



# Sitio del Niño

La planta de Kimberly Clark en Sitio del Niño, realizó un cambio cultural sin precedentes

**John Ickis / Profesor Pleno de INCAE**

**Albert Suñé / Profesor de la Universidad Politécnica de Cataluña**

Ignacio Solís<sup>1</sup> colgó el teléfono después de finalizar la llamada que había recibido desde la sede de la compañía para Latinoamérica en Rosswell, Georgia, su interlocutor, el director de recursos humanos para Latinoamérica, acababa de aceptar su propuesta para incorporar la metodología de desarrollo de competencias de liderazgo como una *best practice* para Centroamérica y el Caribe. El principal motivo de su aceptación se debía al cambio alcanzado en la planta de producción ubicada en la comunidad de Sitio del Niño en El Salvador.

A Solís se le iban a plantear dos re-

tos importantes a partir de ese noviembre de 2004. Por un lado, era necesario culminar el trabajo realizado en Sitio del Niño, en colaboración con Juan Pérez, gerente de planta, debían finalizar la formación de los equipos de producción y seguir dotándolos de mayor capacidad de autogestión. Por otro lado, a raíz de la reciente llamada, había avanzado un paso en su intento de transferir una *best practice* de liderazgo gerencial a todas las plantas de la corporación.

Dedicó entonces unos minutos de su ajetreada mañana a recordar las acciones emprendidas en la planta salvadoreña durante los últimos dos años...

## Cambios en la estructura

Ignacio Solís empezó a trabajar en Kimberly-Clark, una corporación multinacional con sede en Estados Unidos, en mayo de 2002 como director regional de recursos humanos para Centroamérica y el Caribe. En enero de ese año se había unificado la estructura organizativa de la compañía en Centroamérica y se había pasado de una estructura por países —donde el máximo responsable era el gerente de país— a una única estructura para toda la región centroamericana con un director ejecutivo al mando. La sede corporativa regional se estableció en San Antonio de Belén en Costa Rica, donde se encontraban los directores regionales de las áreas funcionales. Los directores regionales reportaban directamente al director ejecutivo y al mismo tiempo tenían un

gerente de área ubicado en cada país. Solís reportaba al director ejecutivo y tenía gerentes de recursos humanos en El Salvador, Guatemala, Honduras y Costa Rica (véase el organigrama cuadro 1).

La nueva estructura organizativa se había constituido con el propósito de unificar el sistema productivo de la región. La unificación de la producción había significado el cierre de operaciones en algunas plantas de alcance nacional para centralizar la producción en las plantas de Sitio del Niño, San Antonio de Belén y Cartago, con alcance regional. Sitio del Niño había sido dotado de capacidad suficiente para abastecer a toda la región de Centroamérica de productos convertidos de papel tisú (papel higiénico, servilletas de papel y paños de papel).

