

DAVID A. THOMAS
BORIS GROYSBERG

Sonoco Products Company (A): Construcción de una organización de RR. HH. de primera clase (resumen)

Cindy Hartley, vicepresidenta sénior de Recursos Humanos (RR. HH.) en Sonoco, una empresa proveedora mundial de embalajes industriales o para productos de consumo de 100 años de antigüedad, debía reunirse con los cinco miembros del equipo de tareas de reorganización en agosto del 2000. El nuevo director ejecutivo de la empresa, Harris DeLoach, le había pedido a Hartley que propusiera reestructuraciones alternativas del área de RR. HH. para reducir los costos de la función en un 20%, es decir, \$2,8 millones.

El crecimiento y el éxito financiero ininterrumpidos que Sonoco había tenido desde principios de la década de 1980 habían cesado a finales de la década de 1990. Al igual que otras empresas de embalajes, Sonoco fue altamente apalancada debido a los costos fijos de muchas de sus plantas. Todo cambio leve en el volumen, como la caída en las exportaciones de productos manufacturados en los EE. UU. después de la crisis financiera asiática de 1997-1998, tuvo un impacto grave. Las ventas disminuyeron un 6% entre 1995 y 1999, de \$2 700 millones a \$2 500 millones, pero la empresa logró aumentar los ingresos netos un 14% durante ese periodo al reducir los gastos. No obstante, la baja en las ventas más importantes hizo que el precio de las acciones quedaran en los últimos lugares del índice S&P 500 entre 1995 y 2000, lo que generó grandes presiones para restablecer el valor del accionista.

La tarea de controlar los costos de toda la empresa para adoptar un modelo comercial formaba parte de la orden del día para DeLoach. El nuevo modelo comercial de Sonoco apuntaba a generar un crecimiento de los ingresos y a refrenar los costos generales para llegar a ser competitivos a nivel global. La división de embalajes para productos de consumo debía volver a equiparse para satisfacer las necesidades de un rápido cambio en los embalajes por parte los clientes, y la estrategia de crecimiento de la empresa exigía la cooperación entre las divisiones con el objetivo de definir soluciones ágiles para dichos clientes. La estrategia también exigía un replanteo de la estructura de ciertas funciones de la empresa, entre ellas, la del área de RR. HH. Con la estructura de RR. HH. existente, cada gerente general (GG) administraba los talentos dentro de su división. Los talentos no eran considerados un recurso empresarial.

Desde su llegada cinco años antes, Hartley había introducido una serie de nuevas políticas para la gestión del desempeño, la remuneración, el desarrollo y la planificación de sucesiones. El proyecto actual, que tanto ella como el equipo de tareas estaban finalizando, era responder al desafío de DeLoach mediante la definición de dos estructuras organizacionales alternativas para RR. HH. que costaran menos y que sirvieran para cumplir con tres objetivos ambiciosos: (1) aumentar la responsabilidad de los gerentes generales en cuanto a la administración de talentos; (2) distribuir el talento y el apoyo de RR. HH. con mayor ecuanimidad a través de las divisiones de la empresa y lograr una uniformidad de los sistemas y procesos; y (3) optimizar la capacidad del área de RR. HH. para proporcionar un apoyo estratégico y personalizado para los negocios de los gerentes generales. Según DeLoach, "Uno puede tener la mejor estrategia del mundo, pero si no se la ejecuta de una manera eficaz, seguramente fallará".

Los profesores David A. Thomas y Boris Groysberg, junto con la investigadora sénior del grupo de investigación global Cate Reavis, prepararon la versión original de este caso, "Sonoco Products Company (A): Construcción de una organización de RR. HH. de primera clase", HBS n.º 405-009. Los profesores David A. Thomas y Boris Groysberg prepararon esta versión resumida con la colaboración de la escritora Ann Goodsell. Los casos de HBS se desarrollan solo como base para la discusión en clase. Los casos no deben interpretarse como garantía, fuentes de datos primarios o ilustraciones de modos eficaces o ineficaces de gestión.

Copyright © 2010 Presidente y asociados de Harvard College. Para realizar un pedido de copias o solicitar permiso para reproducir materiales, llame al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163 o dirijase a www.hbsp.harvard.edu/educators. Esta publicación no se puede digitalizar, fotocopiar ni reproducir, publicar o transmitir de ninguna otra forma sin el permiso de Harvard Business School.

Hartley inició la reunión final del equipo de tareas resumiendo los dos esquemas para que los miembros debatieran por última vez. Les presentó brevemente las dos opciones a DeLoach y al comité ejecutivo. DeLoach también le había pedido que explicase qué opción preferían tanto Hartley como el equipo de tareas y por qué.

Perfil de Sonoco en el año 2000

Fundada como Southern Novelty Company en 1899 en Hartsville, Carolina del Sur, Sonoco se diversificó gradualmente y pasó de fabricar una línea de productos para la industria textil a desarrollar una línea de embalajes industriales y para productos de consumo. El crecimiento se logró a través de las adquisiciones; solamente en la década de 1990 la empresa realizó más de 60 adquisiciones en todo el mundo. Si bien Norteamérica representaba aproximadamente el 80% de las ventas, los 17 300 empleados de Sonoco se desempeñaban en 285 instalaciones en 32 países.

