

5.6. Las políticas de capacitación en la Cooperativa

Presentada la respuesta de la Cooperativa ante el nuevo entorno local, producido por la globalización de la economía y la instalación de competidores de nivel internacional, en este apartado serán profundizadas las características de las políticas de capacitación que tuvieron lugar en el período bajo estudio.

5.6.1. La identidad organizacional y el compromiso del personal jerárquico con la Cooperativa

La organización bajo estudio es una cooperativa de extensa trayectoria, donde pudo observarse en los años investigados un fuerte concepto de identidad cooperativa basado en sus Valores y Principios (Ver Anexo *Valores y Principios de una Cooperativa*) que se encontraba arraigado y se divulgaba interna y externamente; la cooperación era un valor que subyacía en todas sus formas, provocando un fuerte poder de referencia. Uno de los Encargados de Sucursal de grandes dimensiones manifestaba naturalidad y orgullo cuando expresó en una entrevista:

“...Como siempre hice en mis años que llevo en Cooperativa, paso cerca de un sector donde no se está realizando bien una reposición, y por más que esté complicado con mis tiempos y no me pertenezca este control, señalo lo que debe cambiar y me aseguro que se haga...”

En forma congruente, las tres competencias cardinales de la Cooperativa elegidas por un Comité integrado en 1999 por representantes de nivel jerárquico de todas las gerencias, reunido para precisar el *Diccionario de Competencias*¹²² incluyen, además de *Atención al cliente*, las definiciones de *Identificación con la Organización* y *Trabajo en equipo*, componente este último del basamento solidario que tiende a caracterizar a toda cooperativa.

En la Memoria y Estados Contables del 86º Ejercicio Social (Mayo 1997), se observa la preocupación de la empresa en lograr una necesaria mejora en la calidad de sus recursos humanos para hacer frente a la competencia internacional, y aunque

¹²² El Diccionario de Competencias es la principal herramienta que permite al sector de RR.HH. la gestión homónima del capital humano, y requiere un análisis previo de la Misión-Visión y Valores de una empresa. Consta de *conceptos* con sus correspondientes *definiciones* y maneras de *identificar conductas relacionadas*, y se aplica una cantidad determinada de ellas a cada puesto de trabajo, de tal manera que contribuye a definir claramente los parámetros de selección, capacitación, promociones, remuneraciones y desvinculaciones, entre otros fines. En Cooperativa se definieron en 1999, y consta de 51 competencias integradas en los siguientes grupos: Rasgos y Actitudes (16), Conocimientos y Habilidades (23), Conducción y Liderazgo (5), y Relaciones Interpersonales (7).

reconoce su fuerza competitiva, a la vez manifiesta el convencimiento de que un resultado favorable de respuesta *“sólo se alcanzará a través de un gran esfuerzo, posible en tanto se cuenten – en la medida necesaria, con recursos materiales y humanos”*, para finalizar afirmando que *“en obtener y utilizar adecuadamente dichos recursos tendremos que poner nuestro mayor énfasis”*.

El Capital Social que posee Cooperativa es elevado, e implica cohesión, trabajo en equipo, confianza y seguridad respecto a las acciones de los demás; en este sentido, resulta relevante el testimonio de la Asesora de Marketing, quien afirma que a poco de instalarse en Bahía Blanca contratada por la Cooperativa, le sorprendió la *“enorme fuerza de parte de todo el personal de todas las sucursales”*, y rescata un valor fundamental para trabajar en aquella época y que siempre observó en la empresa: *“una forma de trabajar en conjunto mediante comités y consensos”*. Por su parte, el Gerente de RR.HH. hace referencia al estilo de *Organización Misionera*¹²³ de la Cooperativa, y al igual que el Jefe de Ventas, refiere que la demanda hacia el personal jerárquico fue siempre el *compromiso*, y en especial en períodos críticos como la instalación conjunta de Wal-Mart y Disco.

Por su parte, la producción escrita propia de la Cooperativa permite identificar repetidas palabras que están fuertemente relacionadas con su identidad¹²⁴, tales como *cuidadosa planificación del desarrollo, eficiencia como base del mantenimiento y desarrollo de una cooperativa, compromiso de su personal, política comercial, globalización y nuevos escenarios, concentración económica, relaciones intercooperativas, y expansión del supermercadismo*.

Estas características señaladas le brindaron al personal jerárquico una cultura organizacional marcada por una fuerte identidad y aprendizaje compartido, un basamento claro donde ejercer sus políticas, y un patrón de trabajo marcado por sus principios y valores, aspectos éstos relevantes para la eficacia en la implementación de las políticas en general, y de RR.HH. en particular.

De ellas, se eligieron 3 competencias organizacionales o cardinales, que se presentaron anteriormente. Fuente: elaboración propia.

¹²³ La Organización Misionera a la que se refiere el Gerente de RR.HH. es la presentada por Mintzberg. La mira se centra en una visión compartida de lo que pretende la organización, habitualmente una necesidad externa, bien definida y estable. Muchas organizaciones no lucrativas o religiosas encajan en esta descripción, y tienen como característica fundamental la unificación y la mística que encarna la misión organizacional.

¹²⁴ Revista Familia Cooperativa, la Memoria y Estados Contables, el libro *85 años de la Cooperativa Obrera*, Historia de la Cooperativa Obrera, entre otros.

5.6.2. Valor por la Capacitación

Por sus características de Empresa Cooperativa, siempre se fomentó la capacitación tal como lo expresa el quinto Principio establecido por la ACI en 1995, observables en la Memoria y Estados Contables, en la Revista Familia Cooperativa, en convenciones internas, exposiciones nacionales e internacionales, y en declaraciones públicas, entre otras fuentes, que evidencian la relevancia que se le otorga a la capacitación, brindando detalles acerca del nivel de participación, cantidad de eventos, y otras clasificaciones. En un reciente taller¹²⁵ que integró al personal jerárquico de diferentes entidades Cooperativas de la ciudad, quedó resaltada la preocupación de la capacitación cuando el 38% de los participantes relacionan los principales problemas que tiene el movimiento cooperativo para su desarrollo en el país, con la educación y formación cooperativa.

En el Taller de Consumo realizado en Puerto Rico en el año 2000, el Gerente General de Cooperativa, al transmitir la forma en que la Cooperativa establecía cómo lograr su objetivo empresario de responder al arribo de los competidores internacionales, incluía en uno de los puntos mencionados la meta “*Profesionalizando los recursos humanos*”. Anteriormente, en la Memoria y Estados Contables del 86º Ejercicio Social, Mayo 1997, se evidenciaba la preocupación de Cooperativa en elevar el conocimiento de su personal a través de acciones de capacitación, donde se lee: “*continuamos dando especial atención a los programas de capacitación del personal y se ha creado una biblioteca y videoteca para su desarrollo profesional*”.

Continuando con el análisis de la sustanciosa información que brindan estas publicaciones, en la Memoria y Estados Contables del 87º Ejercicio Social, Mayo 1998, haciendo ya referencia a que el personal estuvo a la altura de los exigentes compromisos de los últimos años, se lee: “cuanto más se ha necesitado de su capacidad profesional y esfuerzo, han sabido responder dignamente, dándonos confianza respecto de los resultados que habremos de obtener en el futuro”, y finaliza instándolos a redoblar esfuerzos, desarrollar capacidades técnicas “a pleno”, administrar inteligentemente los recursos disponibles, e incrementar la creatividad y dinamismo. Luego, en el 89º Ejercicio Social, Mayo de 2000, ya instalada la nueva

¹²⁵ El taller se denominó “Incidencia Cooperativa en Políticas Públicas”, se llevó a cabo con el apoyo del Centro Cooperativo Sueco como parte del proyecto de incidencia y desarrollo cooperativo, y coordinado por el MBA Alberto Mora Portugués, Oficial de Proyectos ACI-Américas. Fue realizada el 20 de junio de 2007. Mayor información en http://www.aciamericas.coop/IMG/INFO_IN_010-AR-2007.pdf.

competencia y apreciada la calidad de respuesta de Cooperativa, se lee: “como corresponde a una empresa con vocación de liderazgo, hemos puesto especial énfasis en la capacitación del personal”, y entre otros aspectos se describe el incremento de las actividades que pasaron de 26 durante 1997, a 111 en 1999.

El apoyo y alineamiento de las actividades de capacitación a la estrategia de Cooperativa ante la llegada de la competencia (Wal-Mart y Disco) siempre estuvo presente. En todo momento el Gerente General, Cr. Rodolfo Zoppi, avalaba las acciones de capacitación del personal jerárquico en forma personal, brindando palabras de apertura y a menudo exponiendo públicamente los desafíos de la Cooperativa en los que se enmarcaba la acción¹²⁶; también transmitía un contenido similar en forma personal a quienes se aprestaban a recibir una actividad de capacitación importante -con habituales viajes a Capital Federal u otros destinos¹²⁷-. Ante la imposibilidad de estar presente, a menudo transmitía el mismo contenido mediante un documento escrito especialmente para la ocasión, o bien utilizaba otros medios¹²⁸ para fundamentar las acciones de capacitación que realizaba la empresa relacionadas al fortalecimiento y desarrollo de la Cooperativa.

Con todo, las limitaciones económicas existían e impactaban en las posibilidades de capacitación del personal jerárquico. Tal lo analizado en los Estados Contables (por ejemplo, el 86º ejercicio firmado el 28 de Mayo de 1997) como lo conversado con el Gerente de RR.HH., por las características propias de su naturaleza, la Cooperativa está organizada en función a la búsqueda de eficiencia como principal manera de ser autosustentable. Por lo tanto, una de sus consecuencias es el ajustado presupuesto que dispone como para brindar un fuerte apoyo económico a las actividades de capacitación, situación seguramente muy distinta a otras organizaciones privadas lucrativas internacionales.

5.6.3. Acciones Proactivas

La actitud de la Cooperativa en adelantarse a los cambios constituye un componente de su cultura organizacional, y se evidencia en tres aspectos:

¹²⁶ Ver por ejemplo, el Anexo “*Capacitación a Encargados de sucursal (1998)*”.

¹²⁷ Son ejemplos de este caso, la capacitación que realizara el Gerente de RRHH en UCES, o el Jefe de Administración por Categorías en la Universidad de Belgrano.

¹²⁸ Espacios radiales, televisivos, diarios y revistas, públicos o contratados expresamente por la Cooperativa.

- **Baja resistencia y elevada flexibilidad ante los desafíos y cambios** que la globalización le exigió, sobre todo teniendo presente la sensibilidad social de una cooperativa para integrar Sociedades Anónimas, como fue Hipervisión SA., o la asociación para crear el Bahía Blanca Plaza Shopping.
- La **apertura ante la novedad**. Desde Noviembre de 1994¹²⁹ se observan viajes de directivos y personal jerárquico a otros países, con el objetivo de conocer las nuevas lógicas de la economía global y las tendencias del retail. El Gerente de RR.HH., la Jefa de Capacitación, el Jefe de Ventas y el Jefe de Administración por Categorías también valoraron en sus entrevistas estar “abiertos a lo nuevo” y “aprender y actualizarse en función a lo que ocurre en otros países”.
- **Autocrítica**. Los Grupos de Mejora más adelante explicados fueron conformados con integrantes de las segundas líneas gerenciales que presentaban los resultados de sus análisis en las tradicionales Reuniones de Gerentes, y constituyen una muestra de una actitud organizacional que implicaba al personal jerárquico una continua actualización y adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes. Anteriormente estas reuniones eran cerradas a los gerentes y tenían regularidad; a partir de la inminente llegada de los competidores en 1997 se iniciaron reuniones más abiertas y se comenzaron a incorporar otras personas pertenecientes al nivel jerárquico de la empresa. Como ejemplo, en ocasión de analizarse el Diccionario de Competencias, la Jefa de Capacitación, el Jefe de Ventas, así como la información documental interna analizada, recuerdan la discusión en la reunión del Comité convocado en aquella oportunidad, sobre una competencia que se creía clave para resignificar la tarea propia de un jefe, que inicialmente se la denominó *Autocrítica Positiva y Constructiva*¹³⁰.

