

## Gestión de las rutinas organizativas a través de los programas de formación. Un caso inter-organizativo

Irene Martín Rubio<sup>1</sup>, Juan Antonio Herrero Romero<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dpto. de Organización. EUIT Industrial –UPM. Ronda de Valencia, 3 28012 Madrid Tf. y fax: 91 336 68 85 irene.mrubio@upm.es

<sup>2</sup> General Motors, S.L, Pº de la Castellana, 91, 2ª Planta. Madrid 28046, juan.antonio.herrero@es.gm.com

### Resumen

*En este trabajo se estudian las rutinas organizativas existentes entre fabricante de automóviles y sus distribuidores y reparadores autorizados (franquiciados). La gestión de las mismas para transmitir la información, el conocimiento, y renovar la organización a través de programas de formación definidos y estandarizados se revela como un instrumento fundamental de aprendizaje y desarrollo organizativo (March, 1994).*

**Palabras clave:** rutinas organizativas, programas de formación, aprendizaje organizativo.

### 1. Introducción

Desde hace tiempo se viene analizando el concepto de rutina y hasta el día de hoy no se tiene una definición clara. Revisando la literatura sobre las rutinas se observa que ha habido pocas investigaciones empíricas sobre su naturaleza.

Becker (2005) resume que los problemas existentes por los que el concepto de rutina no está más clarificado son: la falta de investigación empírica y la falta de distinción analítica entre acción y representación. A veces las rutinas se utilizan para denotar un patrón abstracto de reglas y, a veces, un patrón concreto de acción. En este trabajo se intenta realizar una aportación empírica al estudio de rutinas con el fin de ayudar a clarificar el concepto.

En el trabajo que presentamos se expone el caso de General Motors. Estudiamos los patrones de interacción y acción en la relación que existe entre la matriz y sus distribuidores y reparadores autorizados. Se analiza como los programas de formación están en constante cambio adaptándose a las necesidades de los empleados y a las necesidades del mercado gracias a unas rutinas organizativas pilotadas desde el fabricante de vehículos.

Finalmente, en el último apartado se ofrecen las principales conclusiones y cómo el aprendizaje que proporciona el desarrollo de las rutinas se manifiesta en los resultados de la organización.

### 2. Rutinas Organizativas.

Winter (1985) realiza la distinción entre rutina de una operación en particular en la que se conectan recursos específicos y la rutina en sí misma como un patrón abstracto de actividad. Existe mucha confusión en los dos niveles de acción y representación. Al no estar bien definido el concepto, no hay una forma clara para entender las rutinas, remarcando tres problemas:

- Por una parte se identifican las rutinas mediante secuencias repetidas de acciones.
- Por otra parte, se identifican rutinas mediante reglas fijas de condición-acción.

- Otros autores lo realizan a través del análisis de contenido, proceso y secuencia de acción.

Debido a la falta de consenso en la definición, debemos hacer referencia a aspectos ontológicos y epistemológicos del concepto de **acción y representación** para responder a preguntas tales como: ¿en qué forma existen?, ¿qué relación hay entre ellos?, ¿cómo llegamos a saber sobre ellos?

Han pasado más de 20 años desde que Nelson y Winter publicaron “*An Evolutionary Theory of Economic Change*” en el cual abordaron una perspectiva evolutiva de la economía capaz de explicar un cambio organizacional y económico. Una de las contribuciones más importantes fue la definición de rutinas, centrándose en las rutinas desde el punto de vista de la economía.

## 2.1. Las características de las rutinas

Cohen et al. 1996 describieron el concepto de rutinas a partir de sus características, las cuales son:

### a. Pautas

La noción de pauta ha sido crucial en el desarrollo de los principios para afianzar el concepto en el que el concepto de rutina se basa.

Winter (1990) definió una rutina como “*pautas de comportamiento que son realizadas repetidamente, pero está sujeto a cambios si las condiciones cambian*”.

La noción de rutina como pauta también aparece en multitud de otras publicaciones. Si las rutinas son pautas, ¿en que consisten esas pautas?. Históricamente se han utilizado cuatro diferentes términos para denotar el contenido de las pautas:

- Acción
- Actividad
- Comportamiento
- Interacción

Aunque estas cuatro definiciones pueden ser conceptualmente ambiguas, existen diferencias entre ellas. Los términos Acción y Actividad pueden ser usados como sinónimos, por otro lado, el término Comportamiento es entendido como un subconjunto de Acción; a su vez, Acción se distingue de Comportamiento porque este último se observa y entiende como una reacción a estímulos. El término Interacción es también un subconjunto del término Acción referido a que la Interacción implica a muchos factores. El término Interacción distingue pues, entre el nivel individual y el colectivo.