Los 10 negocios de Sonoco ocupaban dos segmentos: los embalajes industriales y los embalajes para los productos de consumo. El segmento industrial, que abastecía a la industria textil, papelería y de películas, generaba un 55% de los ingresos de la empresa y proporcionaba empleo a 11 000 personas. Los 6 000 empleados del segmento de embalajes para productos de consumo producían embalajes para alimentos y productos de consumo, y películas de alta densidad. Entre los clientes se encontraban Gillette, Kraft, Nestlé y Procter & Gamble.

La cultura de Sonoco era familiar, paternalista, colaborativa, ética y orientada al trabajo en equipo. “No nos interesa el superhéroe que trabaja solo”, explicó un antiguo empleado. “Sonoco está conformado por un grupo de personas comunes que hacen cosas extraordinarias”. Muchos empleados hicieron toda su carrera en la empresa. En el año 2000, más del 60% del comité ejecutivo había estado en la empresa al menos unos 20 años.

Aproximadamente 2 000 empleados de Sonoco trabajaban en Hartsville, una ciudad de unos 31 000 habitantes. Sin embargo, Sonoco no era una aletargada empresa de ciudad pequeña cuando se trataba de hacer negocios. “Finalmente nos convertimos en líderes en la mayoría de los negocios en los que participamos”, indicó un ejecutivo. Pero esta cultura hermética generaba una renuencia a cargar responsabilidades sobre las personas con un desempeño deficiente. Mientras la empresa se desempeñaba bien en términos financieros, la modificación de esta cualidad de la cultura no era una necesidad urgente: “Se podía seguir adelante aun con el pequeño costo extra que generan los empleados que no ponen nada de su parte,” afirmó un gerente. A fines de la década de 1990, sin embargo, una caída en el precio de las acciones y los nuevos desafíos competitivos dejaron en claro que debían modificarse ciertos aspectos de la cultura y la estructura de Sonoco.

La industria del embalaje

A fines de la década de 1990, aproximadamente 100 000 empresas de embalajes generaban ventas anuales mundiales de unos \$400 000 millones. Estados Unidos generaba \$115 000 millones de este total, seguido muy de cerca por Asia y Europa Occidental. Los embalajes para productos de consumo representaban un 70% de los ingresos de producción de todo el sector, mientras que los embalajes industriales representaban un 30%. El papel y el cartón generaban un 34% de los ingresos, pero el plástico, más duradero y económico, estaba reemplazando al metal y al vidrio en las industrias de productos alimenticios y cosméticos. A fines de la década de 1990, la globalización presentó nuevos desafíos competitivos y oportunidades de crecimiento: la industria pesada se estaba trasladando de Estados Unidos a países como China y la India, donde la mano de obra era barata, y muchas firmas estadounidenses hacían grandes inversiones en el exterior.

¹ Ian Hamilton-Fazey, “Wrapped Up with Printing” (El fin del envoltorio de papel de periódico), *The Financial Times*, 18 de mayo de 2000.

² Mary Ann Falkman, “Getting the Wrap on Labeling” (Análisis de la industria del etiquetado), *Packaging Digest*, 1 de mayo de 2000.

³ Ian Hamilton-Fazey, “Wrapped Up with Printing” (El fin del envoltorio de papel de periódico), *The Financial Times*, 18 de mayo de 2000; Kathryn Stratton, “Consumers Call for Packaging to Deliver Safer Food, Safer Environment” (Los consumidores demandan embalajes que protejan tanto a los alimentos como al medio ambiente), *Food Engineering*, 1 de octubre de 1998; Nancy Brumback, “Packaging Needs Are Changing as Boomers Age” (Las necesidades en cuanto al embalaje cambian a medida que envejece la generación de la posguerra [baby boom]), *Supermarket News*, 16 de agosto de 1999.

Mientras tanto, la sobrecapacidad de Estados Unidos condujo a la consolidación. Entre los años 1998 y 2000, la participación de mercado de las cinco empresas de embalaje más grandes de Norteamérica crecieron de un 40% a un 60%.

Los mercados de consumo interno se segmentaban cada vez más y los productos se adaptaban a las preferencias de los diferentes grupos de consumidores, especialmente en la industria de bebidas y alimentos. La norma era tener siete u ocho versiones de un producto, en lugar de una o dos. La función del embalaje en el posicionamiento de una marca también estaba ganando más atención. En el mercado minorista tradicional, se consideraba que el embalaje tenía más influencia que la publicidad para atraer y retener a los consumidores.

La responsabilidad de las empresas de embalaje consistía en estar equipadas para cambiar en el acto. “Los ganadores de esta carrera serán aquellos que tengan la habilidad de acelerar el desarrollo mediante el uso de tecnologías nuevas o emergentes, o la aplicación de herramientas innovadoras”, indicó un analista de la industria. Muchas empresas de embalajes invirtieron en equipos sofisticados capaces de adaptarse a los cambios abruptos en el diseño de los productos.

