propio puesto de trabajo, lo que nos lleva a que su impulsión sea una responsabilidad del jefe directo.

Por otra parte, el desarrollo de los mandos debe efectuarse manteniendo un justo equilibrio entre la rotación de puestos y la continuidad en un puesto dado.

Fijación de objetivos y recompensas

Para optimizar el compromiso de los mandos a todos los niveles a través de la organización, todas las Unidades deberían tener objetivos claros y realizables que permitan medir los resultados obtenidos. Todos los mandos deberían tener fijados objetivos individuales en relación a los cuales se juzgue su actuación. De esta forma, la política de remuneración y las posibilidades de promoción deben aplicarse en consecuencia.

Debe evitarse, sin embargo, una exagerada burocratización y procedimientos no realistas.

Comunicación

Para mantener el compromiso de los mandos en un nivel elevado hay que velar para que la información útil esté disponible en el momento adecuado. Los mandos de cualquier nivel tienen necesidad de saber qué es lo que está pasando y cuál es el grado de cumplimiento de sus objetivos.

La reducción de niveles jerárquicos facilita los procesos de comunicación.

Involucración de los trabajadores

Este concepto está basado en una fuerte confianza en los hombres, en sus conocimientos, en su contribución y en la necesidad de hacerles participar en la cotidiana toma de decisiones en su trabajo. Este tipo de participación engendra la satisfacción que da la experiencia y favorece el desarrollo personal. Cuando este concepto no se aplica, los individuos no progresan y aceptan una existencia más rutinaria y sin alicientes, con poco provecho para ellos mismos y para la empresa que les emplea.

La fuerza de un programa eficaz de “involucración” es, una vez más, la dirección, a todos los niveles. Los mandos deben crear una atmósfera tal que si alguien tiene una buena idea, exista un mecanismo que permita tanto conocerla como utilizarla en el momento adecuado. De hecho, la mayor parte de las personas están interesadas en los problemas de su actividad y están orgullosas de encontrar soluciones. No debe olvidarse que ciertos problemas los resuelven mejor los que realizan el trabajo que los propios mandos.

Los mandos deben también crear un clima que favorezca la comunicación mutua:

- de “arriba abajo”, explicando lo que la dirección intenta realizar, cómo orientar las acciones, lo que se espera de los trabajadores, etc., pero también
- de “abajo arriba”, provocando ideas, observaciones y reacciones por parte de los trabajadores. En una palabra, aprendiendo a escuchar con el fin de modificar lo que necesite ser modificado.

La experiencia demuestra que el sistema de comunicación más eficaz es la vía directa, de persona a persona, en el lugar de trabajo. Los mandos deben dirigirse a sus trabajadores tan a menudo como sea posible. El contacto personal es, en general, superior a la comunicación escrita.

Al ser una gran sociedad multinacional, debemos luchar por mantener y desarrollar, en nuestra relación con los trabajadores, el espíritu creativo y emprendedor que caracteriza a las pequeñas empresas. Debemos evitar, a todo precio, convertir nuestras relaciones en impersonales.

Otro aspecto a mejorar permanentemente es la comprensión de nuestros trabajadores, entender por qué hacen las cosas, cómo se relaciona lo que hacen con el quehacer de los demás. Un resultado superior exige un compromiso más profundo de las personas que trabajan conjuntamente para alcanzar objetivos comunes, intentando así hacer el mejor uso posible del conjunto de competencias disponibles, tanto a nivel local como a nivel del Grupo.

Para reforzar los programas de ‘involucración de los trabajadores’, la dirección debe asumir personalmente este proceso, estableciendo objetivos y estrategias apropiadas. No existen reglas universales para poner en práctica estos programas y las medidas y actuaciones específicas debe ser desarrolladas por cada Unidad. A título de ejemplo, citamos a continuación algunas de las acciones más utilizadas para implementar estos objetivos:

- Mesas redondas.
- Grupos de trabajo.
- Gestión de la calidad total, que engloba a todos los trabajadores de todos los niveles.
- Círculos de calidad.
- Información sobre el futuro de la empresa y sobre sus planes.
- Tener regularmente informados a todos los trabajadores sobre los objetivos de su Unidad y hacerles participar en la progresión de la misma.

En resumen, menos niveles jerárquicos, desterrar los estilos jerarquizados aunque sin pérdida de autoridad, introducir el concepto de “involucración de los trabajadores” en todas las sesiones y seminarios de formación, reuniones informales, entrevistas individuales y tomar en consideración a nuestros trabajadores.

Un último aspecto a destacar: donde exista una representación de los trabajadores asegurada por miembros elegidos, hay que velar porque reciban tiempo las informaciones que conciernan a problemas importantes que afecten al personal.