Con todo, gran parte del personal jerárquico no se encontraba a la altura de las circunstancias:

¹²⁹ En esta fecha concurrieron a la Primera Asamblea Regional de las Américas convocada por la ACI en San Pablo (Brasil), dos representantes del personal jerárquico de Cooperativa, donde se trataban temas relacionados a la globalización de la economía y el desarrollo del recurso humano en las cooperativas.

¹³⁰ Finalmente la competencia quedó expresada como Actitud Crítica Constructiva, y se definió como “Cuestionar modelos, normas ó procedimientos con la finalidad de producir mejoras” (Diccionario de Competencias de Cooperativa).

“...hay un tema generacional importante, porque (el personal jerárquico de mayor nivel) evaluaban que no necesitaban formación, con todas las consecuencias en la transmisión de mensajes hacia abajo. Desde el punto de vista comercial había comparaciones muy lejanas a nuestra realidad nacional... y uno se preguntaba cómo entra ese modelo en la cabeza nuestra con otro estilo de negocio. Ahora se habla del supermercadismo, pero antes, del supermercadismo relacionado a otros rubros donde en algunas cuestiones se relacionaba pero en otros eran mundos distintos”. Fuente: entrevista a Jefe de Capacitación.

A modo de síntesis de este apartado, es importante destacar las acciones proactivas que la máxima conducción de Cooperativa fue tomando, tales como el permanente contacto institucional por parte de algunos integrantes del personal jerárquico de Cooperativa con otras empresas cooperativas de otros países, la asistencia a actividades de capacitación y actualización dentro y fuera del país, las visitas a otras cadenas competidoras, el intercambio institucional a través del envío o la recepción de Comisiones representantes de Entidades Cooperativas Internacionales, la apertura a la incorporación de asesores, y el incremento del contacto con las universidades, con otras asociaciones y la comunidad en general.

5.6.4. Los baluartes de la resistencia

La Cooperativa, como otras organizaciones, se sostiene por sus dirigentes y por el trabajo eficaz y eficiente de su personal jerárquico, y aunque el resultado de sus decisiones proviene de un trabajo solidario, fruto de un trabajo de equipos, la impronta de algunos de ellos ha sido clave para la supervivencia de la Cooperativa al embate globalizador que significaron la instalación conjunta de Wal-Mart y Disco en 1997. Entre los años 1996 a 1999 *“comenzaron a destacarse aproximadamente unos diez integrantes del personal jerárquico de Cooperativa y directivos* (Fuente: Asesor Letrado), que por la naturaleza de sus puestos de trabajo, experiencia, y otras competencias que exige un entorno globalizado, iban marcando un camino para el cambio y así anticipar el escenario que se presentó en ese año. Estas personalidades han sido formadores de un estilo de profesionalismo que las circunstancias críticas de competitividad requirieron, y a la vez facilitaron ejemplos de actuación al resto del personal jerárquico.

En primer lugar, existen convergencias por parte de *todas* las personas entrevistadas, sumada a la evidencia que transmite el Libro 85 años de la Cooperativa Obrera y la revista Familia Cooperativa, que identifican al Gerente General y al Auditor

Externo de la Cooperativa como los principales impulsores del gran crecimiento experimentado por la Cooperativa en las últimas tres décadas, y los artífices de la estratégica defensa de la plaza comercial ante el embate de las cadenas internacionales. En el caso del Gerente General, basadas en el rol de su puesto relacionado a ejecutar las políticas definidas junto al Consejo de Administración, y en cuanto al Auditor Externo, por su condición profesional, experiencia como consultor y formación cooperativa, no estuvo inhibido de colaborar y acompañar a la Cooperativa al brindar consejos o sugerir sobre las políticas de la empresa, actitud que tomó en forma muy activa. Al respecto, el Gerente de RR.HH. decía:

“.. por un lado el liderazgo y capacidad de movilizar a la gente, y la estrategia (del Gerente General), y por otro el análisis y capacidad para estudiar y definir claramente los temas (del Auditor Externo), han sido algunas de sus virtudes que más se les destacan por parte de quienes vivimos esa época” Fuente: Gerente de RR.HH.

En especial, se rescata de ellos la visión global y la persistencia en encontrar las formas de defensa de la empresa, vapuleada por los embates de los gigantes del retail:

“...no solamente estaban enfrentando en su ciudad de origen la llegada del competidor más fuerte del mundo, sino que (a la vez) salieron a buscar más sucursales para tener mayor volumen de compra, y así mejorar la posición competitiva frente a sus adversarios comerciales”. Fuente: Asesora en Marketing.

Dado que la instalación de los competidores significó una contienda de características comerciales, la Asesora en Marketing también destaca la figura del actual Gerente de Comercialización en cuanto a la profundización de la presentación e imagen de los locales, modernizándolos con la mejor tecnología y ambientaciones, orden, secuencia, verticalidad, y otras cuestiones comerciales.

5.7. Las Gerencias y el cambio

Además de identificar el importante rol ante el cambio de algunas personas de nivel jerárquico en distintas funciones en la Cooperativa, existieron modificaciones relevantes y estratégicas en la forma de estructurar y gestionar gerencias y sectores que fueron considerados claves para enfrentar el arribo de los competidores internacionales.

Varias fuentes (Gerente de RR.HH., Jefa de Capacitación y Desarrollo, Asesora en Marketing) coinciden en afirmar que el sector más dinámico y activo frente al cambio fueron las **Gerencias de Compras y de Comercialización**, quienes debieron

incorporarse rápidamente a otra lógica de funcionamiento debido a los cambios del mercado.

En particular, los compradores comenzaron a tener mayores datos para su gestión cuando se incorporaron las *Cotejaciones de Precios*¹³¹ con la competencia, aspecto que replanteó la manera de negociar con los proveedores, quienes anteriormente a la instalación de Wal-Mart y Disco manejaban con Cooperativa listas de precios superiores a las de otras ciudades donde sí existía guerra de precios, y ahora recibían exigencias de baja de costos. El personal jerárquico de esta gerencia debió entonces profesionalizar su perfil, desarrollar nuevas habilidades, aprender a manejar información y cambiar su manera de negociar. En definitiva, *“la llegada de los competidores exigió una mayor optimización en las negociaciones de compra”* (Asesora de Marketing) donde *“ya no se trataba de recibir al proveedor y luego colocar un margen (de ganancia) al precio del proveedor sino de negociar verdaderamente, con información y cotejaciones de precios disponibles”* (Gerente de RR.HH.).

Por el lado de la comercialización, se comenzó la búsqueda incesante de los indicadores que permitieran a los Encargados¹³², Supervisores Comerciales y al resto de la Gerencia tener referencias sobre su actuación. Se profesionalizó el estilo de exhibición de la mercadería, el uso del espacio, la rentabilidad de los productos, el flujo de circulación, *zonas frías y calientes*, y se inició un espacio en la gerencia con el objeto de administrar las categorías de productos.

La fuerte necesidad de contar con estadísticas, la urgencia de contar con información actualizada, así como desarrollar nuevos sistemas propios, determinó que la **Gerencia de Sistemas** inicie la incorporación de pasantías y jóvenes profesionales de nivel universitario, que paulatinamente fue brindando resultados de mayor grado de ajuste a las expectativas del personal jerárquico de Cooperativa, y a la empresa en su conjunto. Aunque no faltaron las disidencias con el Gerente de Administración que entonces buscaba tercerizar el desarrollo de programas, el actual Subgerente de Sistemas afirmó:

“Nosotros apuntamos desde el principio a dos cuestiones. En primer lugar, el *desarrollo interno* de la programación para así garantizar la seguridad y confidencialidad de los sistemas, y en segundo lugar, aprovechar el *sentido de la oportunidad* en la compra del hard para crecer en la medida de las posibilidades aunque de manera escalonada”.

¹³¹ Registrar los precios de venta de la competencia y compararlos con los propios.

¹³² Es quien gerencia y tiene a cargo un local de Venta. Se denominan Primer o Segundo Encargado.

En la **Gerencia de Administración** se implementaron mejoras relacionadas a auditar procesos y generar información gerencial con regularidad; también se incorporaron profesionales para colaborar en garantizar un flujo seguro de la información contable y en sistematizar procedimientos.

En la Gerencia de **Obras y Servicios** se implementaron mejores sistemas logísticos y de distribución, se mejoró la eficiencia a través del control de gastos de funcionamiento y se adecuaron contratos con terceros. Las nuevas Sucursales incrementaron el nivel de actividad de la obra civil, donde se incorporaron asesores y nuevos proveedores.

La **Gerencia de Cultura**, de reciente nacimiento entonces, incrementó la periodicidad de eventos y amplió su capacidad edilicia, marcando la decisión organizacional de afirmar la identidad cooperativa y su fuerte enlace con la comunidad.

En los próximos dos apartados analizaremos con mayor detalle, cómo ocurrieron los cambios en la Gerencia de RR.HH. y como evolucionaron las políticas de capacitación.

5.7.1. Cambios en Recursos Humanos

En la misma medida que el resto de las Gerencias, la de Recursos Humanos también tuvo cambios importantes en los años bajo estudio. Tal como lo relata el actual Gerente de RR.HH., en 1996 la estructura dependía de un Gerente y de un Adscripto a Gerencia¹³³, y su estructura de funcionamiento estaba muy relacionada a temas operativos, con un área tradicional denominada Liquidación de Haberes a cargo de un Contador Público. La mayoría de las tareas se correspondía entonces a la etapa de la Industrialización Clásica, con un estilo de dirección similar a los antiguos Departamentos de Personal, donde la energía era dirigida principalmente a la necesaria administración de salarios, y hacia aspectos disciplinarios. Con todo, según la Asesora en Marketing el gerente de entonces asistió fuertemente el cambio definido entre 1997 y 1999, *“en especial ante la necesidad de organizar las Reuniones de Fila y acompañando las mismas mediante su participación y apoyo”*

Tal lo relata el actual Gerente de RR.HH., la capacitación, el desarrollo y la selección de características profesionales era incipiente. Desde 1992 hasta 1996 una

asesora externa trabajaba los temas de capacitación, algunos de los cuales relacionados a algunas temáticas de conducción de personal (Liderazgo, Análisis transaccional) que aunque no se encuentran registrados, tienen directa relación con el objeto de la presente investigación dado que estaban orientados a los Encargados de Sucursal. Previendo la necesidad de reforzar ésta gerencia ante la inminente llegada de la competencia internacional, sumado a los planes de expansión territorial, se incorporó en el área Selección en 1994 al actual Gerente de Recursos Humanos, quien además trabajó durante 1995 y 1996 en conjunto con la asesora y los Supervisores de Sector, en la estandarización y armado de los *Manuales de Capacitación* de Perfumería, Frutas y Verduras, Fiambres y Lácteos, y mejoras del Manual de Caja, justificados por las dimensiones que comenzó a tomar la empresa y la necesidad de homogeneizar los procedimientos de trabajo.