Entretanto, el concepto “todo en uno” estaba resultando atractivo para las empresas de fabricación, muchas de las cuales consolidaron sus conjuntos de proveedores. Hershey, por ejemplo, que anteriormente había contado con cientos de proveedores de embalajes, pudo satisfacer sus necesidades de embalajes a través de solo 20 proveedores a finales de la década de 1990. Al tener menos proveedores, la empresa pudo acortar significativamente el ciclo “concepto inicial de embalaje-entrega al mercado”.

En respuesta a esas tendencias, la estrategia de Sonoco consistió en estar más atentos a las necesidades orientadas a las soluciones del consumidor final a fines de la década de 1990. “Nos dimos cuenta de que no solo era importante saber lo que quería Procter & Gamble, sino también lo que quería el público consumidor, conocer las cosas que le atraen”, afirmó un ejecutivo. Sonoco también comenzó a buscar un enfoque de marketing más coordinado a través del cual un único punto de contacto dentro de la empresa pudiera coordinar todas las necesidades de negocios de los grandes clientes como Procter & Gamble y Nestlé.

Descubrimientos e innovaciones de Hartley

Cuando Sonoco contrató a Cindy Hartley para que se desempeñara como vicepresidenta de RR. HH. en 1995, ella se encontró con una función de RR. HH. muy descentralizada y segregada, con procesos y servicios heterogéneos entre una empresa y otra. (Consulte el **Anexo 1**, Estructura de la organización de RR. HH. de 1995). Los gerentes de RR. HH. de las divisiones informaban las responsabilidades directas a los gerentes generales de las empresas y las responsabilidades indirectas al área de RR. HH. de la empresa. Esta estructura permitió alinear al área de RR. HH. con las divisiones, según afirmó un ex gerente general, pero su función era más táctica que estratégica. Los gerentes de RR. HH. de las divisiones se concentraban en los asuntos correspondientes a las relaciones cotidianas entre los empleados. “Los gerentes empresariales en ese momento creían que el área de RR. HH. estaba estrictamente destinada a las operaciones internas”, indicó un ejecutivo de larga trayectoria.

A mediados de la década de 1990, las divisiones más grandes tenían sus propias funciones de RR. HH., con sus propios sistemas, presupuestos, procesos de gestión del desempeño, y programas de liderazgo y capacitación. “Las divisiones tenían la posibilidad de crear el tipo de funciones de RR. HH. que creyeran necesarias”, recordó un ejecutivo de RR. HH. “Nos enfrentábamos constantemente a esta competencia no cooperativa entre divisiones grandes y segregadas”. Un gerente general describió un fracaso en cuanto a la remuneración: “Una división podía anunciar un aumento de salario anual general en enero, mientras que nosotros debíamos esperar hasta junio. Si salían con un aumento del 4% y nosotros pensábamos en un aumento del 3%, esas situaciones nos generaban un verdadero dilema. Algunas de nuestras plantas fueron situadas juntas y nuestros empleados debían interactuar entre ellos. ¿De qué manera afectaría esto a la motivación?”

⁴ Smurfit Pushing for More Acquisitions to Become Dominant Force in Packaging” (Smurfit impulsa más adquisiciones para convertirse en la fuerza dominante de la industria del embalaje), *Irish Times*, 1 de marzo de 2000.

⁵ Consuming passions” (Consumo de pasiones), *Packaging Magazine*, 3 de junio de 1999.

⁶ Jennifer Billings, “What the ‘Experts Say”” (Lo que dicen los expertos), *Food & Drug Packaging*, 1 de noviembre de 1999.

⁷ Kathryn Stratton, “Consumers Call for Packaging to Deliver Safer Food, Safer Environment” (Los consumidores demandan embalajes que protejan tanto a los alimentos como al medio ambiente), *Food Engineering*, 1 de octubre de 1998.

⁸ *Ibidem*.

El área de RR. HH. de una empresa era considerada principalmente un mecanismo de control que servía para evitar problemas legales y de relaciones entre los empleados. La compleja estructura del personal también impedía que actuara de manera estratégica. El área de planificación de beneficios y remuneración reportaba a un vicepresidente distinto al del área de administración de beneficios y remuneración. El director de la primera área debía definir nuevas políticas y proporcionárselas al grupo administrativo, y la comunicación sobre la dirección general era escasa. La remuneración estaba centralizada solo en apariencia; los gerentes generales de las divisiones gozaban de una gran libertad en la manera en que remuneraban a su gente. “Los gerentes generales de las empresas a veces le comunicaban al departamento de remuneración: ‘Quiero hacer algo diferente en cuanto a la remuneración’, manifestó el vicepresidente de relaciones laborales y entre empleados. “Y debido a la compleja estructura de informes, el área de RR. HH. no podía hacer demasiado para cumplir con sus deseos”. La remuneración y los beneficios eran vistos como derechos y no como costos que requerían una estrategia de control ni como herramientas para manejar el comportamiento.

