

Estableciendo parámetros para una gestión sostenible.

Casos de cambio organizacional / Procesos de Aprendizaje Organizacional hacia la Sostenibilidad.

Descripción de la empresa

TNT es un proveedor global de servicios de correo expreso, transporte de exportación e importación de carga, además de servicios de almacenamiento y distribución. Posee una eficiente red de infraestructuras en Europa y Asia y se está expandiendo a nivel mundial para maximizar su desempeño. El grupo posee servicios en más de 200 países y emplea a más de 161 mil personas. TNT Express distribuye más de 4.1 millones de documentos, paquetes y piezas de carga aérea por semana a más de 200 países y opera en más de 2300 centros operativos. Cuenta con una flota de 26.760 vehículos, 47 aviones propios y emplea sólo en la división express a más de 75 mil personas.

En Argentina, comenzó sus operaciones a mediados de 1997. Su casa central se ubica en Buenos Aires donde cuenta con un depósito de más de 3.000 metros cuadrados. Posee oficinas en el aeropuerto internacional de Ezeiza y sucursales en Córdoba, Mar del Plata, Mendoza, Rosario y Salta. Posee un Centro de Atención al Cliente que presta servicios para la región de América todos los días, las 24 horas y cuenta con un equipo de más de 220 personas, orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes y a lograr un negocio sostenible mediante una clara política de responsabilidad empresaria.

Causas que motivaron la implementación de la acción:

En un mercado altamente competitivo las empresas tienen que implementar nuevas y mejores estrategias para lograr que los empleados y los clientes no emigren hacia otros horizontes. Desde TNT consideramos que cuando hablamos de estrategias no nos estamos refiriendo sólo a desarrollar nuevos servicios diferenciales u otorgar beneficios económicos a nuestros empleados, sino a que es importante que las empresas desarrollen ámbitos laborales sanos y cálidos donde el empleado se sienta cómodo para trabajar. Por otro lado, la empresa debe garantizarle las medidas de seguridad necesarias para llevar adelante las tareas diarias. En este aspecto, uno de los puntos más importantes es hacer hincapié en el crecimiento personal de los empleados. La empresa debe brindarles la oportunidad de aumentar sus capacidades, mejorar su desarrollo e implementar todos sus conocimientos en las tareas que realiza mediante una constante capacitación y actualización de procedimientos. Operando en más de 2.300 centros operativos presentes en más de 200 países, era necesario desarrollar una estrategia global que abarcara a todos los empleados por igual, donde se aplicaran las mismas reglas para todos sin importar el país en que se encuentren, así como también la necesidad de implementar procesos parametrizados, medibles y estructurar un sistema de mejora continua de los procesos, en una industria donde la rapidez y la confiabilidad son indispensables para una gestión sostenible.

Principales objetivos

- Establecer una estrategia integral de gestión en todas las sucursales de la empresa alrededor del mundo.
- Mejorar de manera continua los procesos y el valor de nuestros servicios.
- Preservar el medio ambiente, la seguridad y salud de los que trabajan en TNT.
- Hacer de TNT un mejor lugar de trabajo.

Descripción de las medidas tomadas

Armado de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) con el objetivo de:

- satisfacer los requerimientos de los clientes.
- ordenar el trabajo.
- mejorar la interrelación de los procesos y tareas.
- evitar accidentes.
- saber como reaccionar ante una emergencia.
- minimizar nuestro impacto sobre el medioambiente.
- asegurar el cumplimiento de las condiciones laborales de la empresa y de sus proveedores.
- lograr la mejora continua.