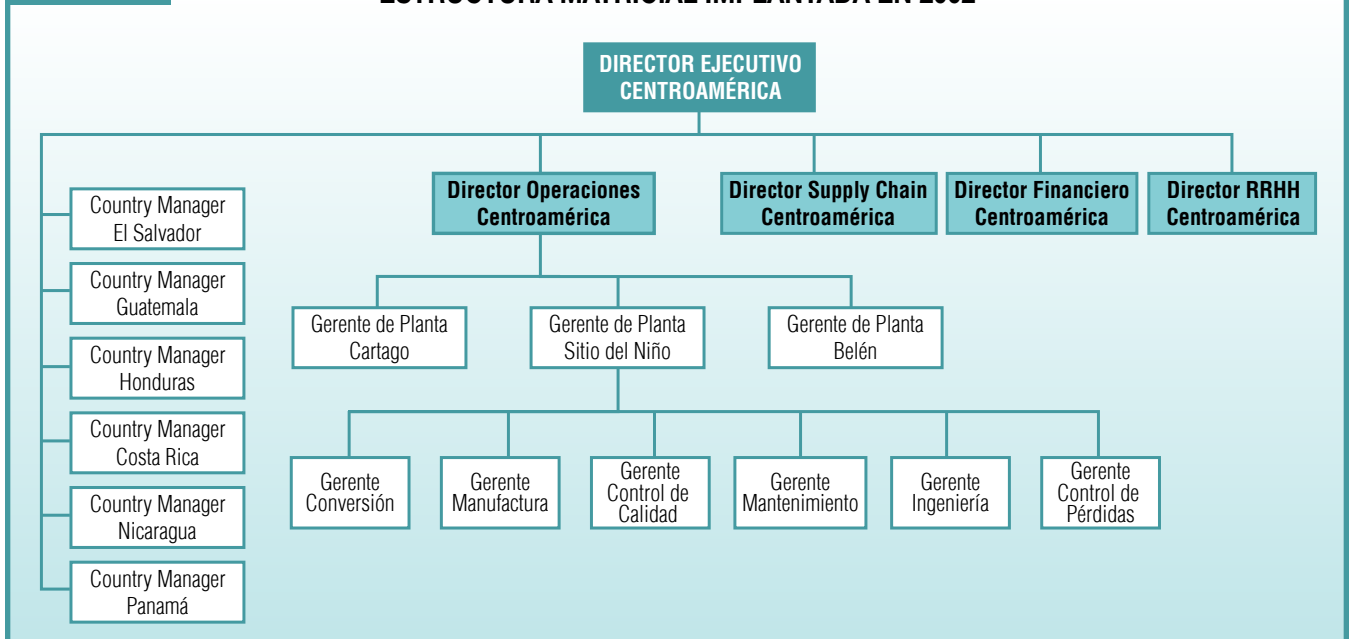
Con la puesta en marcha de la nue-

va estructura organizativa, la planta de Sitio del Niño acogió la llegada de un nuevo gerente de planta en enero de 2002. El puesto fue ocupado por Daniel Rivera, quien había ejercido ese mismo cargo en la planta de Kimberly-Clark ubicada en Guatemala, entonces en fase de cierre Rivera decidió sustituir al gerente de conversión<sup>2</sup> en junio de 2002. Antonio López, quien había sido gerente de conversión en la planta guatemalteca hasta pocos meses antes, asumió el cargo.

A finales de 2002 los representantes de los trabajadores presentaron una queja formal al departamento de recursos humanos por malos tratos de los nuevos gerentes a los operadores. María Guzmán, gerente de la citada sección, recién incorporada en septiembre de ese mismo año, comunicó la queja a Solís, quien vio la situación

CUADRO 1

### ESTRUCTURA MATRICIAL IMPLANTADA EN 2002





de la siguiente forma: “Había resentimiento por el uso de un estilo demasiado autocrático por parte de los gerentes, la gente resentía de que un gerente pasara y ni siquiera saludara. También había resentimiento por el hecho de que los gerentes se sintieran superiores”. Observó que “las quejas se dirigían a los gerentes en general, pero eran especialmente críticas hacia el señor Antonio López, el nuevo gerente de conversión”. Se propuso a López revisar su estilo de liderazgo por medio de una intervención personalizada de un consultor externo. López accedió a la propuesta, que se concretó en la aplicación de la herramienta para la evaluación de estilos gerenciales, conocida como DISC (ver Cuadro 2). Solís había escogido personalmente la metodología DISC entre más de cincuenta metodologías de evaluación y desarrollo de estilos de liderazgo.

La evolución de López fue muy favorable; no obstante, todavía seguían existiendo problemas entre otros gerentes y mandos intermedios con los empleados de línea. En marzo de 2003 Solís interpretó que buena parte del problema tenía sus orígenes en cuestiones culturales y propuso ampliar la metodología DISC a todos los gerentes y mandos intermedios (unas 20 personas). En abril de 2003 se hizo

una reunión de revisión de estilos con los participantes, en la que se presentaron públicamente los perfiles de cada uno de ellos y las brechas entre el perfil de la persona y el perfil deseado para el puesto. Poco después de esa reunión, Daniel Rivera renunció a su puesto.

El puesto de gerente de planta quedó vacante hasta junio de 2003, cuando fue ocupado por Juan Pérez, quien había trabajado como ingeniero de calidad y procesos en Sitio del Niño de 1990 a 1996; por lo que conocía a la mayor parte del personal de la planta. Posteriormente, fue promocionado a gerente de operaciones y manufactura en una planta de la compañía ubicada en Venezuela, puesto que ocupó hasta su promoción como gerente de planta en Sitio del Niño. Sus primeras impresiones al ocupar el nuevo cargo fueron las siguientes:

“Había un clima de inseguridad laboral, la gente trataba de protegerse y echar las culpas a los demás. El mantenimiento de la maquinaria estaba resquebrajado, se había abandonado gran parte de los controles de mantenimiento preventivo y no se hacía mantenimiento predictivo. No existía ninguna metodología de control de procesos. Tampoco se había invertido en la formación de los operadores, teníamos operadores de bajo perfil trabajando con maquinaria de tecnología punta. Cuando llegué a Sitio del Niño pocos (gerentes) entraban en mi oficina, nadie sonreía...”.