Los objetivos comerciales y los objetivos individuales no se vinculaban de manera alguna. Las evaluaciones de desempeño se llevaban a cabo en las fechas de aniversario de los empleados en lugar de realizarse al inicio del año fiscal de la empresa, momento en el que se elaboraban las estrategias y los presupuestos anuales. El proceso de aumento por mérito de Sonoco era mecánico y no reflejaba el desempeño real. A la mayoría de los empleados se les pagaba dentro o cerca del punto medio entre todos los individuos y trabajos de su categoría de salario. De acuerdo con varios gerentes de Sonoco, los gerentes de las divisiones a veces manipulaban las calificaciones de desempeño para lograr aumentos de salario para su personal. Las evaluaciones raras veces reflejaban el desempeño de manera precisa; por consiguiente, es difícil que se produjese el cese de la relación laboral con un empleado que había recibido buenas calificaciones de desempeño de manera regular. Un ex gerente de relaciones entre empleados recuerda haberle preguntado a un gerente general cómo le diría a un empleado que sería despedido a pesar de haber obtenido excelentes resultados en las evaluaciones de desempeño. “Ustedes que están en RR. HH.”, dijo el gerente general, “deben ayudarme a resolver ese asunto”. La planificación de sucesiones era una cuestión pro forma; los empleados eran interrogados acerca de sus aspiraciones profesionales, pero los planes de acción nunca se desarrollaban, lo que es aún más grave. “Nadie va a manejar mi carrera” y “Nadie me va a decir lo que tengo que hacer” eran algunas de las quejas más comunes.

Prioridades de una función de RR. HH. orientada a los negocios

Tras su llegada en 1995, la función de Hartley era crear un grupo de RR. HH. más profesional y orientado a los negocios. El desarrollo del liderazgo era primordial; la escasez de candidatos apropiados para los puestos de trabajo clave podía perjudicar la capacidad de crecimiento de la empresa. El área de RR. HH. debía perfeccionarse para respaldar la estrategia de crecimiento de la empresa, impulsar reducciones de costos, aumentar la productividad y mejorar la administración del capital circulante y el flujo de efectivo.

Hartley identificó con rapidez tres prioridades: (1) la remuneración mecánica y arbitraria y los sistemas de gestión del desempeño debían estar vinculados y ser más uniformes, además de reflejar con mayor precisión las contribuciones de los empleados en relación con el desempeño. (2) La empresa debía crear un proceso de desarrollo de empleados para perfeccionar las habilidades de los empleados, e identificar y modificar las aptitudes deficientes. (3) El desarrollo de una planificación de sucesiones para identificar y preparar a la próxima generación de líderes era urgente: algunos gerentes que habían ascendido recientemente estaban fracasando en su labor porque carecían de la preparación necesaria. “Queríamos que Sonoco tuviera un proceso completamente integrado donde todo estuviera conectado y que a su vez fuera intuitivo”, comentó Rick Maloney, a quien Hartley nombró como el primer director de desarrollo organizacional de Sonoco en 1995. “Era fundamental que para las personas fuera obvio que la gestión del desempeño, el desarrollo y la planificación de sucesiones se alimentaran unos de otros, fueran mutuamente inclusivos y se vincularan con la gente, los valores, la cultura y los objetivos empresariales de Sonoco”. (Consulte el **Anexo 2** para obtener una cronología de las iniciativas de RR. HH. de Hartley).

Claramente, Hartley había sido contratada para actuar como agente de cambios. Sus colegas la describieron como una gerente colaboradora, sistemática y práctica. Anteriormente, ella había designado un consejo asesor de RR. HH., que comprendía a los jefes de RR. HH. de las divisiones y a personas clave del área de RR. HH. de la empresa, a fin de obtener asesoramiento y garantizar que las nuevas iniciativas apoyaran a los objetivos empresariales estratégicos y la cultura que Sonoco quería promover. Hartley pasó los primeros meses buscando una aceptación de los cambios que estaba pensando en implementar. Varios jefes de RR. HH. de las divisiones se oponían a sus iniciativas, poniendo en duda que pudieran potenciar el desempeño de Sonoco. La aceptación aumentó a medida que se puso de manifiesto que el área de RR. HH. de las divisiones podría participar activamente en todas las decisiones. “Cuanto más veían que podían acomodar a su manera las cosas sobre las que debatíamos, más cómodos se sentían”, afirmó Hartley. El consejo abordó la gestión del desempeño y la remuneración en primer lugar. “La gestión del desempeño y la remuneración eran los aspectos fundamentales del área de RR. HH. que podíamos diseñar e introducir en toda la empresa con bastante rapidez”, explicó Hartley.