El modelo del SIG, que utilizan todas las normas es:

- 1-Planear: Objetivos y procesos necesarios.
- 2-Hacer: Implementar lo planeado.
- 3-Verificar: Seguimiento y medición.
- 4-Actuar: Acciones para la mejora continua

Una parte importante de la misión de TNT es el compromiso en compartir la responsabilidad por el mundo en que opera. La estrategia es mejorar las prácticas como empleadores responsables implementando la certificación de un conjunto de 5 normas internacionales de diagnóstico, medición y mejora continua estructurada. Estas son: SA 8000 una norma integral, global y verificable que audita y certifica el cumplimiento de la responsabilidad corporativa, en la cual, TNT es única en su industria y una de las pocas empresas en Argentina en estar certificada; Investors In People, que provee un marco que ayuda a las empresas a mejorar sus actividades y alcanzar objetivos a través de una dirección y desarrollo efectivo de los empleados; ISO 14001, que permite identificar aspectos e impactos ambientales y ponerlos bajo control; ISO 9001 certificación de calidad de los procesos y OSHAS 18001 que es un estándar internacional que define los requisitos relacionados a los sistemas de higiene y seguridad para permitirle a una organización controlar sus riesgos y mejorar el desempeño

- **Descripción de las 5 certificaciones:**

Certificación SA 8000

Es un Standard emitido por la Organización de Derechos Humanos “Social Accountability International” (SAI) que refiere a tener condiciones de trabajo justas y decentes. Es una norma integral, global y verificable que audita y certifica el cumplimiento de la responsabilidad corporativa y que alcanza a toda la cadena de valor. Los objetivos de la norma son:

- 1- mejorar las condiciones laborales a nivel global.
- 2- proveer un estándar universal para ser usado en cualquier empresa, en cualquier sector económico, en cualquier país del mundo.
- 3- proveer un incentivo que beneficia a las empresas y a los consumidores a través de una estrategia multisectorial.
- 4- facilitar la colaboración entre empleadores, trabajadores y organizaciones de la sociedad civil.
- 5- auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa.

En Argentina, la compañía ha sido certificada en 2008 por Bureau Veritas Certification organismo pionero y consolidado en el segmento de certificaciones. TNT convalidó así su compromiso en el ámbito de la responsabilidad social y se convirtió en una de las primeras compañías en el país en obtener dicha certificación y la única en su industria.

La norma SA 8000 establece pautas transparentes, medibles y verificables para certificar el desempeño de las empresas en nueve áreas esenciales:

1. Trabajo Infantil. Prohíbe el trabajo infantil. Las empresas certificadas deben trabajar sobre la remediación del trabajo infantil asegurando la educación básica, como así también no generarles un perjuicio ante la pérdida de las necesidades cubiertas por su trabajo a raíz de la aplicación de esta norma.
2. Trabajo Forzado. No se puede ejercer ningún tipo de presión a los trabajadores para desempeñar tareas para cuales no fueron contratados, como así tampoco presionarlos psicológicamente para que los induzca a realizar tareas que no le corresponde.
3. Higiene y Seguridad. Las empresas deben cumplir con normas básicas para un ambiente de trabajo seguro y saludable, entre ellas: agua potable, instalaciones sanitarias, equipo de seguridad aplicable y capacitación necesaria.
4. Libertad de Asociación. Protege los derechos de los trabajadores de crear y participar en sindicatos y de gestionar convenios colectivos.
5. Discriminación. No se permite la discriminación por raza, casta, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, pertenencia a un sindicato o afiliación política.
6. Prácticas Disciplinarias. Prohíbe el castigo corporal, la coerción física o mental y el abuso verbal de los trabajadores.
7. Horario de Trabajo. Establece una semana de 48 horas como máximo, con un mínimo de un día libre por semana y un descanso mínimo de 12 horas entre la finalización de la jornada laboral e inicio de la siguiente.
8. Remuneración. Los salarios pagados deben cumplir con todas las normas legales mínimas y proveer suficientes ingresos para cubrir las necesidades básicas.
9. Gestión. Define los procedimientos para la implementación y revisión efectiva por parte de la gerencia del cumplimiento de la norma SA 8000, desde la designación de personal responsable hasta la preparación de registros, el abordaje de temas de preocupación y la implementación de acciones correctivas.