Paralelamente, un proceso de evaluación y reestructuración de RR.HH. realizado en 1995 planteó otros objetivos para la Gerencia y generó cambios durante el año siguiente. El actual Gerente de RR.HH. quedó a cargo del área Capacitación y Selección, y luego de un breve paso de otra profesional de la capacitación que trabajó durante los años 1996 y 1997, a fines de ese último año se incorpora quien hoy continúa siendo Jefa de Capacitación y Desarrollo, junto un primer pasante que se incorporó en esta área durante 1998. Por el lado de la selección de personal, en 1996 se contrató una psicóloga en calidad de asesora part-time, y en 1998 se incorporó otro profesional para hacerse cargo del nuevo área de Empleo.

Este abanico de cambios e incorporaciones le fue dando a la Gerencia un perfil marcadamente distinto, y comenzó a ser un incipiente Socio Estratégico de la Gerencia General – en especial en las actividades relacionadas a la selección, la capacitación y el desarrollo del personal -.

5.8. El cambio del escenario generó cambios en la Capacitación

La demanda hacia el área de Capacitación cambió en Cooperativa. El peso del nuevo entorno organizativo obligó al área a trascender el campo de sus preocupaciones más allá del contenido de sus actividades, incrementando la interpretación del contexto y la etapa de diagnóstico de necesidades de capacitación. Más allá del incremento del presupuesto de capacitación evidenciado en el incremento

¹³³ Posteriormente a la época estudiada ambos dejaron de prestar servicios por acogerse a la jubilación ordinaria.

del total de actividades y participantes en los años bajo estudio, se incorporaron también nuevas formas de capacitación y nuevos proveedores que comenzaron a ser externos y de nivel universitario, además de consultoras de alto nivel que colaboraron en la elaboración de las políticas en forma directa o indirectamente. La política de capacitación llevada a cabo por el análisis conjunto del actual Gerente de Recursos Humanos y la Jefa de Capacitación y Desarrollo comenzó a estar más centrada en el futuro estratégico que en lo cotidiano y operativo, y el alcance en la toma de decisiones respecto a las políticas de capacitación se fue definiendo. Tal lo refiere el Gerente de RR.HH.:

“Para el caso del personal jerárquico las decisiones recaían en RR.HH. con opinión de la gerencia de línea y la Gerencia General, y para el caso de Gerentes la decisión era de exclusiva determinación del Gerente General con opinión de RR.HH.”

Como veremos a continuación, las políticas de capacitación fueron cambiando. Antes de 1997 eran algo erráticas y se orientaban al desempeño de la tarea y necesidades operativas puntuales que surgían en la empresa. A partir de 1997 comienza su registración, y se privilegiaron las relacionadas en mayor grado al desarrollo de las personas por sobre las tareas, buscando una mejora cualitativa del personal a la vez que operativa, se inclinaron a la formación en competencias - en especial las relacionadas a la conducción de personal -, y en el aumento de actividades que permitieran desarrollar aprendizajes de tipo cognitivo.

5.8.1. Análisis de actividades realizadas

A continuación se realiza un análisis orientado a identificar y clasificar las actividades de capacitación realizadas, y relacionarlas con la línea argumental planteada en el marco teórico.

Observando el Gráfico 3 podemos advertir a simple vista el crecimiento de las horas de capacitación entre 1997 y 1998, tanto a nivel generales como específicas del personal jerárquico. Aunque no se obtuvieron datos concretos de las horas de capacitación de 1996, de las entrevistas efectuadas con la Jefa de Capacitación y Desarrollo y con el Gerente de RR.HH. se concluye que han sido significativamente inferiores, sobre todo por la fuerte orientación de ese año al armado de Manuales de los Sectores del Supermercado.

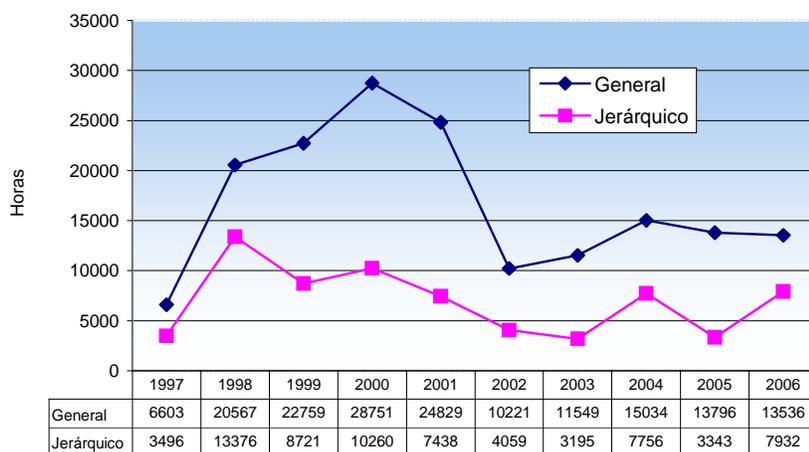


Gráfico 3 - Horas de Capacitación del personal Jerárquico en comparación con el Total de Capacitación – Fuente: elaboración propia a partir de la información suministrada por el Área Capacitación y Desarrollo.

Es evidente el porcentaje de las actividades de capacitación destinadas al personal jerárquico, respecto al resto del personal (Tabla 9). En 1997 se destinó el 53%, y en 1998 el 65%, en una clara diferencia con los promedios habituales de otros años.

1997	53%
1998	65%
1999	38%
2000	36%
2001	30%
2002	40%
2003	28%
2004	52%
2005	24%

Tabla 9 – Porcentaje de Capacitación destinada al Personal Jerárquico. Elaboración Propia

En particular, la necesidad de continuar capacitando al resto del personal no jerárquico se hace evidente en 1999. Aunque el crecimiento de horas de capacitación continúa en alza durante 1999, las acciones están ahora dirigidas al personal *no jerárquico*, principalmente motorizado por los cursos de Seguridad e Higiene, por la implementación del nuevo Sistema de registración de ventas denominado Invel, y por las Reuniones de Actualización dirigidas por el Gerente General. En consecuencia, el personal jerárquico participó en un 38% de las actividades de capacitación durante ese

año aunque, a modo comparativo, si apartamos del cálculo las tres acciones anteriores, el porcentaje continúa similar (60%).

Observando el anexo “Actividades de Capacitación”, en especial durante el período 1997 a 1999, es evidente que las características de las actividades dirigidas al personal de base registradas por la Gerencia de Recursos Humanos han tenido mayor aproximación a un sistema de enseñanza relacionado al aprendizaje asociativo del conductismo, que las del personal jerárquico y superior que ha recibido una propuesta de enseñanza claramente orientado por el constructivismo.

En las temáticas de los años 97 a 99 se evidencian fuertes contenidos sobre conducción de personal, atención al cliente, y netamente comerciales, constituyendo así un indicador esperado para la época que la empresa transitaba.

Tal lo relata el Gerente de RR.HH. y se observa en el Anexo, en Abril se realizó un importante evento denominado Encuentro de Marketing en Sierra de la Ventana, dirigido a Gerentes y Segundas Líneas, que tuvo un día y medio de duración y cuyo objetivo fue realizar una evaluación de la Cooperativa y comentar el cierre del Ejercicio. Dado que estaban ya construyendo Wal-Mart, se solicitó el mayor involucramiento en la defensa de la plaza y se solicitaron propuestas concretas¹³⁴.

En relación al personal jerárquico, y tal lo refleja el Anexo referido, durante 1997 se contrató a Javier Palom Izquierdo¹³⁵ quien en Mayo dictó una actividad denominada “El nuevo marketing de guerrillas”, dirigido a Encargados y Gerentes, y que según el Gerente de RR.HH., “planteó distintas maneras de enfrentar a un gran competidor como Wal-Mart”.

Otros eventos importantes en este año fueron la actividad “Clientes para siempre, quejas malditas quejas” dirigidas a Encargados y al recientemente creado Servicio al Consumidor, y principalmente las reuniones de más de 10 horas por jornada que mantenía Chetochine con Gerentes y con Encargados de Sucursal, donde transmitía conceptos generales de marketing.

Durante 1998 sobresalen las capacitaciones orientadas a Encargados de Sucursales, Depósitos y Centros de Producción, relacionada a la necesidad de mejorar

¹³⁴ Dos días antes había lanzado una nota dirigida a cada empleado solicitando Ideas para mejorar la atención, y comentándoles que estos contenidos los analizarían con integrantes de la Gerencia de RR.HH., acción que efectivamente se realizó durante los meses posteriores.

¹³⁵ Este consultor español vino a Bahía Blanca fruto de un acuerdo de la Cooperativa Obrera y la empresa Manera, también de Bahía Blanca. En Cooperativa se encuentran a disposición sus videos, que profundiza temáticas relacionadas a Gerenciamiento, Uso del tiempo, Liderazgo y Motivación, entre otros.

el circuito de admisión de productos a través del nuevo sistema de *Pedido y Recepción de Mercaderías*, actividad dictada por personal propio de la Gerencia de Sistemas. Desde el punto de vista comercial, dieron inicio las reuniones de defensa de las sucursales afectadas por la apertura de Disco (denominado Escudo AntiDisco), “de fuerte involucramiento por parte de Encargados y toda la sucursal” (Asesora en Marketing) y las Reuniones de Fila, actividad comentada más adelante, que durante este año estuvieron dirigidas a Encargados de sucursal. También se realizaron las jornadas de Capacitación Comercial y en Conducción en Sierra de la Ventana que “aportaron una fuerte unificación y compromiso del nivel de Encargados” (Gerente RR.HH.).

Más relacionado a la alta gerencia, las jornadas de Expomanagement recibieron a Gerentes e integrantes de la denominada “Segunda línea” de Cooperativa de entonces. Paralelamente, continuaron los cursos anuales de inglés para Gerentes iniciados en 1997, que evidenciaban su interés por la actualización en este idioma utilizado a nivel mundial. También se potenció la formación de Encargados de reciente incorporación, con capacitaciones dictadas internamente por la Jefa de Capacitación y la Gerencia de Comercialización. En forma externa, los cursos de Conducción para Encargados de Sucursales realizados en el Instituto Superior Juan XXIII marcaron un intento de nivelación en relación a los temas de gerenciamiento en sucursales¹³⁶.

La preocupación por definir un nuevo modelo de gestión ante la llegada de la competencia se evidencia en la reunión denominada “Diagnóstico de Puesto de Encargado”, que sentó las bases para formar un plan de capacitación de futuros ingresantes al puesto de Encargado de Sucursal que resultara más ajustado a las necesidades que estaban próximas a requerirse. Finalmente, los compradores asistieron al evento denominado “Negociación Efectiva”, desarrollado en Agosto de ese año, cuya motivo de participación resulta evidente a la luz de lo expresado.

El año 1999 marcó el inicio de los cursos de computación para el personal jerárquico, y por tal motivo se incorporó una persona que estaba específicamente relacionada a dictar estas actividades, con el objetivo de preparar al personal jerárquico para el uso de la tecnología que se incrementaría en todos los puestos de trabajo de relevancia, tanto para manejar estadísticas, realizar informes, enviar correos o actualizarse a través de Internet.