Acciones para alinear los sistemas de RR. HH. con los objetivos empresariales

A principios de 1996 se introdujo un nuevo sistema de gestión del desempeño. Para impulsar la uniformidad y la alineación, el diseño del nuevo sistema consistía en un ciclo que comenzaba con la definición de los objetivos de toda la empresa y las metas de utilidades, y descendía hasta el nivel del desempeño individual. Al comenzar, los supervisores y los empleados se pusieron de acuerdo en lo que iba a medirse y qué método se usaría para realizar la medición. En una división, cada gerente de planta tendría un conjunto de métricas, como utilidad de la planta, tiempo de inactividad de las máquinas, calidad, devoluciones por parte de los clientes y seguridad. Las métricas de otra división se focalizaban en la reducción de desperdicios y en el rendimiento de las máquinas para impulsar la productividad y la reducción de costos. Ambos conjuntos de métricas se vinculaban directamente con los objetivos financieros y comerciales de las divisiones en general. El sistema cíclico, a su vez, hacía hincapié en las necesidades individuales de desarrollo de los empleados y se incorporaba en la creación de un plan de desarrollo de la carrera profesional. A mediados de 1997, un sistema compartido de gestión del desempeño para los empleados asalariados se había implementado en toda la empresa. Tal como lo indica un ejecutivo experimentado, “Hasta que no se sistematiza algo para garantizar que se haga y que se haga de la forma correcta, no es posible lograr el cumplimiento”.

El sistema de remuneración estaba vinculado, a su vez, con el nuevo sistema de gestión del desempeño. Las 18 categorías de salarios de Sonoco se reemplazaron por cinco grupos de salarios más amplios, para mejorar la flexibilidad de gestión a la hora de diferenciar a los empleados y de otorgar aumentos por mérito. El nuevo plan exigía a los gerentes que conocieran de primera mano las contribuciones de un empleado, que tomaran decisiones justas acerca de los premios al mérito y que explicaran esas decisiones a los empleados. Dado que el sistema se concentraba en el valor añadido por el individuo, una variación importante dentro de las categorías de salarios se consideraba normal y preferible. La meta principal era premiar las contribuciones individuales y al mismo tiempo atenerse a las pautas del mercado. Como se indica en el folleto explicativo, “En Sonoco los pagos deben ser considerados decisiones empresariales”.

La aceptación por parte de la gerencia sénior de las divisiones sería fundamental para cambiar el enfoque de la empresa y volcarlo hacia el desarrollo del liderazgo y la planificación de sucesiones. Hartley formó un equipo asesor de gerentes generales de las divisiones para garantizar que tuvieran participación. El equipo pronto aprobó un nuevo sistema de desarrollo de liderazgo de cuatro pasos. Aproximadamente un 70% del desarrollo tendría lugar en el trabajo, en forma de cambios en el trabajo y tareas a corto plazo; el resto consistiría en capacitación y educación formales. Se identificaron seis competencias de liderazgo clave: satisfacción del cliente mediante la excelencia, comunicación, trabajo en equipo, integración estratégica, aptitudes y conocimientos profesionales/técnicos, y capacitación/orientación. La evaluación de las competencias de un gerente se derivaba de tres fuentes: el sistema de gestión del desempeño, la retroalimentación de 360 grados y la planificación de sucesiones. Cada 24 meses se introducían revisiones recientes de 360 grados. La planificación de sucesiones se llevaba a cabo una vez al año en el nivel del comité ejecutivo, y Hartley evaluaba metódicamente a los aspirantes a puestos de trabajo clave, para definir las acciones necesarias para agilizar la preparación o resolver problemas organizacionales.

Cómo hacer más con menos

A mediados del año 2000 ya se había definido la mayoría de los fundamentos básicos. Hartley había modificado la gestión del desempeño, el desarrollo, la diversidad, la remuneración, la planificación de sucesiones, los sistemas de TI, la evaluación de 360 grados y la comunicación, pero todavía quedaba mucho por hacer. (Consulte el **Anexo 3** para obtener una descripción de los procesos de administración de talentos integrados con los objetivos empresariales). La administración de talentos todavía era ampliamente controlada por los gerentes de RR. HH. de las divisiones y los gerentes generales, algunos de los cuales evitaban tratar con empleados de bajo desempeño. Y a pesar de que ya se había establecido un sistema de remuneración básico, los planes de incentivos aún no se habían alineado por completo con las nuevas estrategias de la empresa.

La reestructuración de RR. HH., si bien se emprendió principalmente para reducir costos, también representaba una oportunidad para extender a toda la empresa la responsabilidad sobre los talentos. En la reunión final del equipo de tareas antes de su presentación ante el comité ejecutivo, Hartley resumió las dos propuestas de reorganización estructural (consulte el **Anexo 4** para obtener representaciones gráficas de las dos propuestas).

La Opción 1 era un modelo centralizado. La mayoría de los servicios de RR. HH. estaban a cargo de cuatro centros de personal con experiencia; de las divisiones se ocupaba un reducido personal de campo. Esta estructura reduciría los costos de implementación de mejoras en la administración y los procesos. Pero las limitadas oportunidades para alinearse directamente con las necesidades y los intereses de cada uno de los negocios harían que los otros objetivos fueran más difíciles de alcanzar. ¿Los gerentes comerciales obtendrían el mismo nivel de servicio de RR. HH.? ¿La centralización haría que el área de RR. HH. se olvidara de quién era el cliente? ¿El área de RR. HH. se convertiría en otro centro de llamadas de la empresa?