Investor in People

Es una certificación que provee un marco que ayuda a las empresas a mejorar sus actividades y alcanzar objetivos a través de una dirección y desarrollo efectivo de los empleados. La certificación "Investor in People" (IiP) es un reconocimiento internacional, otorgado por el gobierno británico desde 1990, que se entrega a las organizaciones que logran integrar la capacitación y desarrollo de su personal con las metas corporativas. Para poder alcanzar la distinción, las empresas deben cumplir con los cuatro principios de Compromiso, Planeamiento, Acción y Evaluación. TNT, se convirtió en la primera organización en recibir el galardón Investor in People a nivel mundial, el cual garantiza la excelencia de trabajo de los empleados de la compañía en todos los países en los que opera, demostrando que las barreras geográficas no alteran la capacidad de su personal ni la calidad de su servicio. La evaluación se basa en el cumplimiento de cuatro principios esenciales: compromiso (donde se busca alinear los valores corporativos de la compañía con las metas personales de los empleados), planeamiento (con el fin de promover el esfuerzo individual) acción (con un permanente fomento de la comunicación entre el

management y el personal) y evaluación (para verificar los resultados obtenidos de las actividades y comparándolas con los resultados esperados).

¿Que es capacitación/formación/aprendizaje para TNT?

- Seminarios de inducción en la Compañía.
- Cursos internos impartidos por managers/jefes y/o compañeros de trabajo.
- Formación en el puesto y del puesto por otros empleados.
- Cursos impartidos en TNT por un formador externo.
- Cursos externos a los que asiste uno o varios empleados.
- Seminarios, reuniones, presentaciones de Gerencia, desayunos de trabajo, etc..

¿Que es formación/aprendizaje en TNT?

Existe aprendizaje cuando lo incorporado a través de la capacitación puede aplicarse en las tareas diarias, mejorando la performance anterior y maximizando los tiempos y beneficios. Aprendizaje porque involucra no sólo la incorporación de conocimientos sino la implementación de ellos en la rutina diaria. TNT busca a los mejores, para este fin capacita a sus empleados y los alienta a producir cambios a través de la incorporación de los conocimientos aprendidos.

¿Qué es desarrollo para TNT?

No es tan sólo promoción. Sino también involucra:

- la participación en un grupo de trabajo con un objetivo definido.
- ser responsable de un proyecto concreto.
- hacer cosas nuevas añadiendo valor a los que inicialmente se estaban haciendo en el puesto.
- cambiar a otro puesto dentro del mismo departamento.
- cambiar la descripción de puesto dentro de la misma función.
- cambiar de sucursal o centro operativo.
- cambiar de manager, jefe o supervisor.
- cambiar herramientas informáticas.
- cambiar procedimientos.

Certificación ISO 14001

Permite identificar aspectos e impactos ambientales y ponerlos bajo control. Esta norma está integrada al Sistema de Gestión (SIG) que TNT Argentina implementó y que tiene por objetivo fundamental lograr la mejora continua de procesos. Entre sus principales características se destacan:

- identificar aspectos e impactos ambientales y ponerlos bajo control.
- gestionar mejor los residuos que se generan.
- controlar la emisión de gases de los vehículos a la atmósfera.
- administrar correctamente el consumo de energía, papel, etc.
- mejorar continuamente el desempeño ambiental de la compañía.

En este sentido TNT implementa a nivel mundial el programa “Planet Me”, cuyo objetivo es disminuir considerablemente las emisiones de CO₂ de sus actividades operativas para contribuir con una mejora del medioambiente. TNT Argentina obtuvo esta certificación en 2006 gracias a su gestión en los procesos para controlar y mejorar el rendimiento ambiental de la compañía, así como por sus esfuerzos en reducir el daño ambiental al minimizar la emisión de gases de los combustibles de sus vehículos y por administrar de manera correcta el consumo de energía y papel. Además, el plan apunta a que los 161.500 empleados del grupo TNT extiendan los principios de esta iniciativa en sus hogares y familias, para convertirse en parte de la solución y potenciar el mensaje de que cuidar el planeta es tarea de todos, generando un efecto multiplicador a gran escala.