¹³⁶ Ver anexo Capacitación para Encargados de Sucursal (1998)

Respecto a temas comerciales, continuaron las reuniones de Fila con marcada aceptación y participación activa de los integrantes, y se dio inicio a las Reuniones del denominado Plan de Mejoramiento de Sucursales, donde se refrescaban conceptos comerciales, de atención al cliente y de eficiencia en los recursos. Por su parte, en Noviembre se realizaron las Reuniones de Capacitación de Encargados, en la temática de calidad de Atención dictadas por el Gerente de Comercialización. En particular, se destaca la capacitación realizada por Tom Wise, un conferencista norteamericano en aquel momento reconocido, “que aunque no tuvo mayor aceptación por su estilo tan distinto al de Cooperativa, dejó elementos de análisis relacionado al cliente que fueron rescatados” (Fuente: Jefa de Capacitación), y Expomanagement, evento “al que como siempre concurrían gerentes y segundas líneas”.

El relanzamiento de la “Evaluación de desempeño por competencias” ocupó la agenda de este año, con actividades dinámicas y desempeño de roles en actividades lúdicas “que lograron al tiempo el efecto buscado de mejorar la forma de conectarse con el resto de los empleados” (Jefa de Capacitación).

5.8.2. Proceso de capacitación

A través de este apartado se sintetizará el análisis del proceso de capacitación ya presentado, donde se pueden evidenciar las políticas adoptadas.

Respecto a la etapa *diagnóstica*, el Gerente de RR.HH. y la Jefa de Capacitación coinciden en afirmar que se realizaban a través de entrevistas a Gerentes. En particular, el primero sostiene que “el hecho de estar haciendo la selección ayudaba a estar al tanto de las estrategias de desarrollo”, y en consecuencia esa era una fuente de información para la evaluación de necesidades de capacitación de nivel jerárquico. Coinciden también en que la participación en reuniones, en especial las reuniones de Fila y de Encargados, el conocimiento de las problemáticas del personal planteadas en la Gerencia de RR.HH., y la observación de puestos de trabajo mientras se hacían visitas a Sucursales o se interactuaba en otra gerencia constituyeron una importante fuente de información. En particular, la actividad “Diagnóstico del puesto de Encargado” realizada en 1997 para ajustar la capacitación del futuro personal ingresante de ese nivel constituye una demostración de la preocupación de la Gerencia de RR.HH. en establecer políticas acordes de capacitación.

La ausencia de indicadores específicos sobre la marcha de la empresa dificultaba la realización de un análisis organizacional efectivo. Tal lo expresado por el Gerente de RR.HH. y lo aportado por la Jefa de Capacitación, la Evaluación de desempeño existía desde antes de 1996, “pero no estaba integrada a la capacitación”, y recién a partir del año 2000 comenzó a arrojar datos estadísticos que aportaban al diagnóstico de necesidades de capacitación.

La etapa de *diseño* en el Área se caracterizó por presentar objetivos alineados a la política de la empresa. Ambos coinciden en que la claridad suministrada por la Gerencia General en el rumbo de la empresa, y el sostenimiento con firmeza en los objetivos predefinidos, fue “clave para estructurar los objetivos de capacitación de entonces”, tal lo afirmado por el Gerente de RR.HH.¹³⁷. quien continuó afirmando que la necesaria motivación del personal jerárquico para aceptar la necesidad de incorporar nuevos conocimientos o habilidades, en especial de Encargados donde se dirigieron la mayoría de las actividades, tuvo siempre el apoyo de la Gerencia General. Dijo finalmente: “el compromiso y la identificación con la Cooperativa fueron demandas continuas de la Gerencia General hacia el personal jerárquico, y más cuando se transitaban períodos críticos”.

De las entrevistas efectuadas con ambos integrantes de la Gerencia de RR.HH. , y del análisis realizado del Anexo *Actividades de Capacitación 1997-1999*, se puede concluir que en el diseño de actividades orientadas al personal jerárquico se utilizaron técnicas *mixtas*, tanto relacionadas a la transmisión de información y conocimientos (principalmente, Reuniones de Encargados, algunas capacitaciones de tipo comercial, Sistema de Recepción de Mercaderías) como también al cambio de actitudes y habilidades (Reuniones de Fila, Curso de Conducción para Encargados, Reuniones con Chetochine, Palom Izquierdo, Tom Wise), aunque en realidad, y analizando la información con la Jefa de Capacitación, cuesta diferenciar si en algunas actividades se priorizó sólo uno de ambos aspectos. Continuando con el análisis, se concluye que en general los métodos más utilizados en los diseños han sido los expositivos donde

¹³⁷ Solo un aspecto marcó una diferencia en los objetivos políticos de la capacitación: aunque el Subgerente de Supermercados recuerda una reunión gerencial realizada en Octubre de 1999, donde el Gerente General anunció tres tipos de actividades denominadas: de *Actualización Gerencial* para el nivel gerencial, de *Capacitación* para los cuadros intermedios, y de *Formación* para los jóvenes profesionales actuales y los próximos a incorporar, por su parte el Gerente de RR.HH. disiente con esta división de los últimos, aunque concuerda con el objetivo más acotado de actualización del nivel gerencial.

se presentaba información, las conferencias y talleres, en menor medida las actividades con dinámicas grupales, juego de roles y modelado a través de videos, y prácticamente no se utilizó en este nivel jerárquico la instrucción programada, las simulaciones, y los estudios de casos (Jefa de Capacitación); sobresale estratégicamente el apoyo brindado a la participación del personal jerárquico a actividades externas, orientadas a conocer la competencia y a mejorar la gestión.

En particular, el gerente de RR.HH. manifestó que “siempre se probaron nuevas alternativas”, y la Jefa de Capacitación afirmó que “hubo libertad para proponer modelos”. Esto coincide con la variedad de eventos que se realizaron anualmente, cada vez con mayor variabilidad en sus métodos y formatos de trabajo. En cuanto a sus contenidos, variaban en función al cambio que se pretendía impulsar; en este sentido, el gerente de RR.HH. afirmó en un momento que “el objetivo principal en 1997 era concienciar al personal en defender a la Cooperativa, ya que había menor venta pero el gasto se había incrementado”, evidenciando de esta manera una propuesta de características cognitivas para ese objetivo particular.

En cuanto a las actividades destinadas al nivel jerárquico de las Gerencias Administrativas, y en línea con el concepto de aprendizaje tácito explicado, el Gerente de RR.HH. particulariza que el método que más debe haber sido usado en las circunstancias objeto del presente trabajo, es en cierta medida la capacitación en el puesto a través de “su propia lectura” y en el caso de las áreas comerciales implicadas, mediante la apertura al conocimiento de otras las otras empresas que constituían la Competencia, sin dejar de reconocer en forma inmediata que “para ellos no han sido diseñadas actividades en forma sistemática”. Este planteo coincide con el marco teórico planteado en relación a que la principal misión de los dirigentes o de la alta gerencia, es desarrollar el potencial humano, sus conocimientos y sus habilidades aunque con la autodisciplina derivada de la propia autonomía y la responsabilidad.

Dado el contexto específico de la época bajo estudio, se privilegió en el diseño, prever de situar cada capacitación en el contexto del momento, y se buscaba además integrar la expectativa de aprendizaje a los conocimientos que ya poseían los destinatarios. Para esta ocasión, tal lo relata el Gerente de RR.HH. y se evidencia en el análisis documental, “se trataba que el Gerente General u otros representantes de las gerencias involucradas destinaran unos minutos iniciales a la presentación y significado de la actividad”.

Observando el Anexo mencionado, en general se privilegió un diseño que combinaba una importante cantidad de eventos internos con otros externos¹³⁸. En su mayor parte las actividades eran diseñadas de tal modo ser distribuidas a lo largo del año, del semestre o estableciendo una secuencia de varios días para su ejecución, y se buscaba la aplicación concreta de los mismos a través de trabajos finales, tal lo solicitado en el Curso de Conducción realizado en el Instituto Superior Juan XXIII, o la reunión de *Escudo Antidisco* que incluyó una actividad posterior en cada una de las Sucursales participantes.

En esta etapa se mantenía especial cuidado en la calidad de los instructores; en el caso de los externos “se mantenían en la medida de lo posible, entrevistas previas donde se recibía un detalle del plan de la actividad” (Gerente RR.HH.) y donde se realizaba un cercano control de los objetivos y contenidos de aprendizaje. Esto ocurría en especial en la primera actividad dictada, y tendía a reducirse en las posteriores dada la confianza que se le brindaba al instructor en la transmisión de los aprendizajes futuros. En este punto es interesante rescatar la participación de capacitadores internos en varias actividades de capacitación realizada para personal de base, hecho que para la Jefa de Capacitación “ayudó a su propia profesionalización e incrementó sus propios conocimientos”, a la vez que desarrolló habilidades de planificación y organización de actividades, junto a las discursivas y de facilitación del aprendizaje. La jefa mencionada afirma además que *“esta participación les ayudaba a implementar mejoras en el área bajo su gestión, dado que siempre existían críticas y sugerencias que tendían a una mejora”*.

Finalmente, no se encuentran evidencias en las entrevistas o en el análisis de las actividades realizadas, de eventos realizados hacia el personal jerárquico realizado en forma integra bajo el método de aprendizaje a distancia, ni actividades destinadas únicamente a brindar retroalimentación y comunicación del estado de avance de la propia capacitación.

En cuanto a la *implementación*, aunque en general los diseños estructurados se sostenían en su aplicación, los entrevistados pertenecientes a la Gerencia de RR.HH.

¹³⁸ En relación a este tema, probablemente haya influido también la ausencia de una oferta de consultoría y capacitación como la que actualmente existe. En ese entonces recién se estaban expandiendo y de a poco se conocían en el interior, las propuestas de IIR, Arthur Andersen, Price Waterhouse y Harteneck y Lopez, entre otras consultoras.

coinciden en que la flexibilidad en incorporar necesarios cambios en la política de capacitación ha sido constante, tanto durante el proceso de ejecución del diseño anual como durante el desarrollo de las actividades en que incluso siempre participaba un integrante de la Gerencia. Esto probablemente obedece al contexto de cambio en el cual se encontraba la empresa en los años bajo estudio, que requerían la revisión del diagnóstico mientras se ejecutaban las actividades. Finalmente, el soporte físico para las actividades internas de capacitación fueron objeto permanente de atención, tal lo evidencian la mayoría de las personas entrevistadas.

Tal como se adelantó en la etapa anterior, desde la Gerencia de RR.HH. se buscaba asegurar la presencia de un Gerente que introdujera el motivo de la actividad de capacitación. De la misma manera, antes de realizar una capacitación externa, se buscaba conversar sobre el programa de la actividad que asistiría el personal jerárquico, y la medida en que había conversado expectativas con su gerente.

La *evaluación de los resultados* de las actividades de capacitación sólo se realizó entre los años 1996 y 1999 mediante la aplicación de una encuesta al finalizar la actividad, diseñada a medida de cada curso, denominada *Formulario de Evaluación de una Actividad de Capacitación*, donde analizaba el nivel de reacción del participante hacia la actividad y se recogían sus opiniones en aspectos relacionados a la temática desarrollada, instructor, instalaciones, planificación de la actividad, y solicitud de sugerencias. También se mantenían conversaciones con el personal jerárquico que regresaba de una actividad de capacitación externa, aunque esta herramienta no estaba formalizada.