Las primeras acciones emprendidas por Pérez se orientaron hacia

el control de costos y mejoras de la productividad. Apoyó el cambio de mentalidad en el control de procesos, con el propósito de estandarizar los protocolos de operación. Hasta ese momento cada operador había tenido su forma de hacer funcionar la maquinaria, pero en ese momento empezó a diseñarse un plan de control para establecer los estándares de proceso. Asimismo, empezaron a desarrollarse reuniones diarias de proceso y de cambio de turno para analizar las causas de las pérdidas debidas a paros, averías y defectos de calidad. Pérez, con un estilo de *managing by walking around*, “paseaba diariamente por la planta de siete a ocho, antes de iniciar su jornada laboral, al mediodía y durante el cambio de turno de la tarde”. La gente veía con frecuencia al gerente de planta. En unos seis meses logró controlar los costos de producción y ganarse la confianza de los operadores, que lo consideraban “un papelero nato”.

A pesar del avance de Pérez en materia de procesos, las relaciones con su equipo gerencial durante los primeros meses de mandato presentaban “mucho ruido”. Los gerentes no estaban acostumbrados a tener una orientación tan marcada a resultados y su carga de trabajo aumentó considerablemente. María Guzmán recordaba la situación con estas palabras: “Con el anterior gerente de planta los gerentes salían a las seis de la tarde. Con la llegada de Juan Pérez las reuniones de trabajo terminaban hasta las once de

la noche y durante los primeros meses obligó a sus colaboradores a trabajar todos los sábados". Esta situación generó insatisfacción entre sus colaboradores directos. Algunos operadores de manufactura manifestaron que el entonces gerente de manufactura "intentó ponerlos en contra de Pérez, aunque ambos habían sido compañeros de trabajo anteriormente".

A principios de 2004, Guzmán se entrevistó con Pérez para intentar resolver ciertas disconformidades que sus colaboradores habían manifestado sobre él. Pérez expresó que "el principal problema que debía enfrentar era su gente". Desde el departamento de recursos humanos se le propuso mejorar su estilo de liderazgo con la ayuda de la metodología DISC, lo que él aceptó con reservas. Guzmán lo expresaba con estas palabras: "Al inicio [Pérez] se mostró escéptico a las metodologías de desarrollo ofrecidas desde recursos humanos, pero una vez se le hubo ofrecido la retroalimentación empezó a interesarse por el tema del *empowerment* y, poco a poco, mejoró su apertura hacia otras áreas funcionales. Cuando los costos estuvieron controlados fue más sensible a pedir apoyo". También optó por sustituir al gerente de mantenimiento, quien no había podido implantar un programa de mantenimiento preventivo.

### La dinámica del cambio cultural

Paralelamente se estaba tratando la cuestión de cuál sería la formación necesaria que deberían recibir los

operadores para dotarlos de mayor autonomía y reducir su dependencia del supervisor de turno. El principal escollo que presentaba este planteamiento era la incapacidad de los operadores para asumir estas responsabilidades. Para los gerentes del área de producción, el problema se planteaba como una cuestión de competencia técnica sobre cómo operar la maquinaria y cómo controlar los parámetros básicos del producto y del proceso por parte de los operadores. Según Antonio López, gerente de conversión, "nos dimos cuenta de que necesitábamos evaluar el conocimiento técnico de los operadores sobre el funcionamiento

de las máquinas y sobre las cuestiones que envuelven a las máquinas, así como calidad, productividad, averías y costes".

Ignacio Solís participó desde el inicio en el tema de la formación, declarando sus dudas sobre el enfoque técnico que se estaba dando al proyecto. Él creía que "había una disonancia entre lo que los empleados esperaban y lo que la gerencia les iba a ofrecer". Según él, los operadores también esperaban "un cambio hacia un mejor trato y una mayor comunicación por parte de los gerentes". En ese momento no existía un espíritu de confianza entre los cuadros directivos

#### CUADRO 2

#### Metodología de Evaluación y Desarrollo Directivo (DISC)

La metodología DISC, herramienta desarrollada por Thomas International para evaluar los perfiles de sus empleados y cuyas siglas denominan cuatro factores: Dominancia, Influencia, Solidez y Control, persigue el encaje entre los comportamientos deseados para un puesto (HJA, Human Job Analysis por sus siglas en inglés) y los comportamientos manifestados por la persona que lo ocupa o el candidato (PPA). Para diseñar el HJA o Perfil del Puesto se debe pensar en los requerimientos comportamentales que se quieren desarrollar o reclutar para ese puesto de un modo natural e intuitivo. La evaluación del PPA consiste en someter a los interesados a una entrevista y a un cuestionario. Una vez obtenidos los resultados, se muestra al interesado su PPA y las discrepancias respecto al HJA deseado. Lo que se persigue no es la máxima puntuación en todos los factores, sino la mejor adecuación al perfil deseado. Realizar el *feedback* con el interesado suele generar interés por parte de éste para mejorar sus resultados en un determinado puesto. Una vez el interesado está de acuerdo en la brecha se puede establecer un plan de desarrollo para minimizarla.