Entre las acciones de mejora que llevó adelante TNT en Argentina sobre el medio ambiente se encuentran la implementación de un programa de mantenimiento preventivo de nuestra flota para controlar las emisiones de CO₂; desarrollo de un programa local para la optimización del consumo de energía y la gestión de residuos, por ejemplo, el reciclado del 70% de los cartuchos de tonner de impresoras láser; reducción de un 10% de consumo de papel, identificación de los residuos peligrosos como pilas, tubos de luz, residuos generados por el manejo de mercancías peligrosas, etc., que se generan en la actividad de transporte y su correcto tratamiento que permite disponer adecuadamente de los residuos para que no generen un impacto sobre el medio ambiente.

Otras acciones que se implementaron a nivel mundial y como parte del compromiso asumido para mejorar el impacto que producen los vehículos en el medio ambiente, fue la participación de los conductores de TNT en diversas actividades, como cursos donde son entrenados para conducir más cuidadosamente, con mayor eficiencia y reducir el uso de combustible. Además, son entrenados para ayudar a los clientes en la manipulación de productos peligrosos, preparándolos para los casos de emergencia en los depósitos o en la ruta. También podemos mencionar el anuncio de la compra de más de 100 camiones eléctricos en Gran Bretaña, China y Australia, lanzando así la flota de vehículos eléctricos más grande del mundo y se espera que esta nueva tecnología reemplace a los camiones que utilizan diesel, evitando la emisión de 1.299.000 kilos de dióxido de carbono a la atmósfera por año.

La última acción fue la apertura del primer “Depot” libre de emisiones de CO₂ en Holanda. El primero de una serie de edificios ‘verdes’ que serán utilizados como parte de su programa medioambiental a nivel mundial. El edificio ha sido diseñado para permitir la máxima entrada de luz durante el día, reduciendo la cantidad de luz artificial necesaria. Produce su propia energía de modo sostenible mediante más de 300 paneles solares que recogen la luz del sol y la convierten en energía. El agua es bombeada desde la parte baja del edificio para calentar y enfriar el inmueble. Incluye utilizar agua de lluvia para limpiar los *eco-toilets*, comprar cafeteras de bajo consumo y muebles reciclables.

Certificación ISO 9001

Las normas ISO 9001 exigen que una empresa defina adecuadamente sus políticas de calidad, documente sus procesos y pruebe que se apliquen. Esto garantiza que la compañía cuenta con la idoneidad y los sistemas necesarios para brindar a sus clientes servicios de calidad, entendiendo calidad como la satisfacción de los requisitos del cliente y de la

organización. La empresa totalmente orientada y enfocada hacia el cliente, tanto interno como externo. En la actualidad muchos mercados exigen la certificación como requisito para comerciar, por lo que se convirtieron en una herramienta imprescindible para proveer bienes y servicios.

Certificación de calidad que tiene como objetivos:

- mejorar el desempeño y la productividad.
- mejorar la imagen de su organización.
- cumplir con una exigencia cada día más frecuente en todos los mercados.
- orientar los esfuerzos al logro de los objetivos.
- detectar y satisfacer nuevas necesidades de sus clientes.
- identificar tareas y actividades que agregan valor, optimizando costos.
- identificar y reducir costos por deficiencias en los procesos.
- demostrar una cultura de trabajo aceptada internacionalmente.
- aumentar la satisfacción de sus clientes.

En este sentido TNT ha implementado localmente diversos servicios para asistir más rápidamente y con más eficacia a las necesidades de los clientes. El servicio *Special Express* que promueve un servicio ágil, rápido, seguro y flexible para los envíos que requieren urgencia y un tratamiento especial y que por sus características no pueden transportarse en forma estandarizada. Por otro lado, puso en marcha en 2008 el servicio *Mobile Worker* que permite brindar un mejor servicio al cliente y optimizar procesos internos operativos. Mediante esta mejora, los clientes pueden saber casi en tiempo real dónde se encuentran sus envíos ya que reduce significativamente los tiempos de información e incrementa la flexibilidad de los servicios que brinda TNT ya que le permite a los conductores de los vehículos recibir toda la información (nuevas rutas de pedidos, enviar y recibir consignas de pedidos y entregas de envíos) a través de un solo dispositivo. También desarrollo una publicación gratuita "*Nuevos Destinos para el Comercio Exterior*", una guía práctica para dar apoyo a las pymes Argentinas que quieren participar en Ferias Internacionales, servicio especial de TNT, líder en este rubro, bajo el concepto de envío "puerta-stand" de las muestras. También se ha implementado una encuesta de satisfacción de clientes que se realiza una vez por año a un número significativo y representativo de la base de clientes con un cuestionario que se puede responder vía Internet.