La Opción 2 era una estructura híbrida en la cual las divisiones conservarían cierta participación directa en la selección de personal, la planificación de sucesiones, los programas para el personal, la remuneración y los beneficios. La principal ventaja de este plan era que podía dejar intacta dentro de la división la presencia del área de RR. HH. en la que los gerentes generales podían confiar. Los nuevos gerentes de RR. HH. proporcionarían un vínculo estratégico entre las funciones empresariales de RR. HH. y los negocios. La pregunta central era si los cambios podrían ponerse en marcha de manera efectiva dentro de la empresa con este modelo. ¿Qué funciones pertenecerían a la empresa y cuáles a las divisiones?

Hartley luego continuó con algunas observaciones acerca de cómo funcionarían realmente las estructuras alternativas:

Las funciones internas administrativas y los Centros de excelencia funcionan de manera idéntica en ambas estructuras. Las diferencias clave radican en la manera en que está estructurado el vínculo con los negocios y los servicios que se proporcionan. Además, los ahorros estimados son de \$3,1 millones para el enfoque centralizado y de \$2,7 millones para la estructura híbrida.

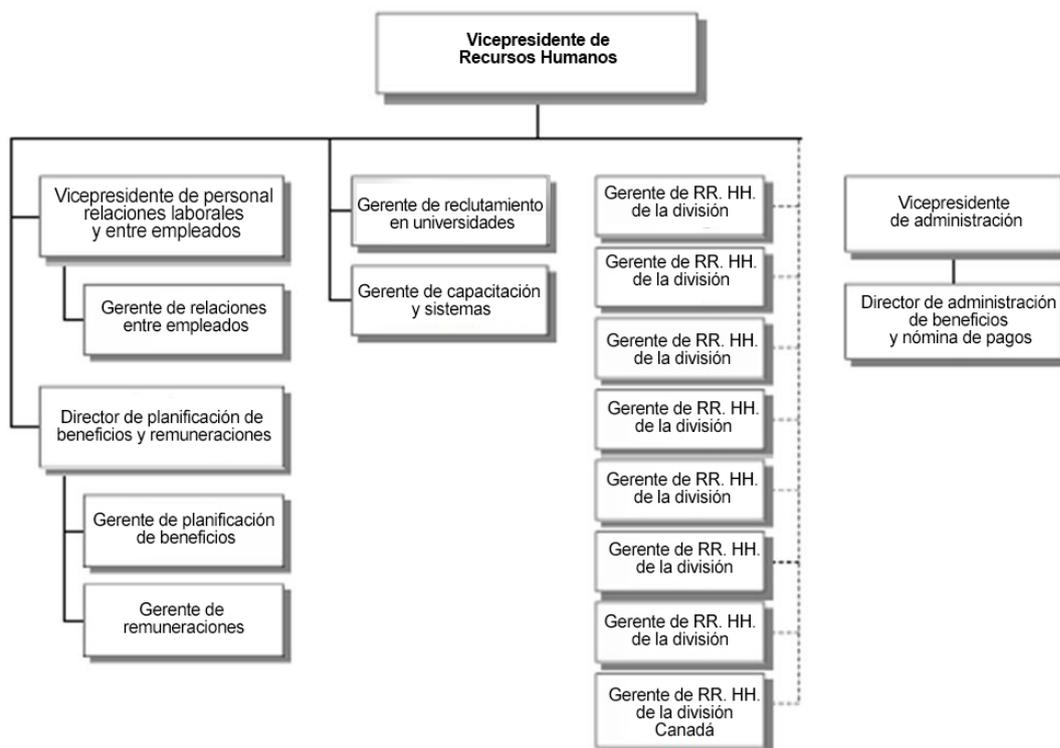
Bajo la estructura centralizada, los representantes de RR. HH. del campo están a disposición para ocuparse de las necesidades empresariales. Cada representante abarca de 10 a 15 plantas y se ocupa de las consultas privadas con los gerentes de línea acerca de los asuntos relacionados con las tareas RR. HH. en la planta. Los encargados del diseño de las iniciativas y los programas estratégicos que respaldan las necesidades empresariales generales son los Centros de excelencia; los líderes de unidades de negocio informan directamente sus necesidades a las personas que se desempeñan en esos centros. Como no se proporciona demasiado respaldo directamente a los gerentes generales, esta estructura cuesta menos.

Bajo el modelo híbrido, las tareas de RR. HH. se organizan en dos sectores: el sector de los consumidores y el sector industrial, que reflejan la organización de la empresa como un todo. Cada sector tiene asignado un vicepresidente de RR. HH. que cuenta con el apoyo de un director de relaciones entre empleados y un director de remuneraciones y desarrollo organizacional. Debido a que estos tres individuos participan en la planificación sectorial e interactúan con frecuencia con los gerentes generales, tienen un conocimiento directo sobre los negocios y pueden anticipar las necesidades de respaldo de RR. HH. Además vinculan a los gerentes generales del sector con los Centros de excelencia. Cada sector también tiene representantes de RR. HH., quienes proporcionan un respaldo relacionado con los negocios (que incluye administración de talentos, planificación de sucesiones y capacitación formal) más proactivo que el del modelo centralizado.