A continuación se ofrece una breve descripción del significado de cada factor:

**Dominancia:** Espíritu emprendedor, capacidad de liderar, manifiesta una postura activa y positiva cuando se enfrenta con situaciones hostiles. Busca conseguir resultados y evitar fallos.

**Influencia:** Orientada hacia a otras personas buscando ser persuasivo. Busca el reconocimiento de las personas y evitar ser rechazado.

**Solidez (o estabilidad):** Reacción pasiva ante un ambiente hostil, busca conservar el *statu quo* dejando que pase la hostilidad. Valora mucho su propia seguridad.

**Control:** Orientación hacia las reglas y procedimientos. No le gusta verse envuelto en conflictos y situaciones antagónicas.



y los trabajadores de línea. Solís opinaba que la situación se encontraba en el momento oportuno para generar un cambio, pero sentía que ese cambio debía ser más de actitud que de aptitud. Sus palabras fueron: “Si a un operador se le ofrecía la autonomía para decidir si detener o no toda una línea de producción, también debería sentir que su gerente o su supervisor no lo iba a “crucificar” por haber tomado esa decisión”.

Desde el departamento de recursos humanos se formalizó una propuesta en forma de dos líneas de acción: la primera iba dirigida a gerentes y mandos intermedios con un énfasis en desarrollo de habilidades de liderazgo, con un grupo de 25 personas. La segunda se orientaba a operadores, supervisores y represen-

tantes sindicales con contenidos en un 70% de capacitación técnica y en un 30% de formación en desarrollo de liderazgo. Esta acción implicaba a tres grupos de 18 personas cada uno. La propuesta arrancó con cuatro “reuniones de sensibilización”, una para cada grupo, lideradas por Solís, en las que se expuso claramente lo que se iba a hacer y los motivos. Durante estas reuniones de sensibilización se trató el tema de la motivación en el trabajo. A continuación se explicó en qué consistía la herramienta DISC de evaluación de estilos de liderazgo y se sensibilizó a los asistentes para que respondieran a los cuestionarios sin temores. Después de las reuniones de sensibilización, los asistentes empezaron a interesarse por su futuro y por un ambiente de trabajo más humano, por lo que estuvieron de acuerdo con el planteamiento y accedieron a realizar el estudio de brechas (entre estilos requeridos y estilos actuales), tanto en el aspecto técnico como en el de habilidades de liderazgo.

Según el departamento de recursos humanos, antes de aplicar la metodología DISC, los perfiles gerenciales en Sitio del Niño tenían una brecha importante en las habilidades de dominancia e influencia, imprescindibles en un puesto gerencial. La baja dominancia era suplida por un trato autoritario y amenazador, cuando era necesario ejercer dominancia ofreciendo una comunicación asertiva. Las formas, el tono y el trato interpersonal tomaron relevancia tras el proceso de *feedback*, cuando los impli-

cados comprendieron que el modo en que estaban ejerciendo su liderazgo impedía que sus equipos fueran más productivos.

En octubre de 2004 la opinión general del equipo gerencial era de satisfacción al estar construyendo un ambiente de trabajo más agradable. Las palabras de Pérez fueron: “Ahora tenemos claro que uno no puede vivir aislado, hemos trabajado mucho en mejorar el trato entre los supervisores y operadores, en el estilo de liderazgo y en ofrecer *feedback*”.

Según Diego Menotti, director ejecutivo para Centroamérica y Caribe “el cambio cultural en el área de producción se produjo con Juan Pérez; e Ignacio Solís jugó un papel fundamental en el cambio de mentalidad. Abrió la cabeza a los gerentes: les mostró que la Tierra era redonda”.