Anexo: Concurso activo de terceros

Nuestras actividades están en estrecha relación con el mundo exterior:

- por una parte, con los proveedores de materias primas y materiales de embalaje, pero también con proveedores de toda clase de servicios, como publicidad, transportes, financiación, consultores, al igual que con las autoridades locales y las asociaciones profesionales y, en el caso de la investigación y el desarrollo, con instituciones académicas y profesionales técnicos.

- y por otra, con clientes, distribuidores, consumidores, líderes de opinión, sindicatos, etc.

Podemos incrementar el Éxito de nuestros negocios si, sistemáticamente, buscamos la implicación de estos terceros citados antes. Esto es particularmente importante en el caso de los proveedores.

Los principios y las estrategias para esta acción son parecidos a los recomendados para la “involucración de los trabajadores”: mejorar la comunicación, los contactos personales, la identificación de puntos de interés mutuo, la información sobre nuestras actividades y objetivos respectivos, la organización de grupos de trabajo para encontrar soluciones que interesen a las dos partes, etc.

Queremos animar a nuestros mandos a establecer programas específicos en esta línea, sin ignorar que algunos de estos terceros también actúan en el plano internacional. En nuestras relaciones con el exterior no debemos olvidar que, con la excepción de Suiza, somos una sociedad extranjera que trabaja en unos mercados locales. Ser multinacional, extranjeros y muy grandes nos da un perfil específico que debemos tener siempre presente. Este perfil suscita frecuentemente una desconfianza del mundo exterior en relación con nosotros.

La fuerza motriz para obtener y/o mejorar el concurso activo de terceros reside en las relaciones que la Dirección y los mandos sean capaces de mantener con ellos.

Como directriz para los casos concretos proponemos:

- Tanto la Dirección como los mandos deberían subrayar en sus contactos con el exterior que nuestra sociedad es una filial o rama local de una empresa multinacional con sede en Suiza, dirigida localmente por personas totalmente responsables, fuertemente descentralizada y con una clara política de integración en su entorno local.

- La Dirección y los principales mandos deberían intensificar los contactos personales con los principales clientes y con los proveedores de bienes y servicios.

- Conviene no olvidar a los líderes de opinión importantes y las principales asociaciones profesionales.

- Debe animarse a los directores de fábricas a que participen en las actividades locales: escuelas, actividades comunitarias, etc. Que mantengan buenos contactos, por ejemplo, con los ganaderos y agricultores de la zona y que no sean simples compradores de leche o de patatas.

- De manera general, cada mando debería considerarse como un agente de relaciones públicas de la empresa.

- Ciertos materiales de información pueden, a veces, ayudar a comprender mejor nuestra empresa. Trasladar al exterior tales documentos, en todo o en parte, y explicar nuestra filosofía puede incrementar la confianza y una actitud positiva en relación con nuestra Sociedad.

Helmut Maucher

Presidente - Consejero Delegado de Nestlé, S.A.

Nestlé España, S. A.

La conocida parábola del sembrador dice que parte de las semillas que lanzó a sus campos cayeron en terreno pedregoso y no germinaron, parte cayeron en terreno árido y seco, llegaron las aves del cielo y se comieron las semillas; pero una parte de ellas cayó en terreno que había sido previamente preparado con todo cuidado, y éstas germinaron y dieron como fruto ciento por uno.

Algo parecido a estas últimas semillas sucedió con el mensaje de Helmut Maucher, al personal de Nestlé que tenía responsabilidad sobre otras personas, toda vez que, con anterioridad, el entonces Director de Nestlé en España, D. Ramón Masip, decidió que la campaña formativa que se realizaba con los directivos de la compañía a través de IESE debía complementarse con una acción que llegase al nivel de los mandos intermedios, de los que había cerca de trescientos distribuidos por todos los centros que en España y en aquel momento tenía Nestlé. Decidió el Sr. Masip que todos los mandos de la compañía pasaran una semana en el Centro de Formación de la empresa radicado en Alella (Barcelona), a razón de quince mandos en cada ocasión, pero pertenecientes a distintos centros, para realizar un reciclaje a la vez que una convivencia.

Estas sesiones semanales tenían lugar una vez al mes durante nueve meses al año (no se celebraban ni en diciembre, ni en los meses del verano, cuando el personal realiza sus vacaciones).

