



¿Cómo un gerente de almacén transforma un grupo de personas con diferentes orígenes, perspectivas y habilidades en una fuerza de trabajo muy capaz?

**POR MERRILL DOUGLAS**

**H**ace unos 10 años, el consultor Curt Sardeson ayudó a un cliente a implementar un sistema de administración de almacenes (WMS), lo que desencadenó un problema inesperado de gestión de la mano de obra. “En seis meses, la empresa reemplazó a todos los conductores de ascensores debido a las diferencias de idioma”, comenta Sardeson, presidente de Open Sky Group, con sede en Fuquay-Varina, Carolina del Norte. Como los conductores originales no leían en inglés, no podían seguir las indicaciones de los nuevos WMS que aparecían en sus pantallas.

La diversidad lingüística es uno de los muchos desafíos que los gerentes de almacén enfrentan en sus esfuerzos por



# EL ALMACÉN: LA NUEVA CARA DE SU FUERZA DE TRABAJO

convertir a un grupo de personas en trabajadores altamente productivos. Las diferencias en los niveles de alfabetización, antecedentes culturales, género y edad también pueden complicar el trabajo de capacitación, integración y gestión de una mano de obra diversa. Lo mismo ocurre con la rotación de personal para trabajos pesados, o cuando hay necesidad de utilizar mano de obra temporal por la carga de trabajo o para proyectos especiales.

Desde la traducción y la tecnología hasta el compañerismo, los gerentes de almacén recurren a una variedad de estrategias para lograr que la mano de obra diversa trabaje como una sola.

Como una nación de inmigrantes, Estados Unidos se ha ocupado de la diversidad lingüística en la fuerza de trabajo desde sus primeros días. En la actualidad, en muchos almacenes estadounidenses un gran contingente de trabajadores que hablan inglés como segundo idioma, si es que lo hablan, no son la excepción, sino la regla.

Un ejemplo de ello es el distribuidor de servicios de alimentos Ben E. Keith Foods, que opera ocho centros de distribución (CD) en Texas, Nuevo México, Oklahoma y Arkansas. “La mayoría de nuestros almacenes tienen una diversidad étnica”, observa Roy Markham, vicepresidente de operaciones y transporte de la empresa. La mano de

obra de Ben E. Keith incluye muchos hispanohablantes, así como un grupo de inmigrantes vietnamitas en una de sus instalaciones.

Los hispanohablantes también ocupan un lugar destacado en las instalaciones que Norbert Dentressangle, una empresa de logística de terceros (3PL) (cuya adquisición por parte de XPO Logistics está pendiente), opera en el centro de Pensilvania. Sin embargo, otros grupos lingüísticos también desempeñan un papel importante.

“Tenemos una cultura significativa de Bosnia y Croacia en nuestra región”, señala Dave Bumbarger, vicepresidente de operaciones y servicios de logística por contrato de Norbert Dentressangle. “Y estamos empezando a ver que más gente de Medio Oriente ha encontrado lugar en la fuerza de trabajo.”

#### ENTENDER MEJOR A LOS TRABAJADORES

Entre los 13 almacenes que Wagner

Logistics opera, los de las zonas urbanas atraen a muchos empleados de habla hispana que tienen dificultades con el inglés, comenta Justin Eck, director de operaciones del 3PL, con sede en North Kansas City, Missouri. Las instalaciones en las regiones rurales suelen enfrentarse a un reto diferente: empujados que hablan inglés con fluidez pero no saben leer.

“En una operación que Wagner dirigió en Arkansas por varios años, probamos a nuestros empleados y encontramos que más del 50 por ciento eran analfabetos”, explica Joe Johnson, director de tecnología de la información de la empresa.

Cuando en un almacén no todo el mundo habla y entiende el mismo idioma, una solución obvia es contratar supervisores y líderes de equipo bilingües. Las personas se pueden comunicar directamente con los empleados que no hablan inglés, y servir como traductores cuando sea necesario.

“Debido a que la mano de obra es diversa, espero que mi equipo de gestión sea diverso también”, observa Bumbarger. Norbert Dentressangle busca supervisores de primera línea que hablen inglés y español. La empresa también está buscando personas que pueden comunicarse en otros idiomas.

Como parte de esa búsqueda, la empresa podría promover a los trabajadores de bajo rango que hablan inglés como segunda lengua y muestran potencial de liderazgo. “Si necesitan aprender más inglés del que saben, los apoyamos en eso”, agrega Bumbarger.

Para ayudar a los empleados que carecen de conocimientos sólidos de inglés a aprender nuevos procesos, el supervisor