### Los desafíos para 2005

En noviembre de 2004 se celebró una reunión de desintoxicación para concluir el proyecto de cambio impulsado desde recursos humanos durante los últimos meses. A la reunión asistieron los tres grupos que todavía estaban participando en las reuniones de formación técnica y el grupo de gerentes que había terminado el curso de desarrollo. La reunión fue liderada por Solís. El objetivo de la reunión era el perdón: “Cuando se dicen las cosas en tono de perdón los resentimientos desaparecen. En el momento que expresas tu crítica asertivamente estás ayudando al otro”, decía Solís. Hubo numerosos actos públicos en los que

miembros de cada grupo expusieron qué comportamientos eran ofensivos y no debían repetirse. Acto seguido, se describieron ejemplos que demostraban la existencia de un cambio favorable y empezaron a expresar lo que sí querían. Optaron por escribir cuáles eran los comportamientos deseados en forma de credo, y de este modo apareció el credo de Kimberly-Clark en El Salvador. Al final de la reunión había un sentimiento de unidad.

Solís estaba satisfecho con los

resultados obtenidos en el aspecto humano, pero debía asegurar los logros conseguidos y evitar posibles regresiones. Sentía que la experiencia vivida podría ser atractiva para otras plantas de la corporación. Quizás él podría ayudar a otros gerentes, incluso más allá de Centroamérica. ¿Cómo debería transferirse el aprendizaje de Sitio del Niño a escala corporativa? ¿Resultaría útil aplicar la misma metodología a colectivos de ámbitos culturales distintos? De-

seaba dedicar tiempo a este asunto porque asumía que era parte de su misión en Kimberly-Clark. Decidió comunicar los logros alcanzados a su superior jerárquico, el director de recursos humanos para Latinoamérica. Quería proponerle incorporar el programa de desarrollo de habilidades de liderazgo como una *best practice* corporativa. Ahora que acababa de recibir la llamada con la aprobación de su propuesta, se preguntaba: “¿por dónde empezar?”

### Comentarios al caso

José María Sallán / Profesor del Departamento de Organización de Empresas  
Universidad Politécnica de Cataluña

El caso Sitio del Niño narra una historia de desarrollo organizacional con final feliz. Inicialmente, el texto describe un lugar inhóspito, donde se menospreciaba a las personas y en el que apenas se alcanzaban pobres resultados. Dos años y medio después, Sitio del Niño se había transformado en un lugar agradable y con elevado potencial para el futuro. Historias como ésta son poco frecuentes, motivo por el cual merecen nuestra especial atención y profundo análisis.

Desde mi punto de vista, el cambio producido en Sitio del Niño puede atribuirse a la existencia de tres factores, iguales en importancia: la existencia de un líder carismático, la implantación eficaz de una metodología de desarrollo y la substitución de algunas personas en puestos clave de la organización.

El liderazgo carismático lo aportaba Ignacio Solís, humanista y defensor del enorme potencial de las personas -cuando se las trata como se merecen. Él percibía la necesidad de cuidar las relaciones interpersonales tanto como los aspectos tecnológicos y hacía de ello

su razón de ser en la corporación.

La metodología de desarrollo de liderazgo gerencial era compleja. Incorporaba unas actividades de trabajo colectivo y otras de desarrollo individual. En el texto aparecen descritas las fases de sensibilización, evaluación objetiva, retroalimentación, plan de desarrollo individual y desintoxicación. A pesar de la aparente robustez del método, mi opinión es que el cambio hubiera resultado vacío de significado sin el impulso honesto de Solís.

Finalmente, era inevitable que algunas de las personas que simbolizaban y encarnaban los valores de la anterior cultura no pudieran o no quisieran adaptarse al nuevo modelo. En estos casos, o bien debían renunciar (como fue el caso de Rivera) o la organización acabaría desplazándoles.

Mi recomendación para los nuevos retos de Solís es que en su proyecto corporativo de transferencia de la *best practice* de liderazgo gerencial incorpore los tres factores mencionados. Contemplar únicamente la técnica de desarrollo resultaría insuficiente.

<sup>1</sup> Los nombres de los personajes de este caso han sido cambiados.

<sup>2</sup> Del gerente de planta dependían directamente dos gerentes de producción: el gerente de manufactura y el gerente de conversión. El gerente de manufactura era responsable del proceso de manufactura de papel tisú a partir de papel reciclado por medio de molinos. El producto semielaborado obtenido del proceso de manufactura consistía en bobinas “duras” de papel tisú, que se almacenaban para su posterior consumo en la planta de Sitio del Niño o para exportación a otras plantas de la compañía, las cuales eran la materia prima para el proceso de conversión, donde el máximo responsable era el gerente de conversión. El proceso de conversión consistía en la transformación del papel tisú en producto acabado, ya fueran rollos de papel higiénico o servilletas de papel.