El nivel de aprendizaje alcanzado, es decir, la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, ha sido la etapa menos desarrollada en el área, probablemente por haber sido la capacitación jerárquica la que más estuvo desarrollada en actividades externas, menos masivas. Sí se evidencian ejercicios prácticos durante la actividad de capacitación tales como los ya comentados en la etapa de diseño, trabajos individuales con plazo de entrega determinado, que según la Jefa de Capacitación, “se realizaban principalmente en la formación de nuevos encargados”, y posteriores reuniones con los superiores “con la finalidad de comprobar el nivel de aprendizaje logrado”. En relación a esta etapa, y tal como lo define el Gerente de RR.HH.: “*por distintos motivos (la evaluación de resultados de capacitación) ha sido muy baja, ya que sólo realizábamos*

las evaluaciones al finalizar la actividades de capacitación mediante la consulta a los participantes, y luego se realizaban estadísticas...;Y encima eran benevolentes en las respuestas!. Por lo tanto, estábamos muy lejos de medir el real retorno de la inversión”.

5.8.3. Capacitaciones más relevantes del Personal Jerárquico

A continuación se detalla una breve reseña de las actividades de capacitación que fueron consideradas como las más destacadas por las entrevistas realizadas y el análisis documental.

5.8.3.1. Convenciones de Encargados

En particular, en forma inédita se realizaron durante el segundo semestre de 1998, lo que se dio en llamar *Convención de Encargados* en la localidad de Sierra de la Ventana y en Bahía Blanca, donde junto al personal jerárquico de las gerencias administrativas recibieron capacitación en Motivación, Comunicación, Liderazgo, Cliente Interno y Efecto Pygmalión¹³⁹. Además, el temario incluyó una visión actualizada del supermercadismo en la Argentina, la evolución y estrategias de la Cooperativa Obrera, y el marketing como herramienta competitiva. La situación de la Cooperativa en 1998, con dos competidores internacionales mucho más grandes, e instalados en el ámbito donde se encontraba su mayor fortaleza, no era del todo favorable. En distintas palabras, así lo manifestó un Encargado de Sucursal que en aquel momento estaba a cargo de un local de mediana superficie:

“Si hay algo que me quedó muy grabado de aquella época fue una conclusión excelente que realizó el Gerente General en la Convención de Sierra de la Ventana, cuando nos dijo claramente: el presupuesto que maneja Wal-Mart supera holgadamente el de un país completo. Bastó este comentario para que nos termináramos de dar cuenta de lo que significaba la competencia de este nivel, y también de lo que se venía” (Encargado Rubén Cea, Agosto 2006).

¹³⁹ También denominado *Profecía de la Autorrealización*, el *Efecto Pygmalión* significa que los líderes pueden tener una influencia extraordinaria sobre los demás, hecho del cual no se es consciente con frecuencia, y su expectativa puede influir en la conducta de otra persona. En definitiva, la gente a veces se convierte en lo que otros esperan que se convierta.

Esta Convención es muy recordada por diversas fuentes consultadas (desde medios escritos hasta entrevistas, tanto en Recursos Humanos como en las otras Gerencias Administrativas, y especialmente Encargados de Sucursal); les permitió además analizar la realidad de cada sucursal, y desarrollar planes de acción específicos más allá del plan general comercial, identificando oportunidades de mejora que tenía cada sucursal. Adicionalmente, la idea era formar y/o unificar la formación de encargados en los nuevos conceptos de Marketing que se pretendía que dominen quienes estaban a cargo de los locales.

5.8.3.2. Reuniones de Filas

Estas reuniones estaban integradas por aquellas personas que se encuentran involucradas de distinta manera en la resolución de un problema específico, con el objetivo de acordar soluciones. Requiere la representación de todas las partes, quienes participan activamente durante un espacio de dos horas aproximadamente planteando problemas, sugerencias, formas de resolución de problemáticas, asignación de responsables y fijación de un cronograma de control de los acuerdos alcanzados en la reunión. Requiere previamente la elección de un responsable de la actividad que debe realizar una definición clara de la problemática, la elección de los representantes de las áreas involucradas, la coordinación de la actividad, la minuta de las conclusiones de la reunión, y el seguimiento del cronograma acordado¹⁴⁰.

En Cooperativa se iniciaron estas reuniones con Encargados de sucursales de similares características, para introducirlos en el pensamiento estratégico discutiendo sus FODA que surgían de los resultados de las encuestas¹⁴¹ previamente realizadas en sus locales. También fue utilizado para analizar el sector de Frescos del Supermercado, tanto en el sector Frutas y Verduras donde se

¹⁴⁰ Este apartado se realizó con la colaboración de la Asesora en Marketing, quien profundizó estos conceptos: "El concepto de reunión de fila alude también a una sucesión de participantes como si fuera una sucesión de puntos hasta alcanzar todos los necesarios, y como toda sucesión de puntos, puede ser infinita. Es un concepto que invita a ser abiertos y flexibles, sin dejar a nadie fuera de la resolución de problemas que se deben solucionar en forma conjunta para evitar el riesgo de mantenerse a lo largo del tiempo. Cuando se organiza una reunión de FILA la pregunta principal es ¿están invitados todos los que están relacionados con el tema que nos ocupa?". Este concepto fue introducido en Cooperativa en 1997 por la Lic. Susana Marquis, Asesora en Estrategia, Marketing y Comunicación de Cooperativa Obrera desde entonces, con la finalidad de conocer, analizar y proveer soluciones a la empresa partiendo de la consulta a aquellos empleados que se encuentran involucrados en cada problemática y que conocen su realidad y las alternativas de solución, independientemente de su nivel jerárquico. Fuente: Asesora de Marketing, Jefe de Ventas.

¹⁴¹ Las encuestas se denominaron RAMSES, y consistían en entrevistas que se realizaban en el ingreso de los locales a los consumidores, donde se les consultaba el grado de satisfacción respecto a distintas variables de atención, productos, surtido, y otros. Fuente: Asesora de Marketing, Jefe de Ventas, Jefe de Administración por Categorías, e información interna documentada.

convocaban vendedores y compradores, como en Carnicería, donde participaban empleados representantes de Cooperativa y también de quien proveía, el Frigorífico Cabildo. Lo mismo se hizo con el Sector Hogar que a la fecha sigue vigente cuando es necesario planificar cualquier aspecto comercial (listas de casamiento, rotisería para las fiestas, y otros eventos).

De esta manera, para conocer los problemas de un sector y definir soluciones no se consultaba solo al máximo referente del área, sino que se conformaban reuniones donde estaba representada toda la cadena del sector analizado y todos los puestos de trabajo que así aportaban un marco de información mayor para la toma de decisiones gerencial. “En realidad, en esa reunión todos enseñaban y aprendían” (Asesora de Marketing).

5.8.3.3. Reuniones de Encargados.

Aunque eran habituales, desde el año 1997 comenzaron a incrementarse las reuniones alternadas “de Primeros” y “de Segundos” Encargados, a través de una jornada cada mes o dos meses, donde se anticipaban acciones comerciales, se debatían problemáticas actuales de los sectores, se presentaban herramientas para el manejo de personal (tal como la entonces Novedosa Planilla de Polifuncionalidad), dominio de los sistemas informáticos instalados en Sucursales (ej. Sistema Invel), distribución de mercaderías, y principalmente comerciales (exhibición, cartelería, análisis de resultados del Ramsés, mermas, ventas, rendimiento por empleado, y otros). Tal como afirma el Gerente de RR.HH., *“históricamente constituían la principal capacitación, y, además, sólo tenía características informativas y estaba claramente orientada al supermercado”*

5.8.4. La tecnología y la información

La implementación de la tecnología en la época bajo estudio aplicada a las áreas comerciales, logísticas y administrativas no tuvo un fuerte correlato en el terreno de la capacitación. Las razones probablemente se correspondan con las inseguridades que genera el cumplimiento de metas de capacitación a través del soporte informático de naciente utilización en las empresas del medio durante la época estudiada, por parte de todas aquellas personas responsables de garantizar la transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes hacia el personal jerárquico de entonces.

También, en la evidente priorización desde la Gerencia de Sistemas de Cooperativa en el desarrollo de la programación de las vitales áreas arriba comentados, y en tercer lugar, por la baja habitualidad en el uso de herramientas informáticas existentes en ese entonces por parte del personal jerárquico, aspecto que evidenció un cambio a partir del inicio de los cursos de capacitación en utilitarios de informática en 1999 destinado al personal jerárquico y sectores administrativos, y que se detallan en el anexo “Actividades de Capacitación 1996-1999”.

Como consecuencia, el aprendizaje por medios electrónicos no tuvo un rol protagónico en el desarrollo de la capacitación en Cooperativa; como afirma la Jefa de Capacitación, *“es una modalidad más de capacitación, pero que no excluyó en absoluto a la presencial y áulica tradicional que fue la más utilizada”*.

La adquisición de competencias laborales relacionadas al manejo informático contribuyó fuertemente a desarrollar en ellos habilidades autónomas en la búsqueda de información afines a sus puestos de relevancia en Cooperativa. Es decir, aunque en la práctica no se han utilizado sistemas informáticos como medios para la obtención de objetivos educativos, indirectamente fueron formados en una herramienta que potenció su gestión. Al respecto, la Jefa de Capacitación afirmó:

“Se potenció el manejo de informática y de utilitarios de computación, y cerca de la llegada del 2000 comenzamos con cursos para la utilización de correo electrónico. El personal jerárquico en general ya conocía el manejo de este tipo de herramientas, aunque algunos integrantes de ese nivel seguían viendo a la computación como algo natural, pero atinente a la Gerencia de Sistemas. En aquel momento incorporamos a un especialista en el dictado de actividades relacionadas a herramientas de computación, se armaron bancos de prueba y la tecnología fue muy importante para sacar a la gente de su rutina habitual y capacitarla. A partir del personal jerárquico, la computación así se fue incorporando en todos los niveles de Cooperativa ya que el trabajo lo requería”.

Aunque el personal jerárquico recibió en general cursos de computación, la aplicación de esas herramientas fue asimétrica, en especial al comparar los niveles de la Administración con Sucursales, Depósitos y Centros de Producción, donde no se encontraban instalados los programas para operar este tipo de sistemas.

“Hasta hoy nos cuesta la incorporación en el formato de trabajo con los Encargados en sucursales, donde sólo hay una o dos computadoras personales por local, y orientadas a operar el sistema propio de Cooperativa que se encuentra on-line. En otras empresas que se manejan por comunicaciones vía internet, todos comparten las mismas posibilidades tecnológicas”. Jefa de Capacitación.

Los sistemas de información de la Cooperativa, en su mayoría provistos por la Gerencia de Sistemas y procesados en sus inicios principalmente por la Gerencia de Administración y Comercialización, comenzaron a aportar sus primeros datos en lograr mejoras en la toma de decisión para todas las áreas que comenzaron a requerírsele. El Jefe de Logística cuenta la anécdota siguiente que ocurrió en 1999, y que refleja uno de los primeros aprendizajes de la empresa en tal sentido:

“...en una oportunidad se estaba discutiendo interminablemente en una reunión gerencial si se tomaba la decisión de permanecer con las sucursales abiertas a la atención en el horario del mediodía durante los días previos a las fiestas. En un momento, una persona de nivel jerárquico y de mucha experiencia que se había incorporado recientemente a la Gerencia de Comercialización realizó la siguiente sugerencia: ‘Tenemos una Gerencia de Sistemas ¿Por qué no llamamos para saber si tienen datos de venta en ese horario?’. Para sorpresa de todos, al momento llegó un reporte con los datos que aportaba la facturación a través de los tickets de las cajas registradoras y se tomó la decisión en forma inmediata a conocer esos resultados.