Campaña formativa de los mandos intermedios

Para la realización de esta larga campaña formativa dirigida a los mandos intermedios de la empresa (encargados, jefes de equipo, tanto de producción como de almacenes, de calidad y de mantenimiento) y después de conectar con varios centros de formación de conocido prestigio, se eligió a la Fundación EMI de Barcelona (Escuela de Mandos Intermedios), puesto que el programa que presentaron se consideró que sintonizaba más con el proyecto del Sr. Masip, a la vez que lo hacía con la formación que los directivos recibían del IESE. Tal vez se comprenda mejor todo ello si decimos que la persona de EMI que diseñó y llevó a efecto el programa (dos jornadas y media de los cinco días de formación) había realizado el Programa de Desarrollo Directivo del IESE (PDD), lo que permitió hacer las cosas de forma que directivos y mandos (estos en la medida que su programa lo permitía) compartieran conceptos y puntos de vista semejantes.

Objetivos del Programa

Para el programa enfocado a los mandos intermedios se establecieron los siguientes objetivos básicos:

1. Incrementar el conocimiento de los objetivos y las estructuras organizativas de las empresas en general y de Nestlé en particular.
2. Introducir conceptos dinámicos y participativos en la gestión de la producción (calidad total, stock cero, productividad, etc.)
3. Reflexionar sobre el papel activo y como “bisagra” del mando intermedio de fábrica en los resultados a través de la productividad.

Programa

Para lograr estos objetivos, se diseñó el siguiente programa temático:

- Conocimiento y estructura de la empresa (impartido por personas de Nestlé).
- Concepto de calidad total (impartido por EMI).
- Un nuevo concepto de productividad (impartido por EMI).
- Filosofía de stock cero a partir de la planificación (impartido por EMI).
- Visita a una cadena de producción en el centro de Viladecans (personal del Departamento de Formación de Nestlé).
- El coste de fabricación y su incidencia sobre la rentabilidad (Departamento de Formación de Nestlé).
- Programación y gestión de stocks en los centros de Nestlé (Departamento de Formación de Nestlé).
- La función del marketing en la empresa (Personal comercial de Nestlé).

Metodología

Las técnicas pedagógicas para desarrollar este programa se basaron principalmente en la participación activa y el trabajo en equipo, apoyados por el método del caso. En este sentido, las sesiones se organizaron de forma eminentemente práctica, partiendo de la experiencia de los alumnos y fundamentando sus intervenciones y aportaciones por parte del profesorado. Todo ello con el objetivo de pasar gradualmente de lo concreto, a través de un sistema vivencial, a lo abstracto, obteniéndose así el conjunto de “ideas fuerza” que debe permanecer después de la formación.

Hay que decir que las condiciones que reunía el Centro de Formación de Alella eran ideales: en la residencia, las habitaciones eran compartidas por dos personas, en el comedor, las mesas redondas para 6/8 personas permitían que en tres de ellas se concentraran los mandos junto con el profesorado y responsables del Centro de Formación. Después de la comida, unos saloncitos permitían tomar café en pequeños grupos y contemplar la televisión. Un salón de juegos (billar, futbolines, etc.) invitaba a que los participantes ocuparan en amable convivencia las dos o tres horas que separaban la cena del final de la sesión de tarde.

En cuanto a las sesiones lectivas, se disponía de clases donde las mesas dispuestas en forma de U permitía una disposición para las quince personas de forma que todos se veían entre sí y el profesor podía acercarse a todos los participantes.

Un salón con cañón proyector y cinco pequeños estudios con cabida para cinco/seis personas con una gran mesa y pizarra, permitían hacer tres pequeños grupos que se iban alternando entre las quince personas, de forma que todos, al final, hubieran realizado trabajos y casos con todos. La convivencia era total, y allí se establecían contactos y relaciones que perduraban posteriormente a la realización del programa. Los participantes comentaban las particularidades de sus centros de trabajo: La Penilla en Santander, Medina en Valladolid, Segovia, Guadalajara, Girona, Asturias, Sant Celoni, Viladecans, etc. (hasta 18 centros en aquel momento).

Desarrollo del programa

El desarrollo del programa, que tuvo una duración superior a los dos años, era el siguiente. Los participantes llegaban en la tarde del domingo, siendo recibidos por el Responsable de Formación, con quien cenaban. Se les facilitaba el programa y se les asignaba habitación (compartida con otro participante).

El primer día (lunes), el Director de Formación desarrollaba el módulo “conocimientos y estructura de la empresa”, que les daba a conocer las últimas adquisiciones en cuanto a centros por parte de la empresa y los artículos que se habían lanzado recientemente al mercado. De forma resumida se hablaba de las políticas y objetivos de Nestlé de cara al futuro. Al final de la mañana entraba en clase el Profesor de EMI que les era presentado y con quien compartían la comida. Por la tarde y a cargo de EMI se iniciaba el módulo de calidad total.