### b. Recurrencias

La recurrencia es una clave característica de las rutinas. De hecho, ¿podría llamarse rutina a algo que sucede sólo una vez? (Winter, 1990).

Históricamente, el término “rutinas” claramente se refiere a un patrón de interacción recurrente, es decir, patrones de actividad colectivos y recurrentes. Por otro lado, los patrones de actividad recurrentes a nivel individual han sido asociados al término de “hábitos” (Nelson and Winter 1982: 14, 15 and 113).

*c. La naturaleza colectiva de las rutinas*

Las rutinas son un fenómeno colectivo que implica muchos factores. Reconocer esto facilita una inmediata comprensión del concepto de rutina. Que implique muchos factores significa que realizar una rutina debe implicar a varios eventos en diferentes lugares.

*d. Trabajo mecánico frente esfuerzo realizado*

Otra cuestión en la que aún no hay consenso es dirimir si las rutinas pueden ser consideradas “Trabajos mecánicos” o requieren un “esfuerzo intelectual”.

Los defensores que defienden la primera hipótesis consideran que las personas que realizan la rutina, a menudo lo hacen sin prestarles atención. Prácticamente no utilizan recursos cognitivos de la consciencia, en realidad, las rutinas son realizadas por el inconsciente.

*e. La naturaleza procedimental de las rutinas*

El concepto de rutinas mantiene contribuye a explicar el cambio organizativo y económico. Está basado en el hecho de que las rutinas son una unidad de análisis que se basa en procesos. Las rutinas ocupan el nexo crucial entre estructura y acción, entre la organización como un objeto y lo organizado como un proceso.

Una rutina es un proceso en el que se muestra el patrón recurrente de interacciones, y donde describir sus dimensiones es fundamental para conocer su evolución.

*f. Contexto-dependencia, arraigo y especificidad*

Las rutinas están arraigadas en una organización y sus estructuras y son específicas al contexto.

Las reglas y contexto ayudan a controlar, promover y coordinar acciones individuales. Debido a que las ideas son consistentes con la noción de que las reglas y los procedimientos generales tienen que ser incompletamente especificados cuando se trata de contextos diferentes, precisamente porque los contextos son diferentes. Como consecuencia, la aplicación de reglas generales para especificar contextos siempre implica especificaciones incompletas y partes perdidas (Reinaud, 1998).

*g. Dependiente de la Ruta*

Las rutinas cambian dependiendo de la ruta seguida para generar valor, ya estemos hablando de fabricación de un producto o generación de un servicio.

En el caso de General Motors que presentamos en este artículo vamos a analizar la ruta de la evolución de sus rutinas organizativas cuando interacciona con los reparadores autorizados. En particular, vamos a entender cómo evolucionan las rutinas organizativas a través de los programas de formación.

### 3. Formación

La formación de recursos humanos es un instrumento básico que potencia el desarrollo de las competencias del capital humano, haciendo de este un recurso valioso, único e inimitable.

La formación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente y futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan et al 2003, Solé y Miravet, 1997).

La implantación de los programas de formación se complica cuando se realiza a nivel inter-organizativo para coordinar dos empresas (matriz y franquicia) tal y como vamos a observar en el caso empírico.

### 4. Las rutinas organizativas y los programas de Formación en General Motors

Estudiamos el caso de General Motor para entender en la realidad el concepto de rutina en las relaciones matriz-franquicias (reparadores autorizados). Esta relación está coordinada por el Jefe de Distrito de la empresa matriz, quien vigila los estándares de calidad del servicio ofrecido a través del cumplimiento de los estándares de formación de los empleados que prestan dicho servicio. El objetivo de nuestro artículo es comprender este patrón de interacciones (es decir, las rutinas).

Todos los procedimientos existentes para analizar la formación se basa en una metodología que se aplica de manera internacional explicitado en un marco de instrucciones con un patrón recurrente. Insistimos que el programa de formación no es independiente del distrito (zona de España), del país o de un grupo de países.

El programa de formación que se presenta en el siguiente apartado es genérico para todo el continente europeo y posteriormente se complementa con las carencias detectadas por el personal de campo de cada país e incluso de cada zona de España. Es la gestión de esta adaptación local la que permite detectar las carencias y por tanto mejorar e innovar la 'Rutina Organizativa' con el fin de obtener una mejora continua y una gestión del conocimiento de cada una de las organizaciones a nivel mundial.