También se incrementó la información de características comerciales, la que comenzó a suministrar datos muy interesantes que permitían diagnosticar brechas en facturación por sectores, precios de venta al consumidor, efectividad de promociones y acciones comerciales, entre otros

5.8.5. La Gestión por Competencias y la Capacitación

La introducción del término competencia laboral en Cooperativa constituyó un cambio importante para la gestión de los RR.HH. Se desarrolló a partir del ya explicado Diccionario de Competencias, cuyas 51 definiciones fueron cruzadas en un cuadro de doble entrada con los puestos de la empresa. De esa conjunción emergieron las diferentes competencias por puesto de trabajo que le generó a RR.HH. la posibilidad de comunicarse a través de un lenguaje compartido.

“Las competencias en Cooperativa surgieron en 1999. Tanto la organización como las personas requerían otra respuesta desde Recursos Humanos, y también los perfiles requerían otros dimensionamientos. La idea era conceptualizar para entendernos mutuamente: por ejemplo, si te hablo de jefatura, sabremos que incluye liderazgo, la formación del trabajo en equipo, etc. Es decir, hubo necesidad de conceptualizar y compartir cuales eran las competencias-clave organizacionales y luego realizar una diferenciación en cuanto a responsabilidad por puestos, que antes eran más difusas”. (Fuente: Jefa de Capacitación).

La Gestión por Competencias constituyó el material de base para elaborar parte de la política de capacitación relacionada a incrementar la comunicación del personal jerárquico con sus colaboradores, a través de la Evaluación de Desempeño¹⁴². Una de las actividades relacionadas fue la realizada en Octubre de 1999 (Ver Anexo), dirigida a Encargados de Sucursales, Depósitos y Centros de Producción así como el Personal Jerárquico que también tenía personal a cargo, con el objetivo de entrenarlos en el uso de la Evaluación de Desempeño próxima a ser relanzada, y que incluía competencias a evaluar.

Dado que la Evaluación de Desempeño de los empleados de Cooperativa dependía también de la responsabilidad del Área Capacitación, en virtud a esta implementación podía entonces medir las brechas de aprendizaje según las competencias comparativas entre iguales puestos, tipo de sucursales, y en muchos casos hasta podía realizar un seguimiento de la manera de evaluar que tenía un personal jerárquico a través del tiempo. Estas acciones constituyeron parte de una política de capacitación destinada a mejorar las habilidades comunicativas, de liderazgo y motivacionales que conforman el perfil de conducción de personal buscado por la Cooperativa, entre otros beneficios¹⁴³.

5.8.6. El aprendizaje tácito

Una mención especial la constituye el hecho de que el personal jerárquico estuvo permanentemente expuesto a un entorno donde se combinaban aprendizajes explícitos y tácitos en forma concomitante, que validaba el antiguo método de “aprender haciendo” de los talleres de aprendices donde la transmisión se realizaba en forma directa y personal. Tal lo refiere el Jefe de Ventas, cuando afirmaba que “en

¹⁴² Para mayor información sobre los temas de Evaluación de Desempeño y Competencias, consultar el Trabajo Final de Grado de la carrera de Lic. en Administración de Federico Adad, cuyo título fue *Gestión por Competencias: el Caso Cooperativa Obrera Ltda.*

¹⁴³ De las entrevistas realizadas con el personal jerárquico que entonces integró el Comité, surgen otros beneficios secundarios relacionados a la capacitación. En primer lugar, se incluyó en las evaluaciones al personal de nivel jerárquico, hasta ese momento nunca evaluado en la Cooperativa, que accedió así a una oportunidad de mejora en sus habilidades, conocimientos y actitudes. También, el formulario a completar poseía una terminología positiva en su formato que invitaba al diálogo constructivo entre las partes y estaba totalmente abierto su contenido a la vista del evaluado, distinto a la antigua Evaluación. El pedido de la firma del evaluado al final del formulario instaló en forma obligatoria la entrevista de devolución, actividad que no siempre se realizaba anteriormente. Comenzó además a brindarse una devolución desde el Área de Capacitación a los evaluadores, quienes así ajustaban su forma de evaluar. En general, tanto al recibir su propia evaluación de desempeño como personal jerárquico, como a administrar las de sus colaboradores, el establecimiento de acuerdos permitió la negociación de compromisos mutuos de aprendizaje de diferente naturaleza y nivel, y constituyó una importante vía de mejora en la conducción de personal y en otras competencias de nivel jerárquico.

todo momento estaba atento a la posibilidad de conocer nueva información referida a la competencia. Mientras trabajaba paralelamente leía un artículo o conversaba en la calle con alguien que había ido a comprar a Wal-Mart”

Así, la Cooperativa se convirtió en un verdadero escenario de aprendizaje del personal jerárquico, brindado principalmente por la presión del contexto que marcaba el desafío de la competitividad global. Aunque los programas de capacitación aportaron lo suyo, ese mencionado escenario constituido por aprendizajes tácitos e informales fortalecieron la capacidad de autoorganización de la empresa y potenciaron sus saberes.

Las teorías constructivistas del aprendizaje que refieren el autodireccionamiento en función de las exigencias ambientales y de los problemas a resolver, encuentran eco en el caso bajo estudio en el personal jerárquico de las Gerencias Administrativas, es decir, todos los jerárquicos que no tienen un local, centro de producción o depósito a cargo. En particular, no se observan en el Anexo, eventos organizados para el personal de administración, solo acompañamiento de solicitudes aisladas, o bien su integración parcial y errática en las actividades dirigidas a los Encargados de Sucursal. Tal como lo refiere el Gerente de RR.HH., *“nunca realizamos una capacitación planificada para el personal jerárquico administrativo.....aunque sí respondimos a demandas desde las Gerencias, las analizábamos, buscábamos información de las actividades y les dábamos nuestro punto de vista”*.

Enlazando este concepto con la idea del aprendizaje por reestructuración, el mismo Gerente de RR.HH., mientras reflexionaba lo comentado en el párrafo anterior, decía: *“ por otro lado...cómo aprende un niño a hablar?. Creo que observando el contexto y buscando supervivir es como uno termina autoaprendiendo muchas cosas... ”*

Expomanagement y otras actividades de capacitación externas, de características no formales, permitió a las personas de nivel jerárquico y superior de Cooperativa interactuar con otras personas en ámbitos informales tales como conversaciones de pasillo, compartir experiencias en los recesos, intercambiar tarjetas de presentación para quedar en contacto comunicativo y así constituir redes informales de aprendizaje donde luego se compartían problemáticas laborales, se solicitaba orientación para la toma de una decisión en el área de trabajo, se intercambiaban

experiencias de trabajo y se compartían tendencias laborales y profesionales. En este sentido, fue llamativa la experiencia del curso de Gerenciamiento a Encargados dictado en 1998, donde se observaba en los cortes de café y el espacio de almuerzo previstos, un ejercicio continuo de aplicación de los contenidos transferidos en la actividad, que los Encargados¹⁴⁴ aprovechaban para relatar situaciones donde se evidenciaba la presencia o ausencia de ese contenido. Se conversaba además sobre los cambios organizacionales en marcha, la necesidad de incrementar las comunicaciones entre gerencias, y se actualizaban al interactuar respecto a acciones de la competencia, comparar el impacto de promociones y ofertas, comentar la experiencia de las primeras implementaciones tecnológicas, reacciones del consumidor ante innovaciones, entre otras.

En el mismo sentido, y sumando las características de participación activa del personal jerárquico y superior, discutir objetivos, planes y estrategias predefinidas formalmente, siempre permitió replanteos y mejoras. Es importante incluir en este aspecto, la experiencia de trabajo que realizó un grupo de personas de nivel jerárquico y superior que integraron los Grupos de Mejora sugerido por la consultora Harteneck López y Cía., los cuales permitieron generar análisis y presentaciones gerenciales, que a su vez lograron aumentar la comunicación entre las Gerencias y generar experiencias de aprendizaje organizacional

Las innumerables actividades de capacitación que se incrementaron incesantemente desde 1997 hasta 2001¹⁴⁵ (ver apartado Actividades de Capacitación) generaron, además de resultados relacionados a los objetivos de cada actividad, verdaderos procesos de integración grupal que fueron artífice de un aumento multidireccional de la comunicación entre los distintas áreas y Gerencias, facilitando de esta manera las necesarias innovaciones que requería urgentemente Cooperativa. El nacimiento de Programas de Inducción en la época bajo estudio también incluye conceptualmente las características comentadas.

5.8.7. Medios de Información

¹⁴⁴ La composición del grupo de Encargado de Sucursal era diversa: pertenecían a distintas localidades o ciudades, y algunos de ellos incluso habían sido incorporados recientemente. Quienes ya tenían antigüedad en Cooperativa escuchaban atentamente las experiencias de trabajo, anécdotas y resoluciones de los últimos.

¹⁴⁵ Son muy recordados los fatídicos días de Diciembre de 2001 que generaron la conocida y grave crisis argentina junto a sus efectos económicos y sociales que impactaron en todas las organizaciones empresariales, y en el caso de estudio que me ocupa, en sus presupuestos de capacitación.

Respondiendo a las necesidades de poseer información actualizada frente a la creciente competencia, desde fines de la década del '90 la Cooperativa incrementó la suscripción de revistas relacionadas al Retail, quien según datos suministrados por la Secretaría de Gerencia General¹⁴⁶, recibió las siguientes publicaciones:

- *Supermercados y Autoservicios* (años 1999 y 2000)
- *Proveedores y Supermercadistas* (hasta 2001)
- *Revista ASA Retail -Autoservicios, Supermercados y Almacenes-* (desde 1999 hasta la actualidad).
- *Actualidad en Supermercados* (desde 1999 hasta la actualidad).
- *Punto de Venta* (desde 1999 hasta la actualidad).
- *Cámara argentina de Supermercados* (desde 1999 hasta la actualidad).

Tal lo aportado por la Jefa de Capacitación, también en Recursos Humanos hubo mayor cantidad de suscripciones a revistas, siendo las más relevantes las revistas Mercado y Gestión, y la creciente vinculación con instituciones de Recursos Humanos y Capacitación que en aquel momento registraba la adhesión a la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina (ADCA). Ya se ha mencionado además la creación de una Biblioteca y Videoteca en los años de estudio del presente trabajo, cuyas adquisiciones desde un principio sirvieron de soporte principalmente a las acciones de capacitación en Conducción de Personal. Finalmente, aunque no se destaca en las entrevistas efectuadas algún libro o video que resalte por su generalización a todo el personal de nivel jerárquico, la Asesora en Marketing, el Jefe de Administración por Categorías y el Jefe de Ventas destacan la circulación del libro "Marketing Estratégico de la Distribución" de Georges Chetochine, y por parte de la Jefa de Capacitación, el libro de Peter Senge "La quinta disciplina".

También la generación de información desde la misma Cooperativa ha permitido actualizar al personal jerárquico. Las *Lecturas de apoyo a la Gestión* que dieron inicio en 1999 permitieron la circulación de información enviada desde el Área Capacitación y Desarrollo relativa a información recomendada por las Gerencias, reunidas en una carpeta especialmente diseñada y entregada a cada Encargado de Sucursal¹⁴⁷. Por su

¹⁴⁶ Esta información se encuentra registrada desde 1999; anteriormente se recibían algunas de estas revistas aunque no existe información asentada.