Apenas Hartley finalizó sus observaciones acerca de las dos opciones, los miembros del equipo de tareas lanzaron argumentos informales e incluso acalorados acerca de las ventajas relativas de los dos planes.

Poco después de esta reunión, Hartley presentó su recomendación al comité ejecutivo. Para tomar esta decisión, DeLoach y los miembros del comité ejecutivo tuvieron que reflexionar acerca de varios interrogantes:

- ¿Qué opción es la que mejor se adaptaría a una industria cambiante en la que “solo sobreviven los flexibles”?
- ¿Qué opción es la que más garantizaría que se asigne a las personas apropiadas para cada tarea?
- ¿Qué opción es la que más ayudaría a que la empresa cumpla con su objetivo financiero de proporcionar ingresos anuales de dos dígitos a sus accionistas?
- ¿Qué opción es la que mejor representa el tradicional principio de Sonoco que afirma: “la gente es la que da forma a una empresa”?

Anexo 1 Organigrama del sector de RR. HH., Sonoco Products Company, 1995

Fuente: Sonoco.

Anexo 2 Cronograma de innovaciones de RR. HH., 1996–1998

| Fecha | Acción |
|-------------|---|
| 1996 | |
| Enero | Primera reunión del consejo de RR. HH., compuesto por los jefes de RR. HH. de varias divisiones y algunos individuos del sector de RR. HH. de la empresa |
| Febrero | Carta de Hartley al Comité ejecutivo en la que se reclamaba la estandarización del sistema de gestión del desempeño |
| Marzo | Presentación del nuevo sistema de gestión del desempeño para los empleados |
| Abril | Formulación inicial de un proceso de desarrollo y pautas para el liderazgo |
| Julio | Implementación del equipo de tareas en toda la empresa para tratar asuntos relacionados con la diversidad |
| 1997 | |
| Enero | Implementación del programa de remuneraciones con banda salarial |
| Agosto | Implementación de la capacitación en gestión del desempeño |
| Otoño | Medidas de planificación de sucesiones y análisis de la reserva de candidatos |
| Noviembre | Auditoría inicial del nuevo sistema de gestión del desempeño |
| Diciembre | Segunda etapa del desarrollo del liderazgo |
| 1998 | |
| Enero | Inauguración del sistema integrado de todos los procesos de RR. HH., que incluye sistemas de 360° y revisiones de la planificación/organización de sucesiones |
| Febrero | Selección de nuevos procesos electrónicos de 360° |
| Febrero | Mensaje de Hartley a los empleados que vincula los procesos estratégicos de RR. HH. con la gente, la cultura y los valores de Sonoco a favor de los objetivos comerciales |

Fuente: Sonoco.

Anexo 3 Vinculación de los procesos de RR. HH. con la gente, la cultura, los valores y los objetivos comerciales**I. PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN****Práctica 1: Núcleo organizacional
Competencias**

Identificación de las cuatro competencias clave requeridas de todos los empleados y las competencias de liderazgo de los líderes más importantes. Revisión anual para alinear las competencias con los objetivos comerciales.

Práctica 2: Gestión del desempeño

Un sistema integrado de planificación del desempeño y retroalimentación con un fuerte componente de desarrollo de empleados, basado en objetivos y en las competencias/liderazgo clave.

Capacitación optimizada para reforzar los conceptos fundamentales e introducir cambios a fin de simplificar el proceso, con la incorporación de un formulario en línea de gestión del desempeño fácil de usar.

Práctica 3: Revisiones de 360°

Retroalimentación sobre el desempeño proveniente de supervisores, informes directos, colegas y clientes, basada en las competencias clave/de liderazgo y realizada en línea para llegar a los empleados de todo el mundo.

II. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS LÍDERES DEL MAÑANA**Práctica 4: Desarrollo y planificación de la carrera profesional**

Planificación de la carrera individual: oportunidades de retroalimentación sobre las aspiraciones profesionales.

Revisiones de la organización: revisiones anuales de toda la empresa mediante planes profesionales de gestión del desempeño, para identificar a los empleados más destacados y a los posibles líderes. Revisiones anuales del personal capacitado de reserva por parte del comité ejecutivo.

Fuente: Sonoco.

III. EL PROCESO DE DESARROLLO**Práctica 5: Aprender haciendo: estructuración del desarrollo en el trabajo**

Desarrollo en el trabajo: experiencias de capacitación en el lugar de trabajo para agilizar el desarrollo, donde se incluye una participación en equipos ad hoc, permanentes, espontáneos o entre divisiones.

Desempeño y aprendizaje en línea (OPAL): un recurso en línea para crear planes anuales de desarrollo personal a partir de la retroalimentación de gestión del desempeño y de 360°.

Práctica 6: Centros de excelencia para el aprendizaje

Oportunidades de capacitación en toda la empresa alineadas con las estrategias comerciales.

Capacitación sobre ventas y marketing: capacitación básica y avanzada para acelerar el crecimiento de los ingresos.