Las herramientas utilizadas para detectar las carencias de formación las podemos dividir en reactivas y reactivas.

- Reactivas son aquellas que son creadas a partir de la detección de una variación en:
  - Índice de satisfacción del cliente, el cual mide la calidad del servicio prestado.
  - Ratio de reparación a la primera, el cual mide la calidad técnica de la reparación.

Como ejemplo de este tipo de herramientas son los reportes que tienen que realizar las franquicias cuando realizan una reparación en garantía o detectan una avería desconocida. La empresa matriz centraliza la Asistencia Técnica a nivel internacional con el fin de cuantificar y realizar el análisis de la manera más rápida posible debido a que el producto se comercializa de forma global, así se puede dar solución a un problema detectado en España rápidamente cuando el día anterior el mismo problema pudo surgir en Alemania por ejemplo. Debemos tener en cuenta que estos índices valoran el resultado de cada franquicia a nivel local.

- Proactivas son aquellas que nacen de la interacción y el trabajo en equipo del personal de la franquicia y el personal de campo de la empresa matriz. Una vez que se detecta una innovación, mejora o necesidad particular de una franquicia se transmite a la organización de la empresa matriz y analiza con el fin de implementar la acción necesaria.

La implantación de los programas de formación se complica cuando se realiza a nivel inter-organizativo para coordinar dos empresas (matriz y franquicia). La empresa matriz impone el cumplimiento de un estándar de competencias en las diferentes categorías profesionales con el fin de prestar un servicio homogéneo en los diferentes centros distribuidores. Los cursos del programa de formación se diseñan con un contenido que es coherente con las habilidades que van a transmitirse a una determinada categoría profesional y con un determinado grado de aprendizaje para cada nivel de competencia.

#### **4.1. Patrones de interacción entre Formación, Calidad y Categorías Profesionales**

La empresa matriz divide en tres niveles cada categoría profesional y se puede avanzar en las mismas gracias a los cursos realizados de formación. Estos niveles son Oro, Plata y Bronce según el grado de aprendizaje.

Por otra parte las categorías profesionales que están tipificadas en el negocio de postventa son:

- Técnico
- Asesor Técnico
- Consultor de ventas de recambios

La empresa matriz exige de manera contractual a sus franquicias que cumplan con los estándares, comunicando estos a través del departamento de desarrollo de red. El hecho de incumplir estos estándares, puede tener consecuencias importantes para el franquiciado. Normalmente las empresas matrices basan el descuento de sus productos (margen del distribuidor) en el cumplimiento de los estándares por parte de los distribuidores y reparadores autorizados.

Para gestionar las necesidades de formación, las categorías profesionales y la calidad de los productos es necesario cuidar las rutinas organizativas. A continuación podemos observar qué cursos completan cada uno de estos niveles (Oro, Plata y Bronce) en cada categoría profesional definida en el negocio de la postventa (los colores simbolizan los niveles Oro, Plata y Bronce):

## Categorías Profesionales y cursos correspondientes

Técnico			Asesor Técnico			Consultor Ventas Recambios		
TÍTULO CURSO	DURACIÓN hrs.	Media	TÍTULO CURSO	DURACIÓN hrs.	Media	TÍTULO CURSO	DURACIÓN hrs.	Media
Motores Diesel	12	IBT	Vendiendo más servicios en SAAB	12	IBT	Desarrollo del Negocio del Recambio	12	IBT
Gestión Motores Diesel Trionic T8,ETI	6	IBT				EPC	6	IBT
Sistema de Gestión Motor Trionic 7	12	IBT	Asesor Técnico Avanzado	6	IBT	Disposición y Procedimientos de pedido de Recambios y Accesorios SAAB	6	WBT
Saab 9-5 Sistemas de Control Eléctrico de Chásis	12	IBT				Proceso de Venta Consultiva en Recambios y Accesorios.	6	WBT
Saab 9-3 Bus, Tech 2 y Funciones Eléctricas, ETI	18	IBT	EPC	2	WBT	oios	6	WBT
			WIS/TIS 2000	2	WBT			
Saab 9-3 Sport Sedan Introducción Técnica, ETI	18	IBT	Procedimientos de Garantías SAAB	6	IBT	Conocimiento del Producto en Recambios y Accesorios.	2	WBT
			Política de Administración	2	WBT	Formación Comercial Post-Venta-Parte 2	6	IBT
Saab 9-3 Sport Sedan, ETI Autoestudio	4	CBT	Asesor Técnico Eficiente-Parte 1	6	IBT	Formación Comercial Post-Venta-Parte 1	1	WBT
			Política de Servicios	2	WBT			
Introducción Técnica de ETI Saab	18	IBT	Formación Comercial Post-Venta-Parte 2	6	IBT			
			Formación Comercial Post-Venta-Parte 1	1	WBT			
			Construyendo la Marca				2	WBT
			Introducción al Sistema.				1	WBT
<b>TOTAL HORAS.</b>	<b>103</b>			<b>48</b>			<b>42</b>	