¹⁴⁷ Luego de unos años se transformó en un archivo enviado electrónicamente, y el contenido pasó a ser definido desde la gerencia, con lecturas relacionadas a tendencias del retail, atención al cliente y herramientas de conducción de personal, entre otras temáticas.

parte, un aspecto muy relevante relacionado a esta investigación lo constituye la propuesta de la revista *Familia Cooperativa*, principalmente por su capacidad para fortalecer conceptos que el personal jerárquico adquiere en actividades de capacitación, para enterarse anticipadamente de información que le puede aportar a su gestión cotidiana, o bien para orientar lecturas personales en relación a su gestión. A modo de ejemplo, del análisis documental realizado puede observarse que en la revista *Familia Cooperativa* Nro. 140 de Julio de 1997, se publica una entrevista realizada al Doctor en Física Mario Bunge, quien transmite sus reflexiones relacionadas al fenómeno de la globalización, el rol de las cooperativas y su defensa de la idea de tecnodemocracia. Mucho antes (Nº 125) otra revista informa que en Noviembre de 1994 se realizó en San Pablo la Primera Asamblea Regional de las Américas, y brinda un detalle de los temas tratados, entre otros: desarrollo de RR.HH. en las cooperativas, globalización de la economía y acentuación de la competencia¹⁴⁸.

En general, no se evidencia en las entrevistas realizadas una fuerte inclinación del personal jerárquico a su exclusiva capacitación mediante libros o videos, sino principalmente a revistas de actualización.

5.8.8. Profesionalización y Capacitación

El personal jerárquico de Cooperativa, en la medida de lo posible dada su condición relevante en la toma de decisiones y su dedicación horaria completa, ha contado desde siempre con el apoyo de la empresa para ocupar puestos relacionados a la docencia terciaria o universitaria, porque entendía que significaba una permanente actualización de sus conocimientos y competencias profesionales (Gerente RR.HH.)¹⁴⁹. También ha fomentado su participación como disertante en eventos profesionales y en los organismos relacionados al Cooperativismo ya explicados, éstos últimos registrados en las revistas *Familia Cooperativa*.

La empresa siempre ha manifestado su apoyo, invitación o auspicio a eventos educativos fuertemente relacionados a sus actividades económicas e institucionales, y

¹⁴⁸ Para no extender ejemplos, menciono otros eventos principales en los años bajo estudio, como la adquisición de tierras para un futuro Shopping, las conclusiones de las visitas efectuadas a otros países por parte de gerentes o directivos, las conclusiones del Congreso de la ACI denominado Congreso del Centenario donde, entre otros temas, se analizó la "Declaración de Identidad Cooperativa", y la Editorial del Nº 133, que titula sugestivamente en su tapa: *Adaptarse a un mundo en cambio*.

¹⁴⁹ A la fecha de cierre de esta presentación de tesis continúan participando en espacios universitarios la mayoría de quienes en la época bajo estudio eran docentes, junto a otras personas que se han incorporado a Cooperativa en

en cuyas actividades habitualmente participaba su personal jerárquico¹⁵⁰. Aunque incipiente entonces, también apoyó el cursado de actividades de postgrado con la expectativa de que el personal se encuentre actualizado respecto a tendencias profesionales, interactúe con el entorno profesional, y mejore su propio caudal de conocimientos y experiencias para aplicar a sus funciones¹⁵¹.

Dado que se consideraba que los profesionales con título universitario permitían elevar la posibilidad de tomar decisiones más certeras (Jefe de Administración por Categorías y Jefe de Logística), parte de la política de capacitación se basaba en tener personal preparado académicamente, “tanto para llevar adelante cambios definidos por las distintas gerencias, como para integrar su aporte y visión crítica a la compleja realidad de entonces” (Gerente de RR.HH.). Podríamos afirmar entonces, que el incremento de profesionales en todas las Gerencias (Tabla 10) contribuyó a elevar el capital intelectual de la empresa.

	1996	1997	1998	1999	2007
Administración	7	7	7	7	12
Comercialización	0	0	0	2	2
Compras	1	1	1	1	2
Cultura	1	1	1	1	1
General ¹⁵²	1	1	1	1	7
Obras y Servicios	2	3	4	5	8
Recursos Humanos ¹⁵³	2	3	4	4	8
Sistemas	0	0	0	0	5
Supermercados ¹⁵⁴	-	-	-	-	6
Totales	14	16	18	21	51

Tabla 10 – Incremento de profesionales con título universitario en las gerencias. Fuente: elaboración propia a partir del análisis de información estadística de la Gerencia de RR.HH. y las consultas a las respectivas gerencias. No incluye a profesionales que realizan asesoramiento permanente o eventual.

Desde 1997, Cooperativa fue una de las primeras organizaciones empresariales en iniciar las pasantías en la ciudad de Bahía Blanca. Desde entonces se incorporaron 59 pasantes, de los cuales 26 con el tiempo se efectivizaron en calidad de Jóvenes Profesionales. En particular, Cooperativa ha mantenido una siempre estrecha relación

forma directa o mediante el sistema de pasantías, quienes se encuentran ubicados en prácticamente todas las gerencias. Fuente: www.uns.edu.ar y análisis documental interno.

¹⁵⁰ En particular, formalizó desde 2005 las Jornadas Universitarias de Entidades de la Economía Social, que se realizan anualmente en instalaciones de la U.N.S..

¹⁵¹ Aunque se realizaron posteriormente al período analizado en esta investigación, resulta representativo el apoyo brindado por la empresa a los cursos de postgrado iniciados en la UNS por el Ingeniero Jefe de Logística, la Contadora a cargo de Auditoría Interna –actual Gerente de Administración-, la Contadora a cargo del área Procesamiento en la Gerencia de Administración, y el Jefe Administrativo de Compras.

¹⁵² Incluye Auditoría Interna, sector creado en el año 2001. Hasta ese año los profesionales pertenecían al sector Control Interno de la Gerencia de Administración.

¹⁵³ Incluye Servicio Médico Laboral

¹⁵⁴ La Gerencia de Supermercados se creó a fines de 2005. De ella dependen los profesionales del Laboratorio, que anteriormente reportaban a la Gerencia de Comercialización al igual que todos los locales de venta.

con los establecimientos educativos universitarios, decisión que le ha brindado una importante ayuda para ajustar un gradual cambio cultural en la forma de trabajo que requería el nuevo escenario, e incluso fue incorporando a sus egresados que se fueron desarrollando y ocuparon luego posiciones de nivel jerárquico. Actualmente, dieciséis de ellos se encuentran trabajando en funciones relevantes: dos de ellos son Subgerentes, dos Analistas en el sector Logística, dos analistas y un jefe en el sector Administración por Categorías, dos Programadores Senior en la Gerencia de Sistemas, dos Contadores en el estratégico área de Auditoría Interna, un Analista de Cuentas Bancarias y un Analista Contable en el Sector Contaduría de la Gerencia de Administración, un Analista Impositivo, un Analista en Formación en Contaduría, y un Jefe Contable. La tabla 11 muestra los alumnos que en calidad de pasantes se iniciaron en las gerencias, y su rápido crecimiento en cantidad en los años bajo estudio¹⁵⁵ .

	1996	1997	1998	1999	2007
Administración	0	1	3	8	2
Comercialización	0	1	1	3	0
Compras	0	0	0	0	0
Cultura	0	0	0	1	0
General	0	0	0	0	0
Obras y Servicios	0	0	1	1	0
Recursos Humanos	0	0	2	3	1
Sistemas	0	0	0	0	0
Supermercados	-	-	-	-	0
Totales	0	2	7	16	3

Tabla 11 – Evolución de las Pasantías en las Gerencias – Elaboración Propia a partir de información estadística de la Gerencia de RR.HH.

Teniendo en cuenta el análisis del *Historial de Pasantes* suministrado, es posible observar cómo la contratación de pasantes ha seguido una línea ascendente hasta el año 2001, momento en el cual comienza su declinación. Comparando las Tablas 10 y 11, también podemos establecer correlaciones, en especial el significativo crecimiento profesional que impactó en la críticas Gerencias de Administración, Sistemas – quien desde hace varios años sólo incorpora pasantes o profesionales con título universitario-, Obras y Servicios y RR.HH. Comparando esta información con la tabla 12, en su

¹⁵⁵ Tal lo conversado con la Jefa de Capacitación, en los últimos dos años las necesidades de profesionalización de la empresa se han reducido debido a que en su mayoría los puestos jerárquicos ya tienen título profesional, y en algunas gerencias incluso ha generado desmotivación en el resto del personal no universitario. Teniendo en

mayoría como resultado de las incorporaciones de pasantes a la estructura permanente, puede observarse además el crecimiento entre los años 1996 a 2007, de los profesionales de título profesional (364%) en relación con el crecimiento de empleados de la Cooperativa (243%) con la cantidad de locales (288%).

	1996	1997	1998	1999	2007
Locales a Diciembre	26	33	43	46	75
Personal ¹⁵⁶	894	1032	1357	1701	2174

Tabla 12 – Evolución de Sucursales y Personal – Elaboración Propia a partir de información estadística de la Gerencia de RR.HH.

A modo de cierre de este apartado, y previendo el mayor potencial de aprendizaje del personal con titulación académica de los que no lo tienen, la probabilidad de incrementar nuevos métodos y procedimientos de trabajo por parte de un profesional universitario, y la posibilidad de crear conocimiento y aumentar el capital intelectual de una empresa, se podría concluir que la profesionalización de la empresa es una condición necesaria para la supervivencia de una organización empresarial expuesta al advenimiento de la globalización a través de sus competidores internacionales, y favorece las políticas de capacitación implementadas, en especial las de una línea de capacitación de tipo cognitiva.

5.8.9. Apertura Institucional

Tal como adelantáramos, la apertura de la Cooperativa a las distintas formas de colaboración le ha permitido conocer con anticipación las probabilidades de radicación de competidores internacionales, abrirse a nuevas maneras de abordar la realidad e incorporar la mejora continua, aspectos éstos que han sido relevantes y que podríamos incluir en la política de capacitación.

5.8.9.1. Universidades, Institutos y Consultoras.

Aunque los integrantes de la Gerencia de RR.HH. entrevistados no identifican a las Universidades locales como instituciones que estaban preparadas para colaborar en el desafío competitivo que enfrentaba la Cooperativa, ésta siempre estuvo dispuesta

cuenta que la propuesta de pasantía de Cooperativa se orienta a que los alumnos permanezcan en la empresa al graduarse, la incorporación de pasantes se va visto necesariamente disminuida.

a recibir a alumnos que debían realizar trabajos de campo, o a participantes de programas de extensión universitaria. En la época bajo estudio, ejemplos relevados en las entrevistas con el Jefe de Logística, Jefe de Administración por Categorías y Gerente de RR.HH. permiten aseverar que se realizó un trabajo de investigación relacionado a Wal-Mart en 1997¹⁵⁷, una tesis en la Gerencia de RR.HH., y un trabajo final de carrera de un alumno de Ingeniería Industrial de la UNS realizado en el área Logística. Sus resultados produjeron información de relevancia al personal jerárquico para así mejorar procesos, políticas y realizar otros cambios.

La apertura al sistema de pasantías de la Universidad, a la Consultoría Harteneck López y Cia., a Chetochine, y desde la Gerencia de Recursos Humanos, al Instituto Superior Juan XXIII, junto a otras mencionadas en el Anexo de actividades de capacitación constituyen una muestra de los intentos realizados, la mayoría con resultados favorables.