Desarrollo de capacidades del equipo: capacitación para facilitar el trabajo en equipo y las iniciativas de productividad.

Práctica 7: Recompensas y reconocimiento

Remuneración que recompensa el desempeño, facilita los ascensos y realiza una vinculación con los objetivos de crecimiento.

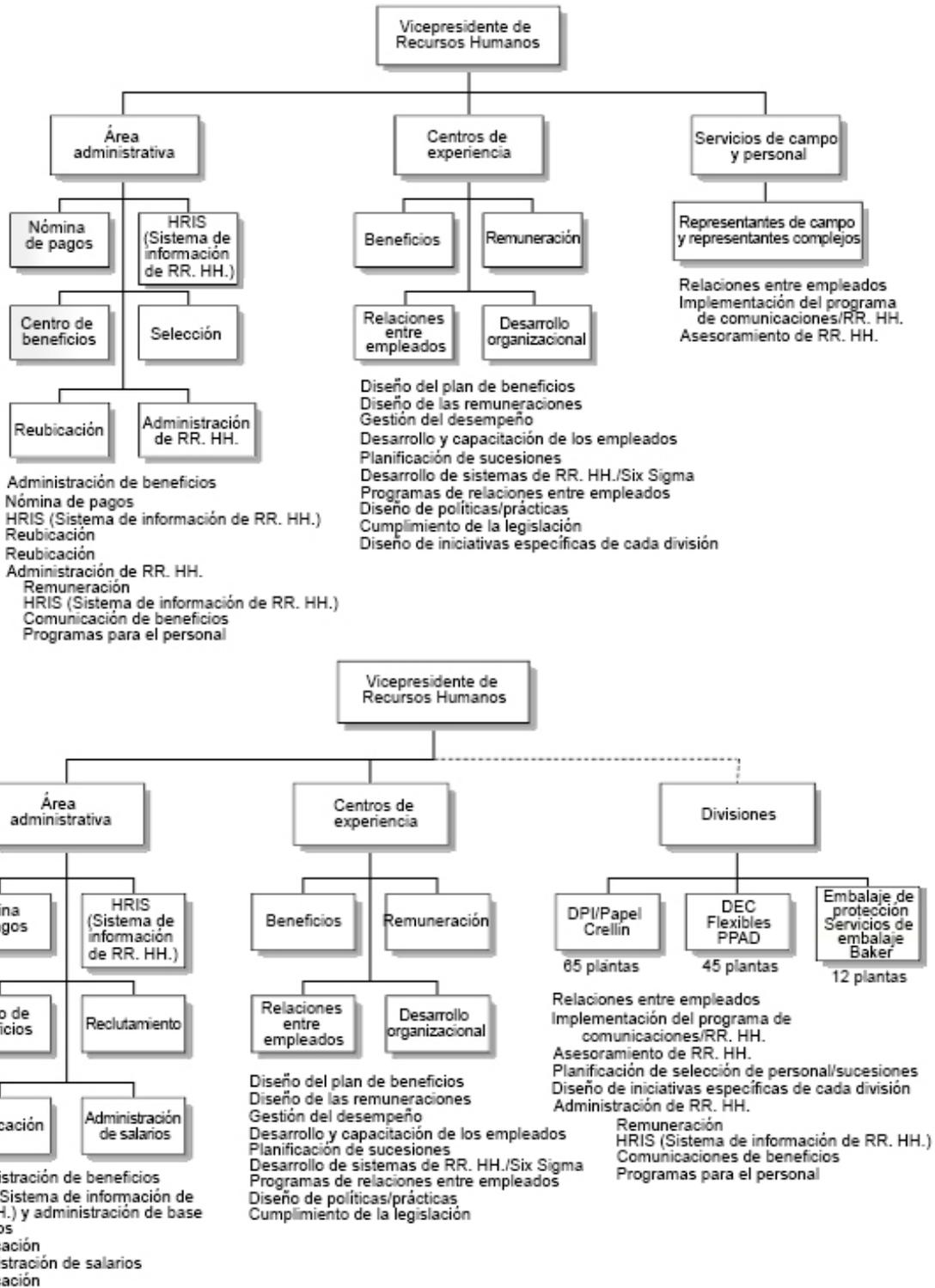
Bandas amplias: amplias zonas de remuneración que permiten una máxima flexibilidad en el otorgamiento de remuneraciones.

Acciones centenarias: opciones de acciones para todos los empleados, que tienen por objetivo desarrollar un sentido de pertenencia, aumentar la concienciación sobre los problemas más importantes de la empresa y alinear los intereses de los empleados y los accionistas.

IV. REMUNERACIÓN**Práctica 8: Diversidad de la mano de obra global**

Búsqueda de una mano de obra más diversa. Focalización en la valoración de las diferencias y la mejora de la vida laboral a través de políticas de apoyo a la familia y cronogramas de trabajo más flexibles. Revisiones semestrales. Incorporación de una métrica de competencia de diversidad en las revisiones de 360° del comité de gestión.

Anexo 4 Opciones de reestructuración organizacional: centralizada (superior) e híbrida (inferior)



Fuente: Sonoco.