



T
727
2008

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

EL SISTEMA DE TURNOS

¿Impacta la Productividad de Homecenter Sodimac?

R.6691

Tesis para optar al Título de Administrador Público
Y al Grado de Licenciado en Administración Pública

María Elena Jara Madariaga

Profesor Guía: Osvaldo Pizarro Pulgatti

Valparaíso, Chile 2008

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	3
RESUMEN	4
CAPÍTULO I.- PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	6
1.1 Nombre y Ubicación	6
1.2 Aspectos Legales e Historia	6
1.3 hitos claves en el crecimiento de Homecenter Sodimac	7
1.4 Estructura Organizacional	8
1.5 Lineamientos estratégicos de la organización	9
CAPITULO II.- DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	10
2.1 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos	11
2.2 Personal	12
CAPÍTULO III.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	14
3.1 Planteamiento del Problema	14
3.2 Hipótesis	14
3.3 Metodología de la Investigación	15
3.4 Objetivo General	15
3.5 Objetivos Específicos	15
3.6 Marco Teórico	16
CAPITULO IV.- ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	22
4.1 Sistema de Elaboración de Turnos Interactivo	22
4.2 Imposición Sistema de Turnos Propuestos	24
4.2.1 Comportamiento Departamentos según Servicio al Cliente	26
4.3 Factores Relevantes en la Implementación del Sistema	30
4.3.1 Capacitación a las Jefaturas de Área	30
4.3.2 Resistencia al Cambio	31
4.3.3 Evaluación y Control	33
4.4 Productividad en la Organización	35
4.5 Mejoramiento en la Utilización del Recurso Humano	38
CAPITULO V.- CONCLUSIONES	40
SOLUCIONES PROPUESTAS	43
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	47

INTRODUCCIÓN

Esta tesis tiene como fin descifrar el impacto resultante al implementar el sistema de turnos flexibles en la empresa privada, para obtener mayor productividad laboral dentro de la organización.

Para lo anterior se desarrollará una investigación que permita indicar el proceso de desarrollo llevado a cabo en la ejecución del sistema de turnos y además indicaremos cuales son los factores más relevantes en el diseño e implementación de los turnos. Finalmente se espera comprobar que existe un impacto en la productividad de la empresa, ligado a la departamentalización por turnos, se buscará definir si este es positivo o negativo para los resultados esperados y si es sustantivo en la organización.

El capítulo siguiente a este resumen abordará los aspectos más importantes de la organización donde se desarrollará la investigación, tales como su estructura organizacional y los hitos que marcaron la historia de esta empresa.

En el capítulo II se detallará la estructura del Departamento de Personal, quien es el responsable de la recepción, revisión y validación de la implantación del sistema de turnos dentro de la organización.

El III capítulo describirá el diagnóstico y análisis de la situación sometida, en él se encontrará el marco teórico de la investigación, el problema detectado dentro de la organización, la hipótesis del estudio, la metodología que marcará el desarrollo de este trabajo y los objetivos generales y específicos impuestos.

En el capítulo IV se desarrollará una revisión de la información recopilada, haciendo un estudio de los procesos de implementación del sistema de turnos en Homecenter; además se analizarán aquellos factores de mayor relevancia en la implementación de este nuevo sistema.

Finalmente en el capítulo V se encontrarán las conclusiones a las que se llegó luego de la investigación y se presentarán las soluciones propuestas para mejorar el sistema de turnos.

RESUMEN

En el mercado del retail, las organizaciones permanecen en un constante proceso de innovación de sus técnicas, tanto para posicionarse en el mercado, como para mantener y aumentar su cobertura. En la actualidad, las empresas privadas de este sector han desarrollado diversas estrategias, que las distinguen y les aseguren mayor rentabilidad.

En esta búsqueda de métodos de perfeccionamiento organizacional Homecenter Sodimac ha desarrollado distintas herramientas que le permitan lograr dichos objetivos. Una de estas técnicas, creada para potenciar el recurso más importante de esta organización; es desarrollar un sistema de turnos rotativos, para sus trabajadores, que permita personalizar la atención al público.

Este nuevo sistema les asegura a la organización dos grandes pautas de trabajo. Por un lado, racionalizan el uso de sus Recursos Humanos, es decir sólo mantienen en tienda a la cantidad de personal requerido para el desarrollo de sus actividades, evitándose la falta de operativos¹, que se traduce en una mayor carga de trabajo para quienes se encuentran en sala, registrándose un mayor cantidad de licencias médicas a causa de estrés o cansancio ocasionados por trabajos pesados; y se evitan las horas de ocio, de quienes cumplen turnos pero no tienen tareas para desarrollar.

La otra pauta de trabajo, es una de sus metas institucionales, que es caracterizarse en el mercado por ser una organización que se destaca por la excelencia en la atención a sus clientes. Con este sistema la empresa quiere atender personalmente a cada cliente que frecuenta sus instalaciones, entregándoles la mejor asesoría, y procurando ofrecer todos los productos que necesita para llevar a cabo su proyecto.

La implementación del nuevo sistema de generación de turnos en Homecenter Sodimac Viña del Mar, desde Enero del 2006, sumado a otros factores, ha significado un cambio en los niveles de productividad de la organización.

¹ Por operativos, se entiende aquellos trabajadores que desarrollan sus principales tareas en sala, con el fin de preparar las instalaciones para la venta y asesorarla. Corresponden a vendedores, a quienes conforman el departamento de Quiebres y de Reposición Nocturna; y las Jefaturas de Área.

Con este estudio se espera comprender como se desarrolla la implementación de un sistema de turnos para mantener el ritmo de trabajo que las empresas de retail requieren, empresas que sobreviven como organizaciones a partir de la satisfacción de los clientes. Además se busca identificar los factores de mayor relevancia en este proceso de implementación con el fin de tener antecedentes que en nuevas investigaciones permitan determinar si es o no un método viable para ser utilizado en el servicio público.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO O EMPRESA

1.1 NOMBRE Y UBICACIÓN

Homecenter Sodimac S.A. Viña del Mar, se encuentra ubicado en 15 Norte 961, Viña del Mar. En la actualidad esta empresa representa la fuente de trabajo de más de 350 personas de la región, no discriminando entre género y edad.

1.2 ASPECTOS LEGALES E HISTORIA

Fundada el año 1952 en la ciudad de Valparaíso, como SODIMAC (Sociedad Distribuidora de Materiales de Construcción). Originalmente fue creada como una cooperativa de venta de materiales de construcción por mayor y menor. Consistía en una cadena de Grandes Almacenes establecidos en las principales ciudades del país, en donde los fabricantes nacionales ponían a disposición de los clientes, en un sólo punto de venta, sus productos para la construcción. A diferencia de lo que ocurría en otros almacenes o ferreterías, además de las empresas constructoras, podían también adquirir productos los constructores menores, albañiles, carpinteros, y los jefes de hogar que disponían de productos prefabricados fáciles de armar, construir y habilitar por si mismos.

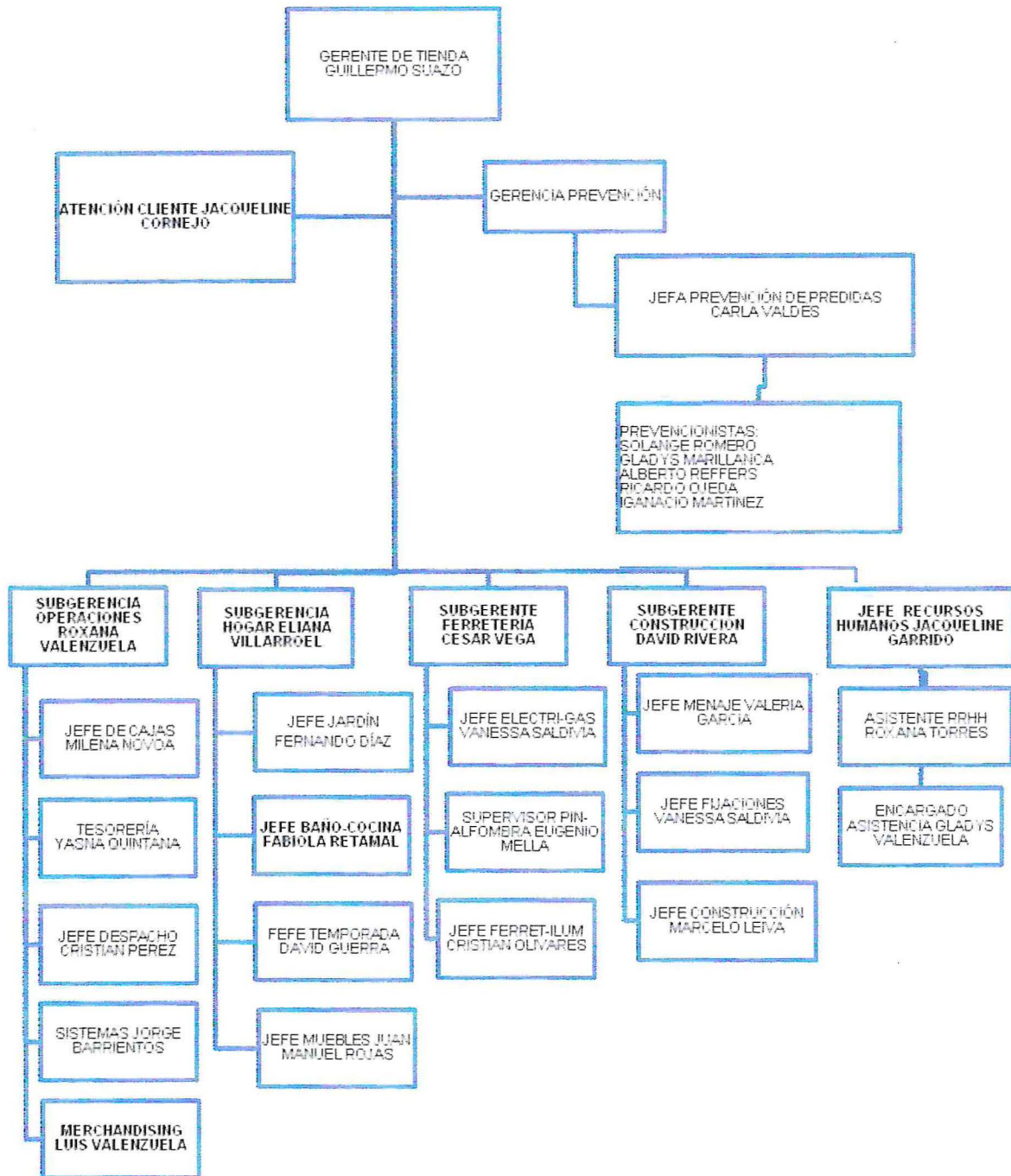
Hoy en día, Homecenter Sodimac es una cadena de almacenes de retailer de capitales chilenos, parte del conglomerado Falabella. Posee además inversiones en Perú, Colombia y Argentina. Su rubro es el ámbito del Hogar, Ferretería y Construcción, pero de a poco se ha ido abriendo a nuevos mercados, como es el caso de los electrodomésticos.

1.3 HITOS CLAVES EN EL CRECIMIENTO DE HOMECENTER SODIMAC:

- 1952: El actual Sodimac inicia actividades como cooperativa abastecedora de empresas constructoras. Al poco tiempo ya contaba con una red desde Arica a Chiloé.
- 1982: Empresas Dersa adquiere los activos operacionales de la cooperativa Sodimac constituyendo la sociedad Sodimac.
- 1988: Se introduce el formato de venta al detalle Homecenter Sodimac, destinado a satisfacer en un sólo punto de venta, las necesidades de mejoramiento, reparación y decoración del hogar.
- 1993: Sodimac ingresa con su primer local en Colombia; este exitoso proceso ha llevado que a la fecha se cuente con 10 tiendas en 5 ciudades de ese país.
- 2000: Se inaugura una nueva generación de tiendas Súper Sodimac en las que se combinan un local Homecenter más una sala Constructor y un Patio Constructor, satisfaciendo en un sólo lugar las necesidades de los distintos segmentos de mercado.
- 2001: Sodimac inaugura dos nuevos locales llegando ese año a completar una cadena de 48 puntos en todo Chile, con una superficie superior a los 2000 metros cuadrados. Adicionalmente, comienza a operar el sitio web de Sodimac.
- 2003, Octubre: Sodimac S.A. pasa a ser filial de S.A.C.I. Falabella, iniciándose el proceso de integración con la cadena Homestore S.A. el cual culmina en Abril del 2004.
- En el año 2004, Sodimac instala una tienda en Lima, Perú, cuyo éxito le permite tener inaugurada, a la fecha 4 tiendas.
- 2006: Bajo el concepto estratégico de estar donde sus clientes lo necesitan, se inauguran 9 tiendas además de un local Sodimac constructor, con lo que se alcanza una superficie de 428.000 metros cuadrados sólo en Chile. Hoy Sodimac cuenta en los 3 países en los que se encuentra, con aproximadamente 577.000 metros cuadrados con la más amplia variedad de productos de calidad y nuevas modalidades de servicio.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama Homecenter Sodimac Viña del Mar:



Fuente: Procedimientos Departamento Recursos Humanos. Sodimac. Enero 2008

1.5 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Visión:

“Ser la empresa de retail más grande de Latinoamérica en la distribución de materiales de construcción y productos para el mejoramiento del hogar”

Misión:

Ofrecer a nuestros clientes excelencia en el servicio, proporcionándoles la más amplia variedad de productos, de la mejor calidad y a los mejores precios del mercado, logrando a través de ello satisfacer sus necesidades para la realización de sus proyectos de construcción, remodelación y mejoramiento del hogar

Valores:

“Representan aquello en lo que creemos, trazan el camino que nos permite llevar a delante nuestra misión. Constituyen los principios, objetivos y prioridades estratégicas sobre los cuales se constituye nuestra empresa”

- *Excelencia en el servicio al cliente: “nuestro principal compromiso es con el cliente, de su satisfacción depende nuestro éxito”*
- *Trabajo en equipo: “somos una empresa en donde cada trabajador tiene un aporte valioso que entregar para el proyecto global de la compañía. Valoramos las distintas opiniones e incentivamos a expresarlas”*
- *Honestidad e integridad: “cuidamos los recursos que administramos, cumplimos consistentemente con las políticas de la compañía y aceptamos la responsabilidad de nuestras decisiones”*
- *Desarrollo de nuestra gente: “cuidamos, potenciamos y desarrollamos a nuestros talentos, para lo cual capacitamos permanentemente a nuestro personal”*
- *Espíritu emprendedor: “valoramos e incentivamos la innovación, la creatividad y la flexibilidad como una forma permanente de buscar nuevas maneras de optimizar nuestro trabajo”*
- *Rentabilidad para los accionistas: “nos comprometemos con las metas de rentabilidad de la inversión. El éxito de la compañía representa el éxito para el trabajador y su familia”*
- *Compromiso con la comunidad: “revelamos nuestro liderazgo a través del compromiso con el desarrollo de la comunidad y con la protección del entorno”.*

CAPITULO II

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

En el mercado del retail, es decir, en las tiendas de ventas al detalle, es de gran importancia fidelizar a los clientes para que regresen y no se cambien a la competencia, puesto que a nivel de mercado, las diferencias entre las empresas de este rubro son casi inexistentes. Por lo anterior Homecenter Sodimac tiene una estrategia de mercado que se basa en lograr la excelencia en la Atención al Cliente, que significa entregar una atención personalizada que otorgue un completo asesoramiento al cliente en su compra.

Para esto es indispensable el desarrollo del sistema de turnos rotativos, que permita mantener en sala la cantidad de personal indicado para atender los peak de venta según la departamentalización de la tienda. Es fundamental el papel que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos, en la implementación del sistema de turnos, puesto que es este el encargado de incorporar los turnos al sistema luego de la revisión y modificación de las Jefaturas de área.

Las áreas del departamento de Recursos Humanos de Homecenter Chile, son tres: bienestar, desarrollo, remuneración y personal.

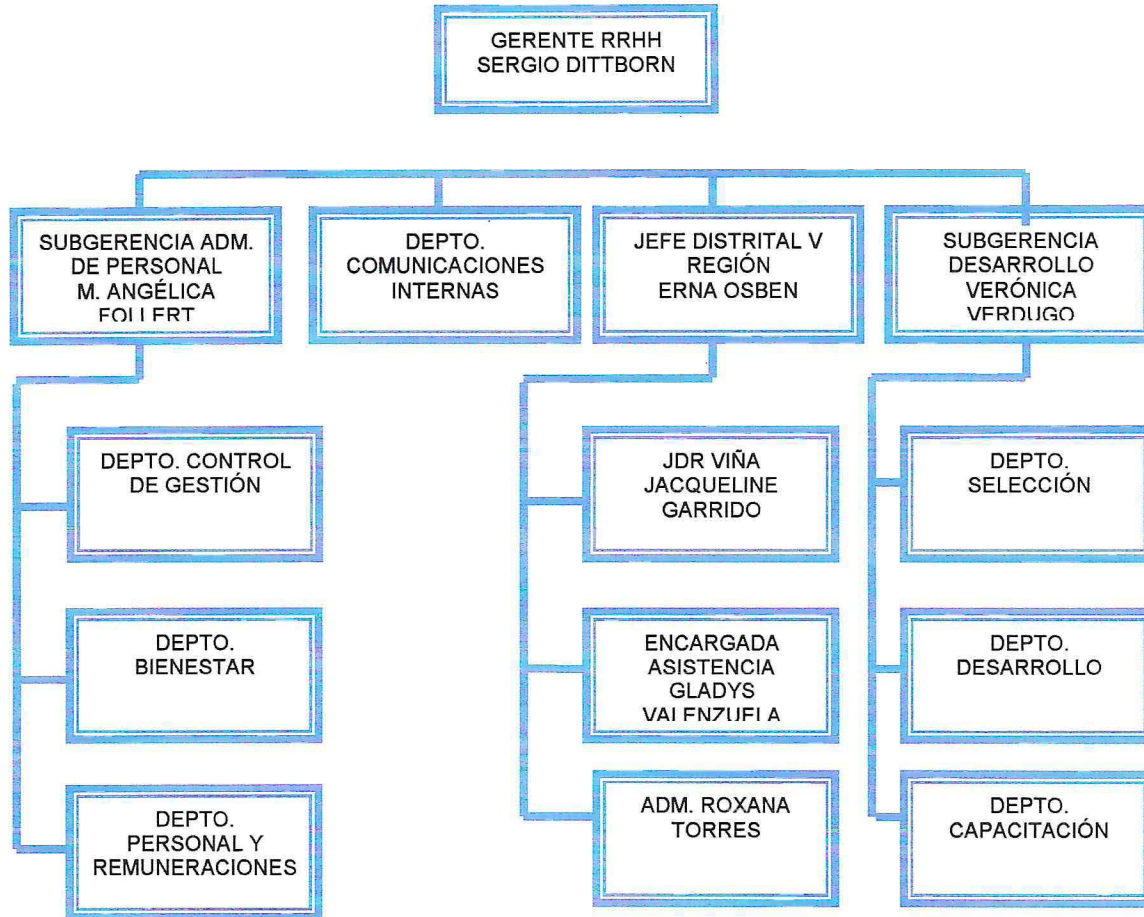
Bienestar está a cargo de todos los beneficios que la empresa otorga a sus trabajadores. Dentro de éstos contempla reconocimientos especiales (premios por años de servicio, becas especiales para estudios superiores, etc.); contribuciones a la vivienda (ventas al personal, ventas al personal a costo cero y aportes por adquisición de vivienda); salud y seguros; ayudas económicas (préstamo de emergencia, préstamos para financiamiento de estudios); actividades culturales y recreativas; bonos y asignaciones (sala cuna, colación, ropa de trabajo y uniformes, etc.).

Desarrollo coordina y organiza todas las capacitaciones dictadas por la Escuela de Excelencia Sodimac a los trabajadores de la empresa. Así mismo, regula los procesos de selección de personal, los concursos internos (Homecenter Sodimac privilegia la reclutación interna) y las evaluaciones de desempeño.

Remuneración es el área que gestiona los recursos monetarios invertidos en el personal: pagos de sueldo, incentivos económicos, pago de imposiciones, cuentas primas, juicios y demandas, desvinculaciones, etc.

Por último, personal, organiza todo lo relativo a contratos, finiquitos, cartas de despido y vacaciones, entre otros.

2.1 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Procedimientos Departamento Recursos Humanos. Sodimac. Enero 2008

2.2 PERSONAL

En cada tienda, Recursos Humanos cuenta con un equipo que persigue objetivos comunes, el cual se conforma por una red de apoyo, integrado por Distritales² de RR HH, Gerencias; departamentos de RR HH; Gerencia de Productividad; y el equipo de RRHH propiamente tal de la tienda, integrado por los Jefes de Desarrollo de Recursos Humanos (JDR), administrativos (uno o dos, dependiendo del número de trabajadores de la tienda) y los Encargado de Control de Asistencia.

En el caso de Homecenter Sodimac Viña del Mar, el equipo de Recursos Humanos, está conformado por una Jefa de Desarrollo de Recursos Humanos, una Administrativa de Recursos Humanos y una Encargada del Control de Asistencia. Sus principales objetivos y responsabilidades corresponden a la tarea de administrar, coordinar y controlar los distintos procesos de RR HH que se realizan en la tienda

En cuanto a las responsabilidades del cargo Jefa de Desarrollo, podemos distinguir las siguientes:

- Seleccionar al personal idóneo que requiere la tienda
- Capacitar y desarrollar al personal
- Velar por el cumplimiento de las normativas laboral, e interna de Sodimac
- Organizar la dotación según los requerimientos de calidad de servicio
- Administrar el presupuesto de gasto de personal
- Llevar a cabo los procesos periódicos de personal
- Brindar apoyo y asistencia social
- Apoyar al Gerente de la Tienda en acciones para la motivación y el clima laboral
- Responsable de Evaluación de Desempeño, Concursos Internos y Plan de Sucesión
- Implementar herramientas de gestión de personal

² Se entiende por Distritales de Recursos Humanos a quienes representan a este departamento en la alta gerencia de la compañía. En este caso, este cargo lo ocupa el Sr. Rodrigo Sanhueza, Gerente Distrital. El se encuentra a cargo de la toma de decisiones en relación al departamento de Recursos Humanos, de todo el Distrito el Conquistador que comprende las tiendas de Viña del Mar, Valparaíso, La Calera y San Felipe

En cuanto al cargo administrativo de RRHH, sus responsabilidades son las siguientes:

- Responsable por mantener al día las carpetas de vida del personal de la tienda (anexos, contratos, etc.)
- Responsable por la actualización y difusión de la información tanto interna como externa
- Responsable por el ingreso a las planillas de capacitación
- Responsable por la correcta y oportuna coordinación de capacitaciones
- Responsable por el envío diario y oportuno de documentación a la oficina de apoyo
- Responsable por atender a los trabajadores
- Responsable por comunicar los beneficios a los trabajadores
- Responsable por conocer y apoyar el proceso de selección de personal operativo.

En cuanto a las responsabilidades del cargo de Encargado del Control de Asistencia, podemos distinguir:

- Potenciar turnos como apoyo a productividad y gestión de la tienda
- Responsable del control del cumplimiento de la malla de turno de los empleados
- Velar por la pertinencia y calidad de la información de los reportes que entrega a las Jefaturas del Punto de Venta
- Responsable por la entrega de horas totales trabajadas en la tienda a Subgerencia. De Administración de Personal para el pago de remuneraciones
- Asesoría a las jefaturas en temas legales para la confección de mallas de turnos
- Responsable por realizar los procesos de respaldo de la información de acuerdo a la normativa legal vigente
- Responsable por capacitar a todo el personal del punto de venta respecto a los temas pertinentes a su área.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como ya fue mencionado con anterioridad, nuestra investigación busca descifrar si el sistema de turnos representa o no una mejora en el nivel de productividad de la organización. Es decir si tiene un impacto en el nivel de ventas que genera la compañía en el mercado del retail; este impacto entendido como un aumento o una disminución de las ventas registradas por esta tienda en el periodo de implementación.

Algunos estudios demuestran que aquellas organizaciones que contemplan el trabajo en sistemas de turnos que abarquen de lunes a domingo obtienen un mayor valor agregado³. Estos autores indican que si bien, existen costos asociados a la mantención de una tienda abierta de Lunes a Domingo, como son la contratación de mano de obra directa, insumos y materias primas, electricidad y otros servicios básicos, fletes, etc. Sin embargo, mantener una instalación tiene un costo, que cuando se divide entre más días, este disminuye.

3.2 HIPÓTESIS

Un sistema de turnos en una empresa de retail como Homecenter genera un impacto en la productividad, medido como el aumento real de las ventas y un uso más eficiente del recurso humano.

VARIABLES

Dependiente: Productividad

Independiente: Sistema de turnos

³ FLEXIBILIDAD, JORNADA LABORAL Y SISTEMAS DE TURNOS: EFECTOS DE LA LEGISLACIÓN EN EMPLEO Y PRODUCTO. González P., Mizala A., Romaguera P. Septiembre 2000. Pág. 25

3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

Esta investigación será descriptiva y la metodología que se utilizará para el desarrollo de la investigación es el enfoque cuantitativo, ya que se analizarán los resultados obtenidos en Homecenter Viña a partir del 2005 en adelante en las ventas registradas y se cruzará con la implementación del sistema de fijación de turnos por parte de la organización, la cual comenzó a funcionar en Enero del 2006. De esta manera descubriremos el real impacto que causó el nuevo sistema de turnos dentro de la organización.

El universo que contempla este estudio comprende a las 390 personas que conforman el equipo humano de Homecenter Sodimac Viña del Mar. La muestra en que se basan los datos obtenidos corresponde a los 322 operarios que se desempeñan en esta tienda.

3.4 OBJETIVO GENERAL

Medir el impacto que produce la implementación del Sistema de Turnos en la productividad de Homecenter Sodimac a través del nivel de ventas.

3.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Indicar cual es el proceso de desarrollo llevado a cabo en la ejecución del sistema de turnos dentro de la organización.
2. Definir cuales son los factores más relevantes en el diseño e implementación de los turnos.
3. Determinar la relevancia de la capacitación en la implementación de un sistema de turnos.
4. Describir si el impacto generado por la implementación del sistema de turnos es negativo o positivo, es decir si aumentó o disminuyó el nivel de ventas de la tienda.
5. Determinar si el impacto generado es sustantivo para la organización en relación a los costos de la ejecución del sistema de turnos.
6. Evaluar si el sistema de turnos representa para la organización mayor eficiencia en el uso del recurso humano.

3.6 MARCO TEÓRICO

En el análisis del desempeño de la empresa privada, convergen distintos factores que se desarrollan particularmente, será necesario conocer algunos de ellos para entender el proceso que desarrollan estas organizaciones en búsqueda de la productividad organizacional y de una mayor rentabilidad para sus accionistas.

Para comprender el sentido de esta investigación se deberá tener muy en claro los siguientes conceptos:

Insumos, procesos, productos o servicios de Homecenter Sodimac

Las entradas que tiene Homecenter Sodimac Viña del Mar, son de diversa índole puesto que sus orígenes son variados: Proveedores, Competencia, Estado, Clientes, Personas, Bancos y Empresas. Las entradas son también en diversas cantidades pero suelen ser las más importantes: materiales e insumos para consumo como vigas, traspaletas, estantes, etc., maquinarias para traslado en tienda y grúas, productos, dinero e información.

En esta empresa el proceso más característico es el de operación, puesto que la transformación de las diferentes entradas y en distinto orden significa crear la instancia que permita la venta de los productos y servicios. Este es el fin máximo de la organización, y es para cumplirlo que se desarrollan distintos procesos en cada departamento.

Si bien, la organización considera diferentes salidas, con sus diferentes actores, la de mayor importancia para la organización es la venta de productos y la entrega de servicios. Los actores con los que mayor interacción tiene esta organización para generar sus salidas son: Clientes, Personal, Medios de Comunicación, Entidades Gubernamentales, Empresas, Bancos, Etc.

La retroalimentación para esta organización es muy importante, por ello se han diseñado distintas herramientas que permitan incorporar la percepción tanto de los clientes internos como externos de la empresa. Para los clientes internos, que son los funcionarios de la compañía semestralmente se les pide realizar una evaluación que contempla aspectos tales como la calidad del trabajo, la seguridad en el desarrollo de las tareas y el clima organizacional.

En relación al cliente externo semestralmente se encuesta su satisfacción tras la compra evaluando aspectos tales como atención en sala, deferencia y rapidez en caja y servicio de post-venta. Además se cuenta con buzones de opinión en distintos puntos de la sala de venta. Estos buzones son revisados diariamente por la gerencia y busca acercar las inquietudes del cliente a la hora de tomar decisiones.

Organización

Este concepto tiene dos grandes significados relacionados con la administración, por un lado lo podemos entender como la actividad o proceso de Administrar y como entidad; a continuación detallaremos brevemente sus principales características:

Como Actividad: Corresponde al acto de gestionar y disponer los recursos que se poseen de la manera más eficiente y eficaz, con el fin de llegar a las metas establecidas. Según Ferrell “consisten en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para logra las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”⁴

Como Entidad: Organización corresponde a la estructura física donde interactúan recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, y mediante procesos, es posible establecer un resultado; que cumpla con las expectativas para las que fue creada.

Como lo señalan algunos autores “Una Organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines”⁵

⁴ INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS EN UN MUNDO CAMBIANTE, Cuarta Edición, Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, Ed. Mc. Graw-Hill 2004, Pag. 215.

⁵<http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>. Iván Tompson. Visitado el 24/10/08

Departamentalización

A medida que las organizaciones van creciendo, crece también la necesidad de dividir y especializarse con el fin de mejorar la gestión de sus recursos. Por lo anterior estas organizaciones integran el proceso departamentalizador buscando homogeneizar y agrupar según distintos parámetros sus procesos, siempre buscando el uso eficaz y eficiente de sus recursos.

Existen diferentes tipos de departamentalización, sin embargo suele ser común la aplicación de más de una clase:

- ❖ Por función: agrupa todas las actividades relacionadas con un mismo fin.
- ❖ Por Producto o Servicio: como ya se indica, contiene todas las tareas relacionadas con la fabricación de un producto o servicio
- ❖ Por geografía: en aquellas organizaciones que cubren amplias extensiones territoriales, resulta conveniente dividir las por áreas geográficas
- ❖ Por clientela: aquellas empresas que van dirigidas a una variada gama de público departamentalizan según su clientela para facilitar el trabajo en la búsqueda de sus productos.
- ❖ Por Proceso: cuando la creación de un producto o servicio posee varios procesos bien definidos es una buena forma departamentalizar según estos procesos, lo que permite una mayor capacitación respecto a su ejecución.
- ❖ Por proyecto: es una buena opción cuando la organización posee varios proyectos, o le es posible ofrecer una serie de productos y servicios que diseñen proyectos.

Retail

Cuando hablamos del sector Retail, nos referimos a todas aquellas tiendas que reúnen de todo para una diversidad de clientes en un mismo lugar. Una de sus características principales es la gran concentración de diversos productos tales como vestuario, electrodoméstico, decoración, alimentos, etc. A partir de los años 90, se convierte en un mercado emergente que al año 2006 es considerado uno de los sectores más dinámicos de la economía chilena⁶.

⁶ **RETAIL EN CHILE**, Consejo Asesor Presidencial, Trabajo y Equidad. Marcela Ramos, Noviembre del 2007. www.trabajoyequidad.cl

Cabe señalar que el sector Retail, no sólo toma importancia por los niveles de desarrollo que ha alcanzado, ni por el nivel record de ventas que se espera este año supere los 25.000 millones de dólares. Es importante para la economía chilena ya que además de ser “uno de los tres sectores de mayor generación de valor agregado en Chile”, esta actividad “es una de las que más contribuye a la generación de empleos en el país, principalmente entre los jóvenes y las mujeres, que se acogen a las facilidades de la flexibilidad horaria”⁷.

Se debe mencionar que el mercado del retail es altamente dinámico, las diferencias entre las distintas organizaciones que allí se desenvuelven son mínimas; por ello es necesario innovar constantemente. Las organizaciones se ven obligadas a desarrollar nuevos métodos de fidelización para sus clientes, con el fin de posicionarse como marca y mantener niveles de venta sostenidos. En este sentido, la cadena de tiendas Sodimac, se destaca desde 1988 por ser una tienda que concentra todo lo necesario para la construcción y decoración del hogar; con precios accesibles y con un sistema de venta de proyectos; es decir facilitar el trabajo de sus clientes con la asesoría de expertos. Además se destaca también por ser una empresa que desarrolla una atención al cliente de calidad, donde se entiende que no es el fin de la organización venderle más productos, sino venderle todos los productos necesarios para lograr los proyectos de cada cliente.

Productividad

Para los fines de la empresa privada el término productividad adquiere valiosa importancia, ya que es un factor indispensable para alcanzar mayor rentabilidad. Este término “se entiende como una medida de eficiencia en la utilización de los recursos. El concepto productividad puede ser aplicado en forma general, si medimos el aprovechamiento de todos los recursos empleados para generar resultados, sin embargo, a menudo el término se aplica a factores individuales tales como productividad laboral, de máquinas, materiales, energía, y capital”⁸.

⁷ “Retail en Chile: Respuesta al Nuevo Consumidor Chileno”, Cámara de comercio de Santiago. Santiago 2005, Pág.84-90

⁸ www.chilecalidad.cl. Centro Nacional de Productividad y Calidad. Visitado el 11 de Noviembre

En suma, la productividad tiene que ver con la cantidad de productos y/o servicios entregados y los recursos utilizados en ello. Este término puede ser abordado distintamente según el elemento que se analiza, puesto que cuando se evalúa la productividad en elementos físicos tales como maquinarias, equipos u otros; se mide por sus características técnicas, su desempeño y rendimiento en el trabajo. Cuando hablamos de productividad en los Recursos Humanos, nos referimos a la calidad de su desempeño en la organización, al resultado que puede obtener en un tiempo determinado.

Para determinar la productividad que resulta del recurso humano se puede utilizar una ecuación básica donde **P** es la productividad del departamento, **vd** corresponde a la venta total del departamento a analizar y **t** representa al número de trabajadores que desarrolló funciones:

$$P = \frac{vd}{T}$$

En relación con el retail, la productividad se mide mediante el logro de las metas de venta. Cada tienda Sodimac (entiéndase en formato Homecenter o Constructor) trabaja con el COM⁹ (comparativo del año anterior) y la meta de cada mes es el COM más el IPC registrado en el periodo anterior, más el aumento pronosticado que alcanza el 15%.

Sistema de Turnos

A partir de la década de los 70s, luego de la crisis mundial, se hace necesario implementar un nuevo sistema que permita mejorar la gestión tanto de recursos financieros, materiales y humanos. Lo anterior, sumado al proceso globalizador, que integró a los mercados internacionales, hizo necesario buscar nuevos caminos que transformaran la industria nacional de manera más competitiva.

Al respecto, González, Mizala y Romaguera definen flexibilidad laboral como “la capacidad del mercado laboral (y de los agentes que operan en él), de responder de manera fluida y en un plazo relativamente breve a condiciones económicas cambiantes o, de volver a una posición de equilibrio luego de un shock exógeno”.¹⁰

⁹ El COM, comparativo del año anterior, corresponde a la venta del mismo mes a desarrollar, en el año anterior.

¹⁰ FLEXIBILIDAD, JORNADA LABORAL Y SISTEMAS DE TURNOS: EFECTOS DE LA LEGISLACION EN EMPLEO Y PRODUCTO; Pablo González, Alejandra Mizala, Pilar Romaguera. Centro de Economía Aplicada, Universidad de Chile. Serie económica n°91, Septiembre 2000. Pág. 6

Algunos de los beneficios asociados a la implementación del sistema de turnos en las empresas son: a) Reducción de los accidentes laborales, b) Menores tasas de licencias médicas por fatiga, estrés y otras enfermedades propias del trabajo, c) Menores tasas de ausentismo. Cabe señalar, la falta de estudios probatorios del tema, puesto que si bien autores tales como Cuvillier¹¹ han estipulado una vinculación entre la ejecución de la jornada laboral flexible y sus efectos.

En el aspecto legal vigente en Chile, en relación al trabajo por turnos, se puede señalar que no existe extensa normativa que se refiera al tema, salvo aquella que define la jornada laboral. En ella señala que podrán trabajar en turnos “por la naturaleza de sus procesos, por razones de carácter técnico, por las necesidades que satisfacen, o para evitar notables prejuicios al interés público o de la industria”¹². Además se señala que la jornada laboral tendrá una duración de 48 horas semanales, pudiendo repartirse de lunes a domingo, con un tope máximo de 10 horas diarias.

¹¹ ¿HACIA LA REDUCCIÓN DE LA DURACIÓN DEL TRABAJO?: REPERCUSIONES POSIBLES EN LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS, Cuvillier R., OIT, 1982, Ginebra.

¹² DFL-1/02 del Ministerio del Trabajo y Protección Social, FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DEL CODIGO DEL TRABAJO. Biblioteca Congreso Nacional, Pag.3

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 SISTEMA DE ELABORACIÓN DE TURNOS INTERACTIVO

Desde los inicios de su actividad, Homecenter Sodimac ha desarrollado un sistema de turnos rotativos que haga posible, el debido funcionamiento de la compañía. Este se caracteriza por trabajar la dotación por departamentalización. Hasta diciembre del 2006, la empresa implementaba el sistema de turnos interactivo.

La implementación de este sistema estaba a cargo de las jefaturas de área, es decir, cada jefe de departamento, debía realizar la "malla interactiva" correspondiente a sus trabajadores. Para la determinación de los turnos de cada trabajador, se planteaban 15 alternativas de turnos posibles, y era la jefatura, quien decidía que turno aplicar y en que orden.

Este sistema es muy similar al utilizado en los Sodimac Constructor, ya que ellos ocupan un sistema de turnos que a cada trabajador les va entregando una semana de cierre y una de apertura aleatoriamente. Cuando tienen la semana de apertura les corresponde sábado y domingo libre, cuando les toca la semana de cierre, les toca un día hábil y uno del fin de semana libre.

Las principales características de este sistema de turnos eran las siguientes:

- ❖ Este sistema se trabajaba por mes, con dos semanas de anterioridad, lo que permitía a los trabajadores conocer con anterioridad sus días libres dentro de un mismo mes, sin embargo no podían proyectarlos a meses siguientes.
- ❖ Se otorgaba una secuencia lógica de aperturas y cierres a los trabajadores full time. Cada trabajador realizaba dos semanas cierres de tienda y dos de aperturas, alternadamente. Esto no era tan estricto, ya que si una jefatura estimaba que necesitaba cambios, los hacía sin que el sistema los rechazara o diera alarma en ello.
- ❖ La jefatura definía los turnos según sus proyecciones de venta, sin tomar en cuenta los horarios peak de cada departamento, lo que se producía momentos donde habían más trabajadores que clientes o tareas para desarrollar. También habían horarios donde en sala habían menos trabajadores de lo que se necesitaban; lo que producía una sobre carga de trabajo, que en aquellos

departamentos determinados como de mayor trabajo, significaban constantes licencias.

- ❖ Este sistema, sin embargo permitía una mayor flexibilidad en término de cambios de turno entre trabajadores de una misma área, ya que al no registrarse por atención al cliente, no registraba mayores dificultades.
- ❖ Propiciaba el desarrollo de horas extras sin pacto previo, ya que no alertaba cuando el trabajador permanecía dentro de la sala, cuando su turno ya había acabado; registrándose solo al término de la semana cuando se realizaba el pacto de cumplimiento de turno¹³. Este punto es de vital importancia para la compañía, puesto que la normativa vigente al igual que el reglamento interno de la organización estipulan que “ningún trabajador podrá realizar horas extraordinarias si ellas no han sido pactadas por escrito con el Jefe autorizado para el efecto”¹⁴. Como se expone anteriormente, Sodimac se arriesga a multas por estas conductas.
- ❖ Este sistema no contempla los horarios de colación; era muy común que trabajadores de un mismo departamento salieran en un mismo horario de colación, dejando menos gente en sala para atender.

Trabajador		Run.	Hr/S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
Duran Cornejo Michel A	14.299.324	45	D	D	L	D	D	C	C	C	C	C	C	L	L	A	L	A	A	A	A	L	B	L	B	B	B	L	B	L	C	C	C						
Gonzalez Moraga Patricio	13.987.242	48	A	A	A	L	L	C	C	C	L	C	C	L	A	A	L	A	A	B	L	D	D	D	D	L	L	A	A	L	A								
Quiroz Herrera Javier	11.249.254	45	C	C	L	C	C	A	L	A	A	L	A	A	D	D	D	D	D	L	L	A	L	L	A	A	A	A	B	L	B	B							
Riveros Solis Maasiel	10.248.985	45	L	L	C	A	A	L	A	A	A	A	L	C	C	C	A	L	L	A	A	L	C	C	C	C	L	L	D	D	D								
Tolosa Gonzalez Claudia	14.246.368	45	C	C	L	L	C	C	L	C	D	D	L	C	D	C	C	C	L	L	A	A	A	A	A	A	L	D	L	D	D								
Jara Madariaga Ma. Elena	15.972.973	20	L	L	L	J	J	L	L	L	L	J	J	L	L	L	L	L	J	J	L	L	L	L	L	J	J	L	L	L	L								
Godoy Alvarez Rosa	11.245.367	30	G	G	G	L	G	H	H	H	H	L	H	L	K	K	H	L	L	H	G	G	G	G	K	L	L	O	O	L	O								
Gonzalez Pizarro Iris	10.217.985	30	O	L	L	O	O	L	L	G	G	G	G	O	L	M	M	M	M	L	O	O	O	L	L	L	L	M	M	M	M								
Ponce Fuenzalida Claudia	12.249.255	30	G	K	G	L	G	L	J	J	J	L	L	L	L	H	H	L	H	J	L	L	M	M	M	M	L	O	O	O									
TURNO		De	Hasta	TURNO		De	Hasta	TURNO		De	Hasta	TURNO		De	Hasta	TURNO		De	Hasta	TURNO		De	Hasta	TURNO		De	Hasta	TURNO		De	Hasta								
A		8:45	10:45	B		9:15	11:15	C		12:30	22:30	D		10:30	20:30	E		13:00	23:00	F		8:45	13:45	G		9:15	15:45	H		17:30	22:30	I		10:00	23:00	J		11:30	22:30
K		10:00	21:00	L		Libre	Libre	M		8:45	15:45	N		13:15	21:15	O		8:45	13:45																				

Cuadro nº 1. Malla Interactiva de Jardinería. Fuente: Histórico de Mallas 2000 - 2008

¹³ El "Pacto de Cumplimiento de Turno", es un reporte que se elabora el día martes y que incorpora todos los turnos efectivamente realizados por cada departamento, la semana inmediatamente anterior. La ficha de cada trabajador en este reporte debe ser aprobada y firmada por éste, a más tardar, durante la semana siguiente a la que está validando.

¹⁴ **REGLAMENTO INTERNO DE: ORDEN, HIGIENE Y SEGURIDAD.** Sodimac. Enero 2008

4.2 IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE TURNOS PROPUESTOS

Para suplir los déficit provocados por el mal diseño de las mallas de turno confeccionadas por la organización, Sodimac creó una plataforma llamada “Sistema de Gestión de Asistencia”, que consiste en la aplicación definida por la compañía, orientada a la optimización de los procesos de confección, control y administración de las mallas de turnos de sus trabajadores; en función del Servicio al Cliente.

Este nuevo sistema representa una ventaja sustantiva, ya que permite la confección de las mallas de turno visualizando el comportamiento de los clientes que frecuentan la tienda, a través de la curva de servicio al cliente¹⁵ promedio de las últimas cuatro semanas y la misma semana a elaborar, del año anterior. Esta “malla propuesta” deberá ser revisada y modificada según las proyecciones de venta de la temporada y según las restricciones de trabajadores que por algún motivo (estudios, otros trabajos, fueros, licencias, permisos, etc.), no pueden cumplir con la flexibilidad y rotatividad de turnos utilizados por la compañía.

Esta plataforma que es trabajada a nivel nacional desde Santiago, semana a semana, es generada por la Administración Central para cada departamento en cada tienda. Se elabora cinco semanas antes con el fin de que a cada trabajador, con un mes de anticipación se le informen sus turnos.

Emite una “malla propuesta” gracias a un sistema de asignación automático de jornadas laborales en función de un óptimo cubrimiento de la curva de servicio al cliente y respetando las normativas legales, acuerdos sindicales y restricciones personales.

Las principales características de este sistema de fijación de turnos son las siguientes:

- ❖ Es una herramienta que permite orientar los recursos humanos al cubrimiento de los horarios peak de venta. Esto significa mantener en sala más personal, solamente cuando existen más clientes que atender, o cuando están pronosticadas labores que así lo requieren; esto es, montar catálogos, cambiar exhibiciones, etc.
- ❖ Además asegura la secuencia de días libres de los trabajadores de jornada completa. Es una herramienta muy positiva desde el punto de vista de los

¹⁵ Esta curva está dada por las transacciones que se registran cada hora en los distintos departamentos, es decir registra cada hora las ventas que pasan por caja según el departamento a estudiar. Este sistema permite definir cuáles son las horas en que más clientes concurren a un mismo departamento con el fin de desarrollar un sistema que permita la mayor cobertura en la atención a clientes.

trabajadores ya que, al ser sumamente rígido este sistema, los trabajadores pueden saber sus días libres en el mes que deseen. La secuencia de días libres es:

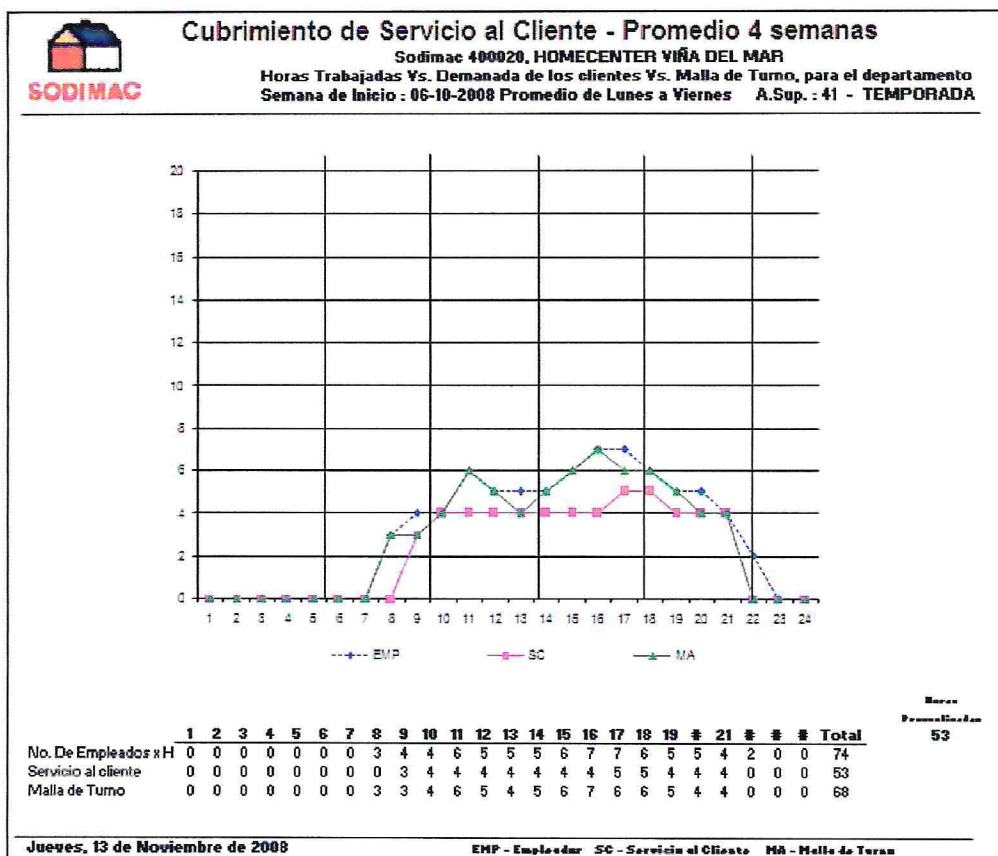
- ≈ Lunes, Martes
- ≈ Martes, Domingo
- ≈ Miércoles , Domingo
- ≈ Jueves, Viernes
- ≈ Viernes, Sábado
- ≈ Sábado, Domingo
- ≈ Domingo, Lunes

- ❖ Permite asegurar la secuencia de los días trabajados, la secuencia de aperturas y cierres, transformando a este sistema determinante de turnos en un proceso más justo con los trabajadores. Si una semana un trabajador tiene turnos a las 12:00 horas, después del segundo día libre, no le dará el mismo turno, podrá variar en 30 minutos o cambiarlo a la secuencia de apertura. Además valida un mínimo de 12 horas entre el cambio de cierre a apertura.
- ❖ Intenta abrir y cerrar el departamento de la tienda con un full time.
- ❖ No considera las restricciones de cada departamento (personal con estudios, licencias, fueros, permisos especiales, etc.). Lo que hace indispensable la revisión y modificación de los Jefes de Área.
- ❖ Permite comprobar si la dotación del Departamento, corresponde a la que en realidad el área requiere para cumplir con el cubrimiento de su Curva de Atención de Clientes. En ella se puede observar si el departamento necesita, más o menos trabajadores Full-time o Part-time.
- ❖ Finalmente también permite un ahorro real de tiempo en la confección de las mallas, lo que se traduce para las Jefaturas de Departamento, dedicar más tiempo e importancia a otras labores.

Esta herramienta comenzó a ser utilizada en Enero del 2007, siendo necesaria una inducción para las jefaturas. Un error cometido fue no incluir en esta inducción del nuevo sistema a los trabajadores de la empresa quienes fueron los más afectados, ya que como veremos a continuación ellos representaron la mayor dificultad para la implementación de este sistema.

4.2.1 Comportamiento Departamentos según Cubrimiento de Servicio al Cliente

A continuación analizaremos dos comportamientos del cubrimiento del servicio al cliente en la organización, las cuales en su ejecución son totalmente opuestas. La primera corresponde al Departamento de Temporada donde no es cumplida la malla de turnos y la segunda curva presentada pertenece al Departamento de Construcción, donde los funcionarios se ajustan a lo determinado por la organización.



Cuadro nº 2. Cubrimiento de Servicio al Cliente Temporada. Fuente: Cubrimiento Servicio al Cliente 2008

Como se observa en el cuadro nº 2, correspondiente al cubrimiento promedio del Servicio al Cliente del departamento de Temporada, la semana del lunes 6 de octubre del 2008; los integrantes de éste departamento, no cumplieron la malla de turno entregada. Los errores en éste cumplimiento fueron:

- ❖ Un trabajador ingresó a la tienda a las 9 de la mañana, cuando su malla de turno indicaba el ingreso a las 10:00 horas. Para la organización a este comportamiento se le puede dar diversas lecturas. Por lo general, los

trabajadores que hacen este tipo de cambios en sus turnos, lo hacen o con el fin de hacer una hora extraordinaria, o buscando salir una hora antes.

Respecto a este comportamiento la empresa ha sido permisiva, puesto que el contrato de trabajo en su párrafo segundo indica que “el trabajador dará cumplimiento a la jornada ordinaria de trabajo”....“la que será distribuida mediante un sistema de turnos rotativos, que serán informados con la anticipación señalada en el Reglamento Interno de la Empresa, y cuya exhibición será en el panel destinado para estos fines”¹⁶.

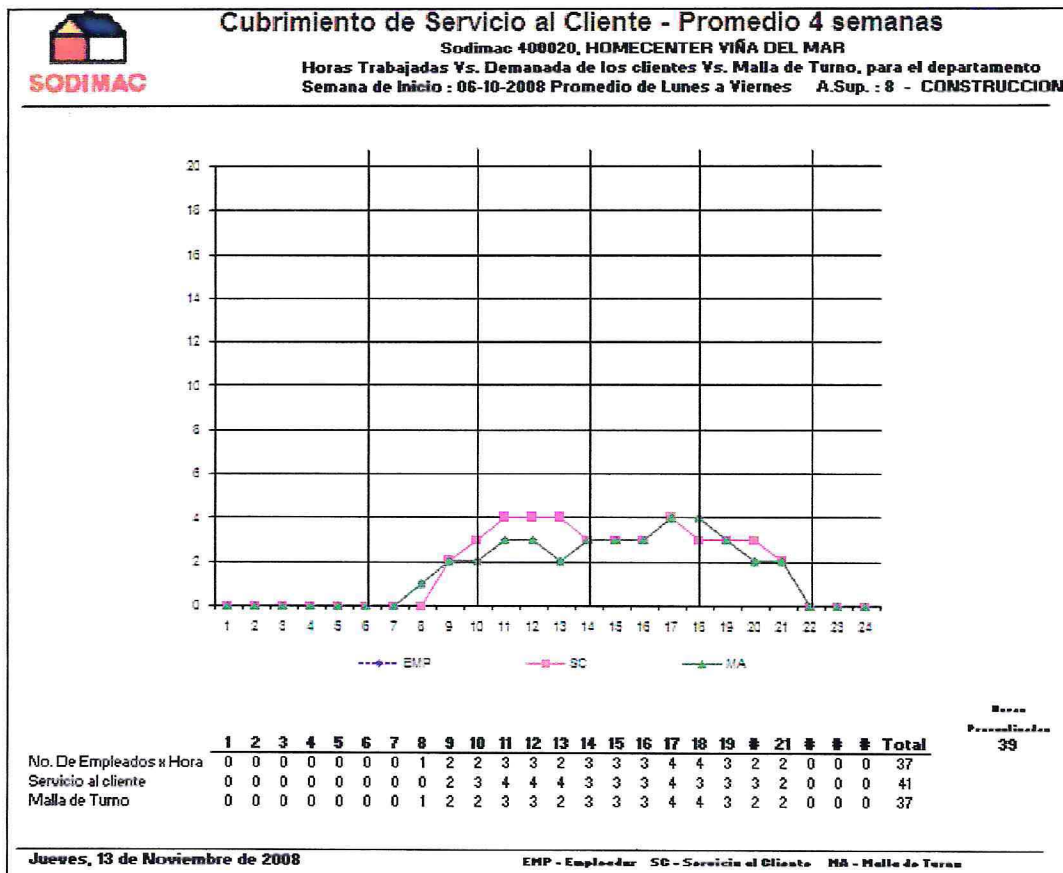
Por lo anterior podemos afirmar que las mallas que son firmadas por los trabajadores, ante su toma en conocimiento representan un anexo al contrato de trabajo. La empresa bien sabe que el no cumplimiento de estos documentos, son causal de despido. Sin embargo como estas conductas son constantes en los trabajadores, no puede ser abordada con tal rigidez.

- ❖ Un funcionario que debía marcar para colación a las 13:00 horas marcó a las 14:00
- ❖ A las 17:00 horas, debía tener el departamento 7 trabajadores, y solo contaba con 6;
- ❖ A las 20:00 horas, debían haber 5 personas trabajando en el departamento y solo habían 4.
- ❖ La malla indicaba que los últimos trabajadores debían retirarse a las 22:00 y 23:00 horas, y se retiraron todos a las 22:00.
- ❖ Se debe indicar que el sistema de marcaje para los efectos de la curva de servicio al cliente, no contempla los minutos. Esto quiere decir que si un trabajador marca 1 minuto antes de las 14:00 horas, que correspondía a su turno; el reloj en este diagrama nos dirá que marcó a las 13:00.
- ❖ Se puede observar que la estimación de necesidades del departamento realizada por la Jefatura, estuvo por sobre la cantidad de clientes que visitó el área, existiendo casi durante toda la jornada, trabajadores que no atendieron público.
- ❖ Podría deducirse, a juzgar por el comportamiento desarrollado en esta curva; que el departamento cuenta con más dotación, o más horas de trabajo¹⁷, de la que ésta necesita. Será necesario cuestionar si es que la cantidad de horas que se le

¹⁶ Contrato de Individual de Trabajo, Homecenter Viña del Mar.

¹⁷ A cada departamento se le asigna una cantidad de horas para trabajar semanalmente. Cada Jefatura, con acuerdo de la Sub. Gerencia y del Gerente de Tienda, desmembrarán las horas asignadas al Departamento, en Cantidad de Trabajadores Full-time (45h/sem), Part-time (30h/sem) y Part-time (20h/sem); que éste necesita para su funcionamiento.

asignaron a esta área, es más de las que se necesita; o si es el tipo de trabajadores que conforma la dotación, lo que genera un problema. Siendo de mayor beneficio para la institución tener dos Part-time de 20 horas semanales, que un Full-time de 45 horas semanales, que tiene más regalías en la organización.



Cuadro nº 3. Cubrimiento del Servicio al Cliente, Construcción. Fuente: Cubrimiento Servicio al Cliente 2008

En el cuadro nº 3 se puede apreciar la curva promedio de cubrimiento de servicio al cliente del Departamento de Construcción, la semana del lunes 6 de octubre del presente año. Este cubrimiento corresponde al tipo de comportamiento que se busca cumplir:

- ❖ Los funcionarios cumplieron totalmente sus mallas de turno, no produciéndose atrasos, entradas anticipadas, horas extras no pactadas, entre otras. Este comportamiento para la organización es ejemplar, ya que son muy pocos los que logran completar un ciclo sin faltas.

- ❖ Si bien la estimación de venta realizada por la Jefatura directa, se acercó mucho al comportamiento de la curva de servicio al cliente, se puede apreciar que la cantidad de horas destinadas a la atención de público este período, estuvo por debajo de la realmente registrada.
- ❖ No existieron en toda la jornada, trabajadores que no realizaran labores de atención de público; lográndose el objetivo de éste nuevo sistema impuesto.
- ❖ Se puede apreciar con claridad que la dotación del personal es menor a la que se necesita para atender al público que frecuenta esta área. Con éste análisis, la Jefatura de área puede solicitar la incorporación de una o dos personas, según la cantidad de horas semanales que estipule conveniente. Este cubrimiento de Servicio al Cliente, avala la necesidad de incorporar esas horas, puesto que por falta de personal, no se está asesorando todo el público.

4.3 FACTORES RELEVANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

4.3.1 Capacitación a las Jefaturas de Área

Como se señaló anteriormente, la “malla propuesta” enviada desde Santiago, debe ser revisada, y adecuada a las necesidades de cada departamento según distintas variables tales como las proyecciones de venta, restricciones propias de los trabajadores (acordadas entre la empresa y el trabajador mediante procesos establecidos), y acuerdos sindicales.

Se puede indicar que si bien, cuando se implementó este sistema, se realizó una inducción para los Jefes de Departamentos, Subgerentes de área y Gerente de Tienda, de manos de la Encargada de Asistencia; esta capacitación no fue suficiente. Aún es posible detectar serios errores en la confección de mallas, que hacen clara alusión a despreocupación por parte de los Jefes de Departamento a la hora de revisar y modificar las mallas propuestas.

SODIMAC		Malla de Turno - JARDINERIA - 26																						
Realizado Por: Juan Manuel Rojas																				Tienda N° 400020				
																				Sec: 26				
																				Desde Lun 6-10-2008 Hasta				
Udi	Asociado	Lunes 6-10-2008			Martes 7-10-2008			Miércoles 8-10-2008			Jueves 9-10-2008			Viernes 10-10-2008			Sábado 11-10-2008			Domingo 12-10-2008			Total	
Día	Nombre	Entra	Col	Horas	Entra	Col	Horas	Entra	Col	Horas	Entra	Col	Horas	Entra	Col	Horas	Entra	Col	Horas	Entra	Col	Horas	Hrs/Sem.	
Libre	Observación	Observación	Reu.	Observación	Reu.	Observación	Reu.	Observación	Reu.	Observación	Reu.	Observación	Reu.	Observación	Reu.	Observación	Reu.	Observación	Reu.	Observación	Reu.	Observación	Firma	
Dom	Durán Cornejo	14:00	16:15	7,5	14:00	16:15	7,5	14:00	16:15	7,5	14:00	16:00	7,5	14:00	16:15	7,5	14:00	16:15	7,5	Libre	0-0	0-0	45	
	Michel Antonio		22:30	0-0		22:30	0-0		22:30	0-0		22:30	0-0		22:30	0-0		22:30	0-0		Libre	0-0		
	Full Time	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Firma	
Mar	Gonzalez Moraga	8:15	12:15	9	Libre	0-0	0-0	8:15	12:15	9	9:15	12:15	9	9:15	13:15	9	9:15	13:15	9	Libre	0-0	0-0	45	
	Patrio Fernando		18:15	0-0		Libre	0-0		18:15	0-0		19:15	0-0		19:15	0-0		19:15	0-0		Libre	0-0		
	Full Time	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Firma	
Dom	Quiroz Herrera	12:30	15:15	9	10:15	13:15	9	10:15	15:15	9	Libre	0-0	0-0	Libre	0-0	0-0	10:15	15:15	9	10:15	13:15	9	45	
	Javier		22:30	0-0		20:15	0-0		20:15	0-0		Libre	0-0		Libre	0-0		20:15	0-0		20:15	0-0		
	Observación	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Firma	
Vier	Jara Madariaga	Libre	0-0	0-0	Libre	0-0	0-0	Libre	0-0	0-0	Libre	0-0	0-0	Libre	0-0	0-0	11:30	14:15	10	11:30	14:30	10	20	
	María Elena		Libre	0-0		Libre	0-0		Libre	0-0		Libre	0-0		Libre	0-0		22:30	0-0		22:30	0-0		
	Part-Time 20	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Firma	
Dom	Godoy Alvarez	9:30	14:30	9	14:30	15:30	5	Libre	0-0	0-0	11:15	15:15	9	Libre	0-0	0-0	8:15	12:15	7	Libre	0-0	0-0	30	
	Rosa		19:30	16:00		20:30	0-0		Libre	0-0		21:15	0-0		Libre	0-0		16:15	0-0		Libre	0-0		
	Part-Time 30	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Firma	
Vier	Gonzalez Pizarro	11:30	13:15	5	7:30	12:15	7	9:15	13:15	5	7:30	0	5	7:30	12:15	8	Libre	0-0	0-0	Libre	0-0	0-0	30	
	Iris		17:30	0-0		15:30	0-0		15:15	0-0		12:30	0-0		16:30	0-0		Libre	0-0		Libre	0-0		
	Part-Time 30	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Firma	
Mar	Oponoe Fuenzalid	Libre	0-0	0-0	11:30	14:15	10	Libre	0-0	0-0	Libre	0-0	0-0	11:30	15:15	10	Libre	0-0	0-0	8:45	12:15	10	30	
	Claudia Andrea		Libre	0-0		22:30	0-0		Libre	0-0		Libre	0-0		22:30	0-0		Libre	0-0		19:45	0-0		
	Part-Time 30	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Observación		0-0	Firma	
Total Día		39,5			38,5			30,5			30,5			34,5			42,5			29				
Jefe de Departamento		Encargado Control de Asistencia						Sub-Gerente						Gerente										

Cuadro n° 4 Malla propuesta final. Fuente: Histórico Mallas 2008

Como es posible apreciar en el cuadro n° 4, el Encargado de Departamento desarrolló una malla donde el día domingo solo se estimaron 29 horas de atención. Esto no debiese ser posible, ya que el fin de semana la atención al cliente supera ampliamente las horas pronosticadas para los días hábiles.

Claramente este departamento cuenta con un déficit de personal, ya que el promedio mínimo de atención es de 35 horas diarias. En este sentido la responsabilidad no recae solo en la jefatura directa del departamento sino también, en la sub. gerencia que no ha aumentado las horas de atención. Sin embargo se observan días en que se superan las 35 horas lo que se pudo repartir mejor.

Esta tarea es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, quienes están encargados de la recepción e ingreso al sistema de las mallas, ya modificadas por las respectivas Jefaturas. Estas capacitaciones se encuentran ligadas a los estudios de productividad de la organización y las proyecciones que ésta tiene para la temporada, por ello es importante, que se desarrolle un sistema integrador en las capacitaciones a las jefaturas, que abarquen los distintos elementos que influyen en la productividad de la organización.

Este sistema de capacitaciones orientado a las Jefaturas debe ser establecido a nivel nacional. Por su naturaleza debiese ser integrado como curso en la Escuela de Excelencia Sodimac¹⁸, ya que debiese incorporarse al plan de estudios que deben cumplir las jefaturas en la Escuela. De esta manera, este punto puede ser abordado de manera cabal a nivel nacional, por expertos en la materia.

4.3.2 Resistencia al Cambio

En la actualidad las empresas que se desenvuelven en un mundo globalizado, donde el escenario cambia constantemente, deben ser capaces de flexibilizar su funcionamiento y adaptarse al cambio.

En este sentido las preferencias de los consumidores, la normativa impuesta por el gobierno, las nuevas técnicas de perfeccionamiento de los trabajadores, los nuevos costos de materias primas y tecnologías, y las constantes inestabilidades por las que atraviesa la economía; son factores detonantes para desarrollar un sistema capaz de adecuar las políticas de la compañía para asegurar su prevalencia.

¹⁸ La Escuela de Excelencia Sodimac, antes llamada Universidad Sodimac, es la institución certificada por el SENCE, que creó el Holding Sodimac, para perfeccionar a sus trabajadores y para ofrecer preparación y certificación a los socios del Club del Especialista.

En estos casos es común que en las organizaciones que deben adaptarse a los nuevos escenarios, encuentren en sus procesos un grado de rechazo, tanto total o parcial por parte de sus trabajadores, al implementar nuevos métodos en la organización. Este descontento puede presentarse en los trabajadores, como un rechazo completo a integrar las nuevas pautas para lograr los objetivos; o como la incorporación de estas pautas, con un sentimiento de recelo, permitiendo la ejecución de errores. Según Lefcovich, este comportamiento corresponde a la resistencia al cambio y la define como “la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo¹⁹”.

Uno de los mayores problemas que la implementación de este nuevo sistema encontró, fue la resistencia al cambio por parte de los operativos. El tener que regirse por un sistema que detectaba las irregularidades en el no cumplimiento de las mallas, es un tema de importancia para los trabajadores. Esto ha producido algunas discusiones dentro de la organización. Por un lado, las Jefaturas, quienes entienden la importancia de dar cubrimiento a la curva de servicio al cliente, defienden la fidelidad a las mallas y castigan los abusos de algunos trabajadores.

Por otro lado los trabajadores, acusan de excesiva rigidez al sistema. Se sienten en una persecución respecto al tema, pues hay casos donde los turnos se cumplen, pero las necesidades de atención requieren retrasos. Para las Jefaturas este no sería un problema, si no fuera por los abusos que comenten los mismos trabajadores, que retrasan sus horarios de colación y se retiran más tarde de la sala; no con el fin de atender clientes, si no con fines particulares, como salir con algún compañero o simplemente hacer horas extras. Ya mencionamos lo sensible de este tema, puesto que en el caso de las horas extras, la ley es explícita al indicar que estas deben estar previamente pactadas; de no ser así la compañía arriesga multas, que van en perjuicio de la productividad organizacional.

¹⁹ Lefcovich, Mauricio. “SUPERANDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO”. www.degerencia.com


4.3.3 Evaluación y control del sistema

El proceso de evaluación y control es de suma importancia en la función de Gestión Administrativa dentro de la organización. La única manera de obtener una retroalimentación sobre esta materia es generar instancias de conversación. Esta empresa cuenta con distintos sistemas de comunicación tanto con los clientes externos como internos; sin embargo, las áreas que busca evaluar estos sistemas de información son de otra índole.

Una vez que se implementó el nuevo sistema de turnos, éste debió ser evaluado por parte de la Alta Gerencia organizacional y por quienes directamente la implementaron. Esto con el fin de detectar aquellas falencias que presenta el sistema, para mejorar su funcionamiento. Crear canales de comunicación que permitan desarrollar un sistema de control constante es un desafío para mejorar la ejecución de este sistema.

Como no se ha implementado una herramienta que permita recibir retroalimentación para el sistema de turnos, es probable que los ejecutores de este sistema, no estén enterados de sus falencias. De no implementarse estos canales de comunicación, no se realizarán los ajustes para perfeccionar el sistema de turnos lo que significará mantener este sistema en iguales condiciones.

La organización puede implementar diversas herramientas para recoger la información necesaria y así evaluar el desempeño de este sistema. Así como incorporó las encuestas sobre clima organizacional, que busca amenizar el trabajo y crear canales de comunicación entre los departamentos y sus jefaturas; puede desarrollar distintos instrumentos que de manera fácil y rápida, transmitan la opinión de los principales afectados con este sistema.

EVALUACIÓN INTERNA SISTEMA DE MALLAS	
 SODIMAC	
NOMBRE	DEPARTAMENTO
JEFE DEPARTAMENTO	ÁREA
1.- ¿Las malla se firmaron con cuatro semanas de anterioridad?	
.....	
2.- ¿Se entregaron copias al momento de la notificación de los turnos?	
.....	
3.- ¿Se respetó la secuencia de días libres?	
.....	
4.- ¿Cuántos días seguidos le otorgaron cierres?	
.....	
5.- ¿Cuántos días seguidos le otorgaron aperturas?	
.....	
6.- En el cambio de cierre a apertura, ¿Se respetaron los dos días libres seguidos?	
.....	
7.- Las horas extras efectuadas en el período, ¿Fueron pactadas con anterioridad?	
.....	
8.- ¿Tiene alguna observación acerca del sistema de mallas?	
.....	

Cuadro nº5. Planilla de evaluación del sistema de turnos. Fuente: Proyecto "yo aprendo .20." 2008

Para desarrollar un sistema de evaluación se presenta en el cuadro nº 5 una planilla de evaluación del sistema de turnos, que permita a los funcionarios hacer llegar su parecer sobre esta herramienta de gestión. Datos simples como los recopilados por esta planilla determinarán si el funcionamiento de este nuevo sistema es el adecuado. De no ser así permitirá identificar cuales son los problemas que presenta, haciendo más fácil adaptar el sistema a la realidad de la tienda.

Herramientas como ésta pueden permitir mejorar el funcionamiento de este sistema, sin embargo, no solo deben ir dirigidas a la opinión de los trabajadores en sala, sino también deben recopilar el parecer de las Jefaturas y los distintos departamentos de que conforman operaciones.

Es importante que exista también una instancia de conversación y cooperación entre las distintas tiendas que utilizan este sistema, ya que los problemas que presenta este formato de mallas, ha de ser el mismo a nivel nacional. Se debe recordar que la

implementación de este nuevo formato es a nivel central y para lograr mejorar el sistema, se debe intervenir desde su implementación en Santiago. Esta instancia puede permitir un proceso de retroalimentación rico en información de métodos de mejora, ya que se puede estudiar las técnicas implementadas en otras tiendas para la solución de los problemas que presentan las mallas.

4.4 PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

La empresa privada, tiene como fin máximo el incrementar sus ingresos, y generar para los accionistas, la mayor rentabilidad. Por ello las empresas que se desenvuelven en el mercado del retail, buscan implementar las cada vez, más variadas estrategias, para posicionarse como marca y abarcar más mercado. Para lograr este objetivo, estas empresas se sumergen en la búsqueda de innumerables métodos que desarrollen sus ventajas comparativas y mejoren su productividad.

Se debe señalar que, como veremos a continuación, existe una relación directa entre la productividad de Homecenter Sodimac y la instalación del nuevo sistema de turnos; siempre guardando las proporciones del caso puesto que, la productividad de la organización, no es solo impactada por el sistema de turnos. También existen variados elementos que generan reacciones en la rentabilidad de la organización, ya sean producidos a nivel interno o externo de la organización, programados o no por la misma.

Sin embargo y pese a aquellos acontecimientos que han afectado negativamente a la organización, es posible apreciar que los niveles de venta, desde hace cinco años en adelante han mantenido un paulatino crecimiento.



REPORTE DE PRODUCTIVIDAD

Gerente: Guillermo Suazo

Tienda N°
Mes

400020
Octubre 2008

Nº	DEPARTAMENTO	HRS ASIG.	VENTA REAL (M\$)			
			Sem 10/11/05	Sem 9/11/06	Sem 8/11/07	Sem 6/11/08
31	Alfombra	280	27.932	28.040	30.015	32.345
19	Arriendo	180	1.100	1.330	2.010	2.916
21	Aseo y Línea Blanca	180	10.543	11.210	12.900	17.313
2	Baño y Cocina	420	33.028	33.850	38.000	46.611
37	Cerámica	245	12.513	13.001	14.936	15.210
8	Construcción	340	10.823	11.254	13.985	15.982
31	Corral de Herramientas	210	10.542	11.986	13.759	15.369
38	Dimensionado	245	3.880	4.040	5.458	8.254
5	Electricidad	280	19.248	20.015	23.798	26.358
27	Fijaciones	280	20.325	21.452	23.325	26.014
29	Iluminación	250	19.312	17.058	18.999	20.300
26	Jardín	340	13.854	14.358	15.987	18.354
34	Menaje	330	5.356	5.658	6.248	9.014
3	Muebles	420	20.399	22.987	25.865	27.815
16	Pintura	285	16.024	16.965	19.845	27.450
12	Puertas y Ventanas	180	7.258	8.358	10.254	12.345
41	Temporada	415	17.248	18.985	21.354	27.987
24	Cortinas	180	8.142	8.966	12.041	14.818
			257.427	269.513	308.779	364.455

Lunes 10 de Octubre, 2008

Cuadro n° 6. Reporte de Productividad 2ª semana de Octubre. Fuente: Reporte de Productividad 2005, 2006, 2007, 2008.

En el cuadro n° 6, se puede apreciar el movimiento que registró la productividad de la organización, durante la misma semana en los últimos cuatro años. Se puede apreciar que en todos los distintos departamentos incrementaron sus ventas, sin embargo este comportamiento no fue en igual medida. Una excepción la presenta el Departamento de Iluminación, que en el año 2006 experimentó una baja en su nivel de venta de un 11,67%

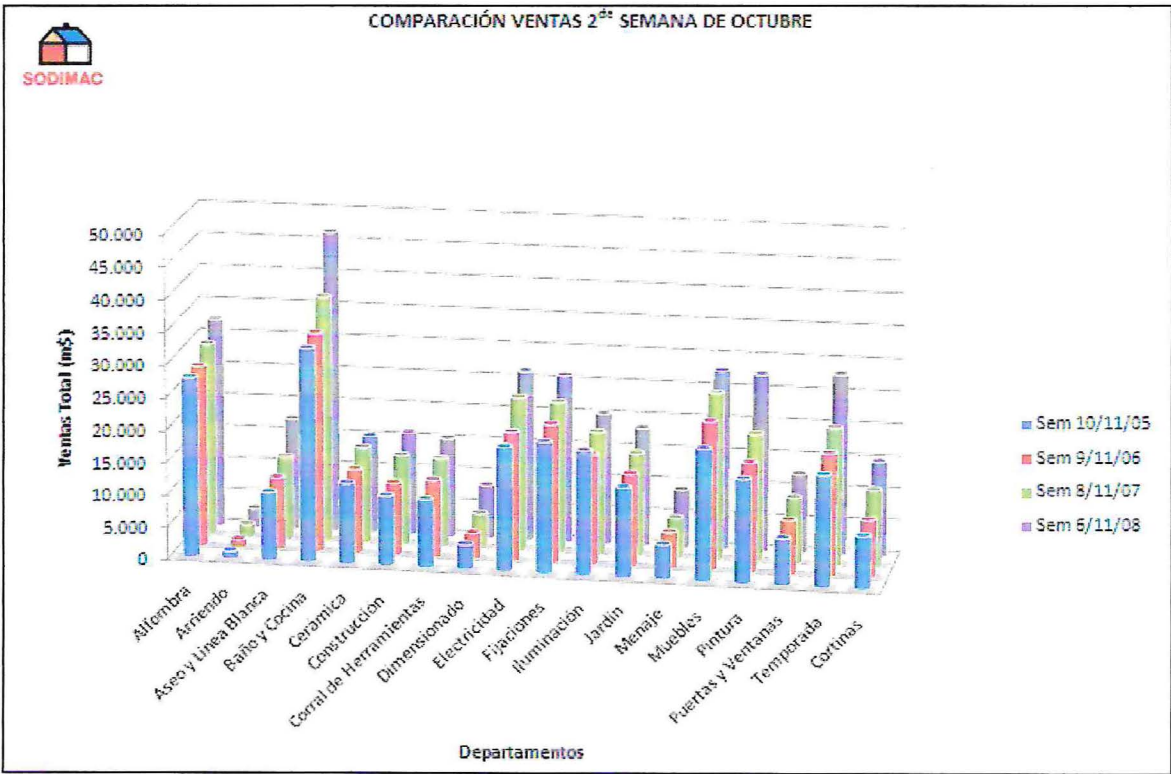
El año 2006 esta semana registró una venta total de \$269.513.000.- aproximados, mientras que al año siguiente se alcanzó una venta de \$308.779.000.-, es decir un 14.56% más que el año anterior, sin embargo, este incremento fue mucho mayor comparado al 4.69% logrado con anterioridad. El año 2008, la 2da semana de Octubre, alcanzó una venta de \$364.455.- obteniéndose un incremento del 18.03%.

Si se analiza el crecimiento según departamento, se puede indicar que aquel que presentó un incremento mayor fue Arriendo, el que desarrolló un crecimiento en el año

2006 de 20.91%, de 51.13% en el 2007 y el 2008 registró un aumento de 45.07%; sin embargo, Arriendo corresponde al departamento que menos ingresos genera para la tienda.

Por otro lado Alfombra, Fijaciones y Muebles son los departamentos que menos incremento en sus ventas han registrado, ya que este apenas supera en algunos casos el 12.5%. Sin embargo, los aportes de estos departamentos, casi en su mayoría superan los \$20.000.000.-

Como se puede observar, existen otros factores relevantes que inciden en la productividad de la organización. La segunda semana de octubre está ubicada en la vigencia de del Catalogo de Baño y Cocina; y de un suplemento de Temporada, Cerámica y Pintura. Departamentos que se destacan por sus ventas.



Cuadro nº 7. Comparación ventas 2da semana de octubre, por departamento. Fuente: Reporte de Productividad 2005, 2006, 2007, 2008.

Cabe señalar que si bien todos los departamentos, registraron un incremento en sus ventas, no fue en un mismo porcentaje para todos. Sin embargo se puede indicar que el utilizar un nuevo sistema de turnos registra un importante impacto positivo en la

productividad laboral. Como se mencionó con anterioridad, las ventas entre el año 2005 y 2006, aún utilizándose el sistema de malla interactiva, solo tiene un incremento del 4.69%, mientras que el año donde se implementa el nuevo sistema de malla propuesta en base al Servicio al Cliente, el aumento de la productividad es de un 14,56%.

Al año siguiente, la venta vuelve a incrementarse en cifras sobre el 10%, lo que permite indicar que el nuevo sistema de mallas tiene directa incidencia en las ventas de la Organización. Realizar mallas de turno, colocando a los trabajadores, cuando sabemos que tenemos clientes para atender, significa incrementar las ventas; ya que con la debida asesoría, nos aseguramos que el cliente no solo lleve todos los productos que puede necesitar para llevar a cabo su proyecto, sino que además, el cliente se va satisfecho porque fue atendido personalmente por expertos, logrando que vuelva.

Según lo expuesto en el informe de productividad, el impacto generado en el primer año de implementación de este nuevo sistema es de magnitud para la organización, ya que logró incrementar las ventas por sobre el 14%, mientras que el incremento obtenido en el período inmediatamente anterior al de la implementación, en incremento de las ventas no superó el 4.6%. Sin embargo se debe tener en cuenta que en el periodo siguiente a la implementación del nuevo sistema de turnos, el aumento de las ventas fue de un 18.03% reafirmando la relación directa existentes entre las variables del sistema de turno y la de la productividad organizacional.

4.5 MEJORAMIENTO EN LA UTILIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

En una organización con las características como Homecenter Sodimac, el administrar los recursos es una tarea compleja, más aún cuando nos referimos al manejo de los Recursos Humanos. Esta compañía cuenta en temporada baja (marzo-noviembre) con alrededor de 350 empleados, superando los 450 en la temporada alta. Esta organización ha estructurado distintas herramientas que le permiten administrar los recursos humanos en base a distintos factores tales como proyecciones de venta, temporada alta y baja, atención de clientes, etc.

Con el nuevo sistema de distribución de turnos, esta compañía ha logrado utilizar mejor sus Recursos Humanos, ya que ha permitido mantener a los trabajadores en tienda, cuando hay clientes para atender, procurando que el monto del carro aumente, al ser asesorado por expertos, pudiendo ser advertidos sobre que materiales requiere para su proyecto.

En los casos en que no hay clientes en sala, se ha logrado programar las actividades que requieren más funcionarios, tales como montar catálogos, hacer exhibiciones, cambiar vigas, etc. Esto reduce las horas extras necesarias para estas tareas, minimizando los costos de producción.

Este sistema ha permitido desarrollar una base de datos fidedigna a la hora de realizar ajustes de dotación. Nos permite saber cuantas horas nos faltan, y en que departamento, para saber que tipo de trabajadores necesitamos contratar y en que momento del año. Así mismo, también nos permite saber, cuando tenemos horas sobrantes y en que departamento, lo que se puede traducir en cambios de personal a otros departamentos que los necesiten o simplemente términos de contrato cuando se puede.

Se puede destacar también, que es posible detectar cuando un trabajador, está realizando horas extras sin previo pacto. Hecho que a la organización demanda un 10% del gasto total en personal, además de ser un acto contrario a la normativa, tanto interna como externa.

También se puede ver la notoria mejoría en el sistema de trabajo gracias a este nuevo sistema de turnos, ya que han disminuido las licencias por estrés o sobrecarga de trabajo. Esto se produce, como ya se mencionó con anterioridad, ya que aquellas tareas que son determinadas como de trabajo fuerte, son programadas con anterioridad; pudiendo las Jefaturas fijar más horas en términos de trabajadores para desarrollar esas labores, con anterioridad.

En resumen, con este nuevo sistema de generación de turnos, se utilizan mejor los Recursos Humanos, permitiendo equilibrar mejor los costos en la mantención de la sala y ayudando a aumentar la rentabilidad de la organización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Para el mercado del Retail, innovar constantemente es una tarea de gran importancia para no perder lugar en este espacio. Incesantemente, las empresas que se desenvuelven en esta industria buscan métodos que posicionen la imagen de la marca y fidelicen a los clientes. En éste aspecto Homecenter Sodimac, ha sido innovador, ya que ha puesto sus cartas en destacarse en el mercado por tener excelencia en la atención al cliente. Además esta empresa ha realizado diversas actividades que buscan potenciar el trabajo de sus operarios buscando el trabajo en equipo, la honestidad y la responsabilidad en el trabajo realizado.

Para lograr esto, ha desarrollado una nueva modalidad en el sistema generador de turnos para sus trabajadores. Este sistema digital trabajado a nivel nacional permite la distribución de la dotación de cada departamento según sus horas peak. Resultado de lo anterior, es la mejor distribución de los recursos humanos, lográndose personalizar la atención y con ello mejorar la productividad de la organización, entendida como el aumento en las ventas.

Efectivamente existe una relación directa entre la implementación de un buen sistema de turnos flexibles y la productividad de la organización; aún más, podemos indicar que luego de este estudio observamos que este sistema logro aumentar los niveles de venta por sobre el 10%, aumento significativo para la compañía, ya que los costos que implica desarrollar este sistema, no superan los costos del sistema anterior de turnos rotativos.

Otro aspecto de gran importancia para la organización, es el resultado que se ha obtenido en materia de clima organizacional; ya que este sistema de turnos incentiva el trabajo en equipo, la honestidad y la responsabilidad por las actividades desarrolladas. Podemos mencionar que Sodimac tiene una política de profesionalización y ascenso interno. Es decir recluta sus líderes entre sus trabajadores, aprovechando al máximo la periódica capacitación de sus funcionarios.

Desde un punto de vista más económico, este sistema no solo aporta a la productividad de la organización mediante la atención directa al público y el mayor volumen de venta, ya que ha logrado reducir considerablemente las licencias médicas por estrés y enfermedades relacionadas a partir de su implementación. Lo anterior gracias a la programación de actividades que requieren mayor trabajo, con el fin de no sobre cargar a sus trabajadores.

Como se analizó Homecenter Sodimac logró perfeccionar el sistema de turnos para desarrollar un mejor sistema de atención para su público, sin embargo se debe mencionar que existen aún falencias en éste sistema. Es necesario que se logre implementar un sistema de evaluación y control para el proceso de turnos, ya que es la base para desarrollar mejores propuestas en esta materia.

Se puede señalar que la implementación de un eficiente y eficaz sistema de turnos, no es el único factor que afecta la productividad organizacional, ya que existen otros actores que impactan esta medida. Entre éstos se encuentran factores tan diversos como: la apertura de nuevas tiendas, tanto de ésta compañía como de la competencia en la región; la situación económica y financiera que vive la sociedad en la actualidad que repercute en sus hábitos de compra, etc.

Si bien este estudio permite descubrir la relación existente entre la implementación de un sistema de turnos rotativos y el aumento de la productividad en la organización; cabe señalar que esta investigación no tiene rigor científico. Existen otros factores que tienen influencia en mayor o menor grado, en el desempeño organizacional que no formaron parte de este estudio. Se deja abierta la invitación para la realización de nuevos estudios que permitan descubrir cuales son los factores más influyentes en la obtención de mejores niveles de productividad para la organización; con el fin de buscar nuevas pautas de acción aplicables a la gestión pública, que permitan modernizarla y acercarla a la ciudadanía.

Finalmente se puede concluir que el Rol del Administrador Público, tiene que ver, con buscar nuevos métodos de administración que permitan mejorar la gestión pública. El objetivo de estos profesionales es crear nuevas técnicas y procedimientos que permitan mejorar la calidad y la productividad del Sector Público. El innovar con estilos de gestión privada puede ser una herramienta que permita la modernización del sector público.

Entender que el servicio público debe estar a disposición de la ciudadanía y que debe buscar no solo cubrir las necesidades públicas, si no también buscar su completa satisfacción como lo ha entendido el mundo privado; es un reto para los nuevos Administradores Públicos. Por ello se deben cambiar los parámetros de evaluación que en la actualidad en muchos servicios solo mide la cobertura que se alcanza. Parámetros que miden, calidad de la atención, rapidez en la respuesta y satisfacción del usuario permitirán mejorar significativamente el servicio público y la percepción que tiene la ciudadanía de éste.

Si bien una de las primacías de la gestión pública es el apego a la normativa, ésta debe ir de la mano con valores tales como la vocación de servicio público, que se entiende como buscar el bien común antes que el particular, el afán de lograr la gestión eficiente y eficaz; y la probidad en las labores desempeñadas. Valores que a lo largo de esta carrera fueron abordados cuidadosamente.

SOLUCIONES PROPUESTAS

Curso de elaboración de mallas para jefaturas

Es vital para el mejor funcionamiento del sistema de turnos, realizar capacitaciones constantes a las Jefaturas de Área, quienes son, los directos responsables del resultado de éste. Estas capacitaciones no solo deben incluir el proceso de ajuste de las mallas propuestas, también deben incluir aspectos como legislación laboral y proyecciones de ventas. Estos ámbitos están sumamente relacionados con el buen funcionamiento de las mallas de turno. Será esta tarea indispensable para lograr el desarrollo eficiente y eficaz de éste sistema, y será el Departamento de Recursos Humanos y las Subgerencias de Área, los órganos encargados de producir y promover que estas capacitaciones se realicen de manera periódica en la institución.

Como ya fue mencionado, una forma de desarrollar esta tarea es incluirla en el plan de estudios que deben cumplir las Jefaturas en la Escuela de Excelencia Sodimac. De esta manera el problema ha de ser abordado a nivel nacional, disminuyendo costos para la organización.

Inducción a los trabajadores

Otro aspecto de importancia para que este sistema se perfeccione, es mejorar la percepción que tienen los trabajadores, de éste nuevo sistema. Existen diversas formas de afrontar la resistencia al cambio, sin embargo, para esta compañía el primer paso para abordar este punto es hacer un diagnóstico de la situación.

Determinar quienes se resisten al nuevo sistema y en que medida, establecer cuales son los factores que producen este rechazo a cumplir a cabalidad con el nuevo sistema de turno; son elementos indispensable para crear planes o programas que aborden este problema y generen un cambio.

Solo descubriendo cuales son las reales causas que provocan este descontento y cuales son las inquietudes de los funcionarios frente a este sistema; se podrán estructurar un método que mejore la percepción de los trabajadores, hacia este nuevo sistema.

Sin embargo, la resistencia por parte de los operarios, puede ser abordada con capacitaciones que acerquen el proceso de implementación y su importancia a los trabajadores. Para que estos sean rígidos en el cumplimiento de sus turnos, es necesario que entiendan por que es tan importante cumplirlos de manera íntegra. Desarrollar cambios importantes en la organización y no bajar la información relevante a todos los

niveles, puede ser un grave error en la toma de decisiones, ya que la existencia de malos canales de comunicación entre los distintos niveles organizacionales, no permitirá una retroalimentación adecuada.

Evaluación y control constantes

Es necesario que esta organización desarrolle un sistema de evaluación y control para el sistema de turnos, con el fin de mejorar el proceso de implementación que han desarrollado. Desarrollar pautas de evaluación como la presentada en el estudio pueden transformarse en herramientas vitales para mejorar este sistema.

Los problemas y falencias obtenidos con estos sistemas deben ser compartidos y comparados con los obtenidos en otras tiendas del país, con el fin de desarrollar cambios a nivel nacional que permitan mejorar el sistema y disminuir los costos de éste. Además analizar cuales son las soluciones que las distintas tiendas han desarrollado para solucionar estos problemas puede resultar un proceso enriquecedor par nuestra compañía.

Sistema de Turnos en el sector público

Una de las razones, que me impulsó a desarrollar este estudio fue la idea de implementar un sistema similar en el sector público. ¿Es posible desarrollar turnos flexibles en entidades públicas cuestionadas constantemente por su atención deficiente, como son hospitales y centros rurales de atención de salud?

Con este trabajo no podemos responder esta pregunta pues existen diversos factores y elementos que se desenvuelven de muy distinta forma en el sector público y en el privado, sin embargo lo que si podemos afirmar es que en el sector privado, un sistema que reúna más funcionarios cuando más atención se necesita, claramente mejoró la productividad. Guardando las proporciones del caso ¿Podría implementarse un sistema con características similares en estos establecimientos? ¿Podríamos mejorar la percepción de los usuarios respecto a la atención, si mejoramos los sistemas de turnos de nuestros funcionarios?

El Servicio Civil, logró implementar la Alta Gerencia Pública en sector público trayendo consigo parámetros del sector privado. ¿Podremos hacer algo similar para mejorar la calidad de nuestros servicios, interviniendo las políticas de administración de personal?

BIBLIOGRAFÍA

I.- LIBROS

- ❖ Cámara de Comercio de Santiago. "Retail en Chile: Respuesta al Nuevo Consumidor Chileno" 1era Edición. Ed. Cámara de Comercio de Santiago. Santiago 2005.
- ❖ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", 5ta Edición. Ed. Mc Graw-Hill, Bogotá 2000.
- ❖ Echeverría, Magdalena. "Flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas". Dirección del Trabajo, Depto. de Estudios. Santiago 2004.
- ❖ Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", 4ta Edición, Ed. Mc. Graw-Hill 2004.
- ❖ Hernández Sampieri, Roberto. "Metodología de la Investigación", 4ta Edición. Ed. Mc Graw-Hill, México 2006.
- ❖ Mertens, Leonard. "Estrategias de productividad, recursos humanos y competencia laboral: industria de autopartes en México". Ed Conocer. México 1990.
- ❖ Ramos Q., Joseph. "Políticas de empleo e institucionalidad laboral para el siglo XXI". Ed. Universitaria. Santiago 2003.
- ❖ Ugalde Cataldo, José Luis. "Derecho del trabajo, flexibilidad laboral y análisis económico del derecho", 1era Edición. Ed. LexisNexis .Santiago 2004

II.- DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

- ❖ Contrato de Individual de Trabajo, Homecenter Sodimac. Viña del Mar, Octubre 2006
- ❖ Histórico de mallas 2000-2008. Sodimac. Noviembre 2008
- ❖ Procedimientos Departamento Recursos Humanos. Sodimac. Enero 2008
- ❖ Proyecto "Yo Aprendo. Part. Time 20"
- ❖ Reglamento Interno de: Orden, Higiene y Seguridad. Sodimac. Enero 2008.
- ❖ Reporte de Productividad 2005, 2006, 2007, 2008. Sodimac. Noviembre 2008

III.- LEY

- ❖ Chile, Ministerio del Trabajo y Protección Social. Subsecretaría del Trabajo 2002. DFL. N° 1 "Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del código del trabajo"

IV.- TESIS

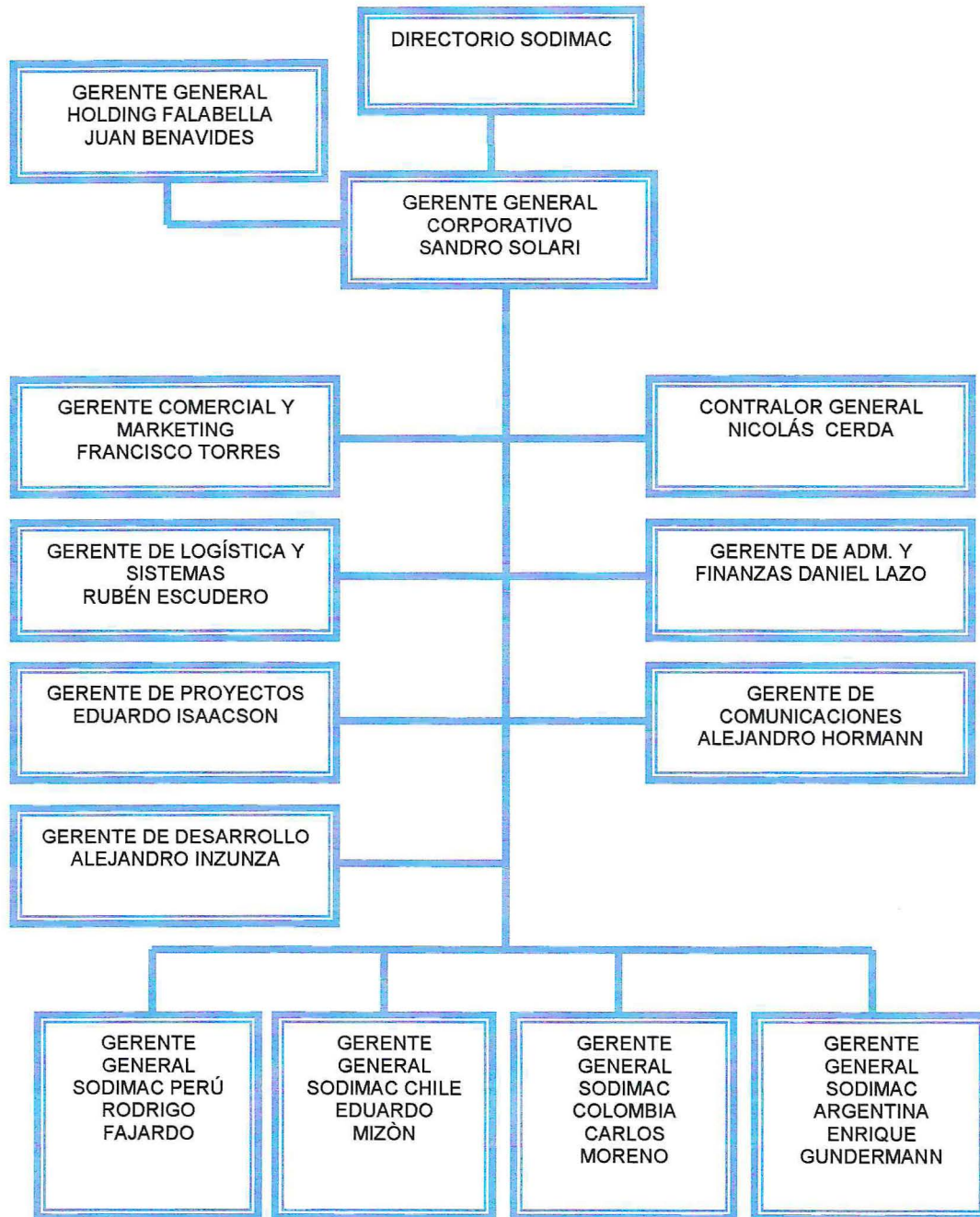
- ❖ Poblete Palma, Patricia. 2004. "Disminución de la jornada laboral, su impacto en la calidad de vida y productividad". Ingeniero Comercial. Universidad de Valparaíso. Escuela de Ingeniería Comercial
- ❖ Tapia Cárdenas, María Isabel. 2005. "Estudio comparativo de sistemas laborales rígidos y flexibles en relación a la calidad de vida del trabajador en empresas de la V Región". Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión. Universidad de Valparaíso. Escuela de Auditoría.

V.- Web

- ❖ Centro Nacional de Productividad y Calidad.
http://www.chilecalidad.cl/index.php?option=com_glossary&func=display&letter=P&Itemid=45&catid=20&page=1&lang=es. (Visitado 11/11/2008)
- ❖ "Flexibilidad, jornada laboral y sistemas de turnos: efectos de la legislación en empleo y producto". P. González, A. Mizala y P. Romanguera.
http://www.webmanager.cl/prontus_cea/cea_2000/site/asocfile/ASOCFILE120030328121116.pdf (visitado 5/10/08)
- ❖ ¿Hacia la reducción de la duración del trabajo?: repercusiones posibles en los países industrializados Cuvillier R., Organización Internacional del Trabajo. Ginebra 1982. <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- ❖ "Organización" Iván Tompson. <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>. (Visitado el 24/10/08)
- ❖ "Retail en Chile" Consejo Asesor Presidencial, Trabajo y Equidad. Marcela Ramos. <http://www.trabajoyequidad.cl/documentos/temp/Informe%20Retail%20marcela%20ramos.pdf>. (visitado 20/10/2008)
- ❖ "Superando la resistencia al cambio". Mauricio Lefcovich.
http://www.degerencia.com/articulo/superando_la_resistencia_al_cambio (visitado 10/11/08)

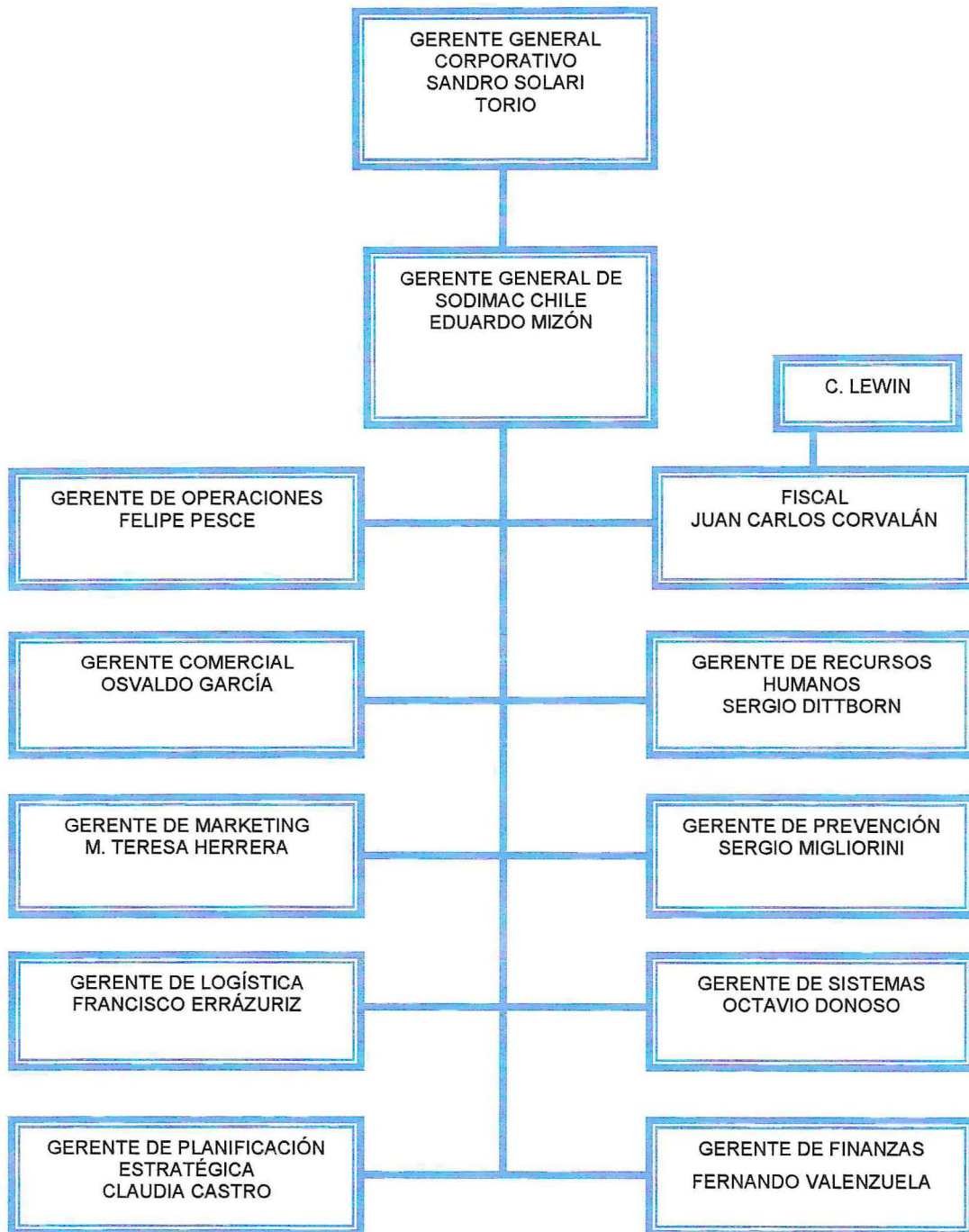
Anexos

ORGANIGRAMA HOMECENTER SODIMAC CHILE



Fuente: Procedimientos Departamento Recursos Humanos. Sodimac. Enero 2008

ORGANIGRAMA HOMECENTER SODIMAC CHILE



Fuente: Procedimientos Departamento Recursos Humanos. Sodimac. Enero 2008