5.8.9.2. Conocer la competencia

La concurrencia del personal jerárquico a eventos realizados en Argentina y principalmente en el exterior ha sido una política instrumentada por la organización, que le permitió actualizar conceptos, comparar prácticas y revisar sistemas de trabajo. Generalmente orientados por instituciones cooperativas de otros países relacionados a la ACI, el personal jerárquico participó de los siguientes eventos, entre otros:

- San Pablo (Brasil), Nov. 1994. Visita a Cooperhodia. (Familia Cooperativa N° 125)
- Buenos Aires, Abril 1995, Viaje de dos delegaciones (Familia Cooperativa, N° 127)
- Puerto Rico y México, Agosto 1995. Visita a Cadenas mexicanas que compiten contra Wal-Mart y K-Mart (Familia Cooperativa, N° 128)

5.8.9.3. Interacción Cooperativa

Aunque no es objeto de este estudio, también participaron activamente Directivos y Asesores de la entidad en actividades universitarias e institucionales tales como la A.I.R., F.A.C.C., A.C.I., y otras. Si bien no constituye personal en relación de

¹⁵⁶ Empleados y Pasantes según Formulario 931. No se incluyen empresas eventuales o servicios tercerizados.

¹⁵⁷ Los alumnos de la U.N.S. fueron Ferrara, Glas y Tauro, y el trabajo está mencionado en la bibliografía.

dependencia con la Cooperativa, este hecho de por sí genera un acto educativo sobre el personal jerárquico cada vez que se establecen contactos de diversa naturaleza en forma circunstancial, en reuniones de trabajo ó en Asambleas, entre otros espacios donde se toman decisiones o se comparten actividades – tal como ocurrió activamente en los años 97 al 99 -.

También la Cooperativa fue anfitriona de comisiones que enviaran otras Cooperativas de Consumo de otros países, que constituyeron una importante fuente de aprendizaje para el personal jerárquico cuando sus integrantes se distribuían en las distintas gerencias para mantener las reuniones de intercambio. Entre otras se distinguen las siguientes comisiones:

- Directivos de Cooperhodia, Feb.1996 (Familia Cooperativa, N° 14)
- Lars Hillbom, vicepresidente ACI, Mar.1996 (Familia Cooperativa, N° 133)
- Presidente y Gerente General Consorcio Cooperativo Cartaginés, Octubre 1996 (Familia Cooperativa, N° 135)

5.8.10. El valor de las Reuniones en el Aprendizaje del personal jerárquico.

Aunque las reuniones son parte de la vida de los grupos laborales, ha sido evidente en el marco del caso bajo estudio, que la instalación de los competidores ha incrementado notablemente su cantidad con el objetivo de generar respuestas internas ante el desafío. Si bien resulta en principio ajena la asociación de este tema con el objeto de la investigación, tiene relación por cuanto constituyó la manera de mitigar la propia ansiedad ante la amenaza de la supervivencia organizacional, de compartir los problemas del área y encontrar soluciones en conjunto, de estar atento a transferir soluciones que otras personas identificaron a la actividad propia, e incrementar la ZDP que las otras personas aportan al proceso de aprendizaje del personal jerárquico, evidenciando la relevancia social del aprendizaje.

Las reuniones no se utilizaban con asiduidad en todos los niveles de la empresa, y en la estructura de la empresa sólo existían las rutinarias reuniones “de Gerentes” ya

explicadas. El desarrollo de mayor cantidad de reuniones y el aumento de la participación del personal jerárquico en ellas “colaboró fuertemente al objetivo implícito de asegurar un mínimo nivel de conocimientos entre los integrantes de las gerencias, generar un aprendizaje compartido, encarar desafíos y alternativas de solución”, tal lo afirmado por el Jefe de Logística.

De acuerdo al acceso a información, suministrada principalmente por las entrevistas realizadas, y sobre reuniones que se efectuaron entre los años 1996 y 1999, he podido constatar la participación del personal jerárquico en variados espacios.

5.8.10.1.1. Reuniones de Grupos de Mejora

Estos grupos fueron conformados cuando las gerencias advirtieron que para generar innovaciones de relevancia era necesario incrementar su interacción. En general, cumplían todas las formalidades de un Círculo de Calidad: estaba claro el objetivo, los plazos, los integrantes que incluían, a quien debían reportar las conclusiones, y eran coordinados por el actual Ingeniero Jefe de Logística – en ese momento recién incorporado en igual puesto-.

El origen de este espacio ocurrió luego de la contratación de Harteneck López y Cía. explicada con anterioridad. En aquella ocasión iniciaron el análisis realizando un relevamiento general en el área de Transportes de la Cooperativa, dependiente de la Gerencia de Obras y Servicios, y en su informe de diagnóstico dirigido a la Gerencia General concluyeron – además de la sugerencia de crear un área de logística - que existía poca comunicación y baja coordinación entre las gerencias y áreas correspondientes. En consecuencia, la consultora aconsejó el diseño de Grupos de Mejora integrados por personal jerárquico y superior representante de todas las gerencias, luego coordinados por el incorporado Ingeniero Jefe de Logística, quien a su vez estaba supervisado por dos representantes de Harteneck López y Cía..

Los Grupos estaban constituidos por dos a tres representantes de las segundas líneas gerenciales de Compras, Comercialización, Administración, Sistemas, Obras y Servicios y Recursos Humanos, y algunos Encargados de Sucursal preseleccionados, eran liderados por un representante previamente designado por el Coordinador, y comenzaron a reunirse semanalmente para aprender conceptos relacionados a la

mejora continua, conocer y aplicar las técnicas Espina de Pescado¹⁵⁸ y Brainstorming¹⁵⁹, entre otras herramientas, con la finalidad de mejorar la capacidad de análisis de problemas y promover ideas entre las distintas gerencias y áreas.

Realizando un análisis documental de la información interna disponible, estos Grupos de Mejora trabajaron durante varias semanas analizando las siguientes temáticas: Sistema de Devoluciones de Mercaderías, Sistema Administrativo en el Centro de Distribución¹⁶⁰, Transporte y distribución de mercaderías, e Inventario Permanente¹⁶¹; tal como lo refieren el Jefe de Logística y el Jefe de Administración por Categorías, “también comenzó a crecer el rol de Auditoría Interna”, en aquel momento denominado Control Interno y que solo reportaba a la Gerencia de Administración. Las conclusiones de los grupos coordinados por el Ingeniero Jefe de Logística reportaban en una reunión periódica integrada por los Gerentes de Cooperativa, donde presentaban sus conclusiones y respondían consultas. En línea con lo manifestado por el Jefe de Administración por Categorías, para el Jefe de Logística estos grupos fueron muy importantes en el cambio de gestión por los siguientes motivos:

- Se modificó el funcionamiento de su estructura organizativa, se derribaron las fronteras departamentales y flexibilizaron los límites “de reinos” gerenciales, a otra más afines al formato de redes, potenciándose estructuras más horizontales y coordinadas que permitió que la información e ideas atravesaran sin esfuerzo límites jerárquicos.
- Se mejoraron la comunicación entre las Gerencias, anteriormente reducidas a contactos formales y reuniones espaciadas.
- Las Gerencias aumentaron su conocimiento acerca del grado de impacto que tenían sus decisiones en el resto de la organización:
- Se incrementó la participación en la toma de decisiones por parte del personal jerárquico de las gerencias, también denominada “segunda línea” de conducción.

¹⁵⁸ El “Diagrama Causa-Efecto” o “Diagrama Espina de Pescado” es una técnica ampliamente utilizada para la mejora de Calidad que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que puedan estar contribuyendo para que él ocurra.

¹⁵⁹ La lluvia de ideas (Brainstorming), es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado, con el objetivo final de liberar la creatividad de los equipos y generar un número importante de ideas.

¹⁶⁰ En 1998 se denominaba Depósito General.

¹⁶¹ La idea de implementar este sistema de control de mercadería se originó en estos grupos, y se mantiene vigente desde entonces.

- Se incorporaron técnicas importantes para analizar problemas, generar ideas, tomar decisiones grupales y mejorar aspectos de la comunicación.
- Se incorporó el concepto de Trabajador Profesional, concepto independiente de la posesión de título profesional, *“quien por naturaleza es factor de cambio e interesado en que las cosas funcionen, se apoya en otras áreas y valora el aporte de otras personas, está convencido de la necesidad de un soporte informático permanente y actualizado, y busca, analiza y se fundamenta en datos para la toma de decisiones.”*
- Al participar en la discusión y en las decisiones, los participantes del grupo de mejora aumentaron su compromiso e impulsaron el cambio posterior en todas sus formas en sus gerencias, y en forma coordinada en toda la organización. También el Jefe de Administración por Categorías afirmaba que *“...nos reuníamos en subgrupos chicos con gente de otras gerencias, y que también tenían un coordinador. En las reuniones se discutía y se producía mucho para llegar a conclusiones convincentes a presentar en la reunión de gerentes. Eso nos sirvió para cuando se tomaban las decisiones, ya que el participar previamente nos ayudaba a implementar luego las acciones con sólo realizar algunos ajustes”.*

5.8.10.1.2. Reuniones del Círculo de Consumidores.

Organizadas en la época bajo estudio por la Gerencia de Comercialización, estas reuniones tienen la activa participación de directivos, asesores y personal jerárquico de la Cooperativa, y constituye para los últimos un mecanismo de capacitación continua dado que, entre otras cuestiones y tal lo sintetizado luego de entrevistar a un Encargado de Sucursal:

- Ofrece un espacio de apertura a un mayor conocimiento de las necesidades y tendencias que se observan por parte de los asociados y consumidores.
- Genera un mayor conocimiento del entorno de la actividad supermercadista.
- Exige una cuidadosa preparación y estudio para coordinarlas.
- Permite contrastar las políticas comerciales e institucionales predefinidas, objetivándolas con la realidad observada en los Círculos. Adicionalmente, mejora la eficacia de las políticas que genera en su ámbito de control al aplicar

los aprendizajes y sugerencias de cambio realizados en el marco del Círculo de Consumidores.

- Genera un mayor alineamiento con las políticas generales de la entidad, entre ellas las referidas a las expectativas sobre los recursos humanos que tiene a disposición en su Sucursal, Área o Gerencia a cargo.

5.8.10.1.3. Reuniones del Comité de Marketing

Tal lo referencia la Asesora en Marketing, éstas reuniones estaban integradas por referentes principales de las gerencias de Comercialización y de Compras, y tenían el vital objetivo de diseñar acciones de compra y de venta estratégicas, pensadas en conjunto entre ambas Gerencias¹⁶².

5.8.10.1.4. Reuniones de Segundas Líneas

Tal lo referido por el Jefe de Administración por Categorías y el Jefe de Logística, a partir del inminente arribo de la competencia internacional las reuniones de gerentes comenzaron a incorporar al personal jerárquico y superior clave de cada gerencia, o bien a solicitarles que se reúnan entre ellos en forma previa para analizar o predefinir alternativas a temáticas que, una vez presentadas, requerían una efectiva toma de decisiones gerencial. A la fecha esta práctica continúa.

Finalizada la descripción de las políticas de capacitación implementadas en el caso bajo estudio, es menester iniciar las conclusiones que buscarán sintetizar las cuestiones fundamentales relacionadas al tema.

¹⁶² En otras estructuras administrativas de Supermercados, ambas gerencias suelen estar fusionadas.