Certificación OHSAS 18001

La Especificación de Evaluación de Higiene y Seguridad Ocupacional (OHSAS) es un estándar internacional que define los requisitos relacionados a los sistemas de higiene y seguridad para permitirle a una organización controlar sus riesgos y mejorar el desempeño. La certificación OHSAS 18001 apunta a la manera en que una compañía tiene control y conocimiento sobre todos los riesgos relevantes que resultan de operaciones normales y situaciones anormales.

Resultados obtenidos

A nivel mundial, en los últimos 2 años se logró casi cuadruplicar la cantidad de compañías pertenecientes al grupo que certificaron sus servicios en OSHAS 18001. Asimismo se obtuvieron grandes resultados en la certificación SA 8000, ya que desde el año 2005 al

2007, se aumentó de un 5% hasta lograr un 98% de sucursales que obtuvieron la certificación. Esto demuestra el avance en todas las compañías de TNT y en el constante trabajo que se realizan para mejorar y elevar los estándares de las mismas.

En 2007, el 87% de las compañías habían obtenido su certificación OHSAS 18001; el 83% la certificación Investor in People; el 98% SA 8000; 91% ISO 9001 y el 88% ISO 14001. Dentro de las estadísticas sólo se excluye por 3 años a las nuevas empresas adquiridas para obtener las certificaciones. En Argentina, se han logrado certificar las 5 normas y las proyecciones apuntan a que para 2009, el 90% de las compañías alcancen todas las certificaciones que TNT ha obtenido.

Conclusiones finales

Desde 1997 cuando comenzaron sus operaciones en el país, TNT ha trabajado de manera constante para brindar a los clientes servicios acordes a sus necesidades específicas y siempre con valor agregado. Esto nos permitió crecer de manera sostenida año tras año, sumando nuevos desafíos para ocupar uno de los primeros lugares en el mercado del transporte expreso internacional de documentos, muestras y carga aérea y terrestre de exportación e importación.

Para alcanzar las certificaciones de las 5 normas localmente, desde la gerencia de TNT se asignaron todos los recursos necesarios para llevar a cabo este proceso y se creó el SIG - Sistema Integrado de Gestión- con el objetivo de lograr la mejora continua. Fue así que el primer cambio organizacional se dio al nivel de los líderes de la organización, donde se tomó un real compromiso.

Entendiendo el cambio organizacional como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, TNT Argentina logro modificar sus propios paradigmas. La estrategia que tenía como objetivo mejorar el desempeño organizacional, nos permitió generar un modelo de organización nuevo, donde el equipo en su conjunto consigue tener una visión más amplia, que no alcanza con conocer la tarea individual de cada uno y conocer sus propios objetivos individuales, sino que implica pensar en el proceso como un todo y darse cuenta del impacto que ello genera dentro de la organización. El concepto de proceso supone que no solo tenemos que concentrarnos en las distintas tareas, sin además, ser capaces de unirlos. Cuando lo hacemos beneficiamos a la organización y a los clientes. Luego la organización se transformó en una usina que registra procesos y los mejora, comenzando así la etapa del aprendizaje continuo.

Entre los resultados, se destaca la mejoría de la relación organizacional interna, el establecimiento de condiciones adecuadas de salud y seguridad, el establecimiento de acciones que reduzcan el impacto con el medio ambiente, el fortalecimiento del rol de la empresa en la sociedad y también sirvió para lograr un mejor posicionamiento en la industria, al brindar un servicio de calidad a los clientes.

Creemos que garantizar estándares parametrizados, verificables, medibles, auditables y una mejora continua de los procesos y servicios para todos nuestros stakeholders (clientes, empleados, accionistas, sociedad, proveedores, gobierno) es la mejor forma de mantener el liderazgo en el mercado y poder seguir compitiendo en él de manera sostenible.