#### 4.1.1 Rutinas de los Estándares de Formación

La empresa matriz enumera cinco estándares de formación a cumplir para el Reparador Autorizado y auditados por el personal de campo de la empresa matriz. Estos cinco estándares nos proporcionan los patrones de interacción básicos y explícitos que nos empiezan a mostrar las rutinas organizativas para garantizar la calidad. Estos estándares son:

a) Todos los mecánicos/electricistas, asesores técnicos y consultores de ventas de recambios deben ser registrados en el Sistema de Gestión de la Formación, asignándoles o el curriculum Bronce o el Plata o el ORO.

- Los empleados de las categorías profesionales (mecánico/electricista, asesor técnico, consultor de ventas de recambios) deben ser registrados en el Sistema de gestión de la Formación en el mes de su nombramiento/contratación para la función mencionada.
- Los cambios de funciones que afecten a las categorías principales deben reflejarse en el Sistema de gestión de la Formación en el mes en que se produzcan.
- Distribuidores y Reparadores Autorizados deben dar de baja del Sistema de gestión de la Formación, los nombres de los empleados que dejan su puesto, en el mes de su marcha/baja.

b) Todos los empleados que tengan contacto directo con los clientes (incluyendo, pero no estando limitado a los consultores de ventas, asesores técnicos y consultores de ventas de recambios) y los mecánicos/electricistas deben realizar la Formación inicial obligatoria en un periodo de 90 días desde su contratación/nombramiento.

c) Los empleados deben realizar la formación considerada como obligatoria por Saab y en los plazos establecidos por Saab.

Cada diciembre Saab debe especificar la lista de cursos obligatorios que el Distribuidor/Reparador Autorizado debe completar durante el año siguiente. Esta formación puede dirigirse a:

- Uno, varios o todos los empleados de una determinada categoría.
- Uno o más empleados por Distribuidor /Reparador Autorizado.

Esta formación se incluye en la media de dos días por empleado, establecida en el siguiente estándar.

d) El Reparador Autorizado debe cumplir con un objetivo anual de formación basado en que los mecánicos/electricistas, asesores técnicos y consultores de ventas de recambios realicen una media de un día de formación aprobada por Saab en cada semestre del año (dos por año).

e) Un mínimo de un 25% (siempre, al menos, una persona ) de los empleados de cada una de las categorías o funciones principales (mecánicos/electricistas, asesores técnicos, consultores de ventas de recambios) deberá tener la certificación del nivel máximo de formación Saab, es decir, curriculum ORO.

- El Reparador Autorizado debe sumar, por separado, de cada categoría, todos los mecánicos/electricistas, asesores técnicos y consultores de ventas de recambios de todas las instalaciones

para calcular el 25%. Ejemplo: 4 mecánicos/electricistas en la instalación principal y 2 en las adicionales:  $6 \times 25\% = 1,5$  que debe siempre redondearse hacia arriba para calcular el n° de oros (en el ejemplo 2 oros).

- Los Planes Individuales de Formación (P.I.F.) deberán identificar los candidatos del nivel oro asignando el curriculum Oro en el Sistema de Gestión de la Formación.
- El 25% de nivel Oro, debe haber completado toda la formación del curriculum Oro con fecha límite a determinar. El no cumplimiento de este objetivo en dicha fecha, provocará el incumplimiento del estándar hasta que se complete el 25% de Oros completamente formados.

f) Finalmente, un proceso clave es la identificación de las necesidades de formación .Es un paso previo al diseño y la puesta en marcha de cualquier programa de formación. Es necesario que la organización detecte los problemas actuales y futuros a los que tendrá que enfrentarse su personal. Este punto es más complicado al tratarse de una relación inter-organizativa entre dos empresas (matriz-franquicia). Para solventar este problema se observa como el personal de campo y especialmente el Jefe de Distrito de Postventa canalizan las necesidades de formación en los distintos distribuidores y reparadores autorizados a la vez que transmiten las normas de funcionamiento establecidas en la matriz y velan por el cumplimiento de los estándares de forma particular de cada franquiciado.

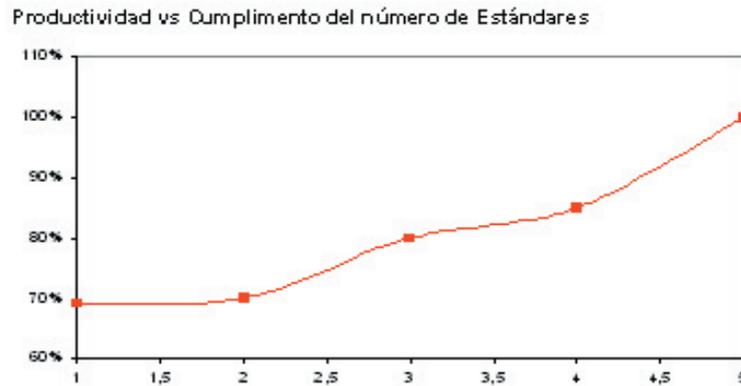
#### 4.1.2 Control o evaluación de los programas de formación

Una vez que se ha llevado a cabo el programa de formación es necesario e importante analizar si ha sido útil y eficiente, cuestión que, en muchos casos, no se realiza en las empresas. El control tratará de determinar si el programa de formación ha logrado satisfacer los objetivos que se habían considerado en un principio, para lo cual se deben determinar qué datos y criterios son los pertinentes para que la evaluación sea válida.

En este trabajo analizamos la correlación existente entre el cumplimiento de los estándares de formación por parte de los franquiciados y la rentabilidad de la empresa, productividad de taller y diferentes indicadores financieros. Igualmente se relacionan el cumplimiento de los estándares de formación con el resultado de indicadores de satisfacción del cliente.

Los siguientes gráficos nos muestran la relación entre los principales parámetros:





## 5. Conclusión

La coordinación organizativa se consigue a través de la gestión de las rutinas o patrones de interacción inter-organizativo similares en todas las unidades, en nuestro caso, distribuidores y reparadores de automóviles.

El vínculo entre el aprendizaje individual a partir de los programas de formación y el aprendizaje a nivel organizativo se puede encontrar en las rutinas organizativas.

En este trabajo hemos partido del hecho de que la formación en la empresa es uno de los mecanismos a través de los cuales las organizaciones pueden desarrollar su aprendizaje. Sin embargo, la formación no es equivalente al aprendizaje organizativo, pero que gestionada adecuadamente en el marco de las rutinas organizativas conduce al desarrollo de los diferentes equipos de personas y unidades. La principal contribución de este trabajo es el haber avanzado en el estudio empírico de las rutinas organizativas tratando de cuantificar su impacto.

## Referencias

Becker, M.C. (2005). The concept of routines: some clarifications. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 29, No. 2; pp. 249-262.

Cohen, M.D.; Burkhart, R.; Dosi, G.; Egidi, M.; Marengo, L.; Warglien, M.; Winter, S. (1996). Routines and other recurring action patterns of organisations: contemporary research issues,

Industrial and Corporate Change, 5, pp. 653–698.

David, P.A. (1997), Path dependence and the quest for historical economics: one more chorus of the ballad of QWERTY, Discussion Papers in Economic and Social History no. 20, University of Oxford.

Dolan, S.L.; Valle Cabrera, R.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (2003) La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. Ed. McGrawHill, Madrid,

Lawson, K. (1997). Improving On-the-Job Training and Coaching ED. ASTD (American Society Training Development, Alexandria

Lipshitz, R.; Friedman, V.J.; Popper, M. (2007). Demystifying Organizational Learning. Ed. Sage, London. March J.G. 1994. A Primer on Decision Making. New York, Free Press

Reynaud, B. (1998). Les propriétés des routines: outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective, Sociologie du travail, 1998, pp. 465–477.

Solé, F.; Miravet, M. (1997). Guía para la formación en la empresa. Ed. Civitas, Madrid

Winter, S.G. (1985). The case for “mechanistic” decision making, in J. M. Pennings (ed.), Organizational Strategy and Change, pp. 99–113. Jossey-Bass: San Francisco, CA.

Winter, S.G. (1990). Survival, selection, and inheritance in evolutionary theories of organisation, in J. V. Singh (ed.), Organisational Evolution—New Directions, pp. 269–297. Sage: Newbury Park, CA.

Winter, S.G. (1994). Organizing for continuous improvement: evolutionary theory meets the quality revolution, in J. Baum and J. Singh (eds), Evolutionary Dynamics of Organisations, pp. 90–108. Oxford University Press: Oxford.

[http://www.gm.com/company/corp\\_info/](http://www.gm.com/company/corp_info/)