El segundo día (martes) se daba continuidad al tema de calidad total y tras la comida se planteaba en tema de planificación stock cero. La exposición y realización de ejercicios y casos corría a cargo del Profesor de EMI.

El tercer día (miércoles) acababa stock cero para iniciar el tema de la productividad, entendiendo como tal el ratio que resulta de considerar el valor de lo que se obtiene con el valor de lo que se pone en juego para obtenerlo y que en consecuencia permite contemplar gran cantidad de posibilidades. Al finalizar la tarde se despedía el Profesor de EMI.

El cuarto día (jueves) y después de un temprano desayuno, partían los participantes con personal de formación Nestlé en un pequeño autocar para realizar una visita al Centro de Producción de Viladecans, donde se contemplaba una línea de fabricación que daría motivo a un posterior trabajo por la

tarde en Alella. Se apuntaba el tema del costo de fabricación y su incidencia en la rentabilidad de la empresa.

El quinto y último día (viernes) por la mañana se comentaba el trabajo realizado sobre la línea de fabricación observada; los participantes aportaban ideas de posible mejora, tanto en producción como en calidad o seguridad. Se hablaba de programación y gestión de stocks en Nestlé, muy distinta para cada centro, pues no es lo mismo fabricar yogur en Sant Celoni que el queso en Medina de Rioseco. El Director General, que acudía a compartir la comida con los participantes, clausuraba el curso y despedía a las quince personas que iniciaban el regreso para pasar el fin de semana en casa.

En este programa se habían establecido determinadas acciones que se convirtieron en “tradición” y que los que llegaban sabían de antemano por habérselo transmitido los mandos que anteriormente habían estado en Alella: los lunes, al final de la sesión de la tarde, paseo por la playa de Alella; los martes, barbacoa a la hora de comer, que en los meses de buen tiempo tenía lugar al aire libre. Los miércoles al mediodía, y antes de pasar al comedor, fotografía del grupo en el jardín. En estas salidas participaban tanto las personas de Formación de Nestlé como el Profesor de EMI. Pasados unos años, son muchos los que recuerdan con nostalgia y afecto la semana de programa pasada en Alella.

Como anécdota, diremos que al plantear el Sr. Masip al asesor externo de formación, Profesor de IESE, la idea de realizar, mediante este programa de larga duración, una interacción entre la formación recibida por los directivos por parte del IESE y lo que se trataba de trasladar a los mandos intermedios, él le preguntó: “Ramón: ¿por qué te propones esta acción, si en tus centros de trabajo, que conozco bien, no tienes ningún problema?”. La respuesta del Sr. Masip fue contundente: ¡Precisamente porque no hay problemas y deseamos que no los haya en el futuro, es por lo que deseo impulsar la acción!.

Situación actual de la empresa

Comparando los ingresos por ventas reflejado en los dos últimos balances, observamos lo siguiente:

Ingresos por ventas	A—O 1998	A—O 1997	Incremento
Mercado nacional	216.146 millones pts.	209.396 millones	3,2%
Mercado internacional	33.701 millones pts.	32.183 millones	4,7%
Total ventas	249.847 millones pts.	241.579 millones	3,4%

Comparando con todas las empresas que elaboran productos de chocolate, observamos según su facturación, que Nestlé España, representa el 30% del mercado del chocolate.

Conclusión: Ética, formación y trabajo

Conseguir que una empresa como Nestlé desarrolle esta importante y prolongada acción formativa, no para resolver un problema de crisis, sino por desarrollar y mantener un clima de trabajo, pone de manifiesto que la calidad en dirección y gestión de una empresa se puede plantear conseguir un nivel de competencia en todas las facetas empresariales.

La dureza del mercado de libre competencia, alienta a menudo actuaciones no Éticas como pueden ser campañas de divulgación a través de los medios de comunicación, desprestigiando los productos de la competencia o haciendo campañas comparativas.

El comportamiento Ético se ha basado en elevar el nivel formativo de todo el personal en técnicas del “saber hacer” con una formación idónea de los directivos complementada con refuerzo de sus mandos intermedios, para así proyectar la futura continuidad de la empresa, comprometiendo a directivos, mandos y trabajadores en tan importante objetivo. No debe por tanto extrañar que consiga unos productos con la calidad y precio que les permite competir con holgura en el mercado alimentario y mantener un liderazgo reconocido por todos.

Nota bibliográfica

Ética en dirección comercial y publicidad. Coordinador: Domènec Melé Carné. Pamplona: EUNSA, 1998.

Ética y empresa: Una visión multidisciplinar. Directora: Adela Cortina. Madrid: Fundación Argentaria, 1997.

Rentabilidad de la ética para la empresa. Directora: Adela Cortina. Madrid: Fundación Argentaria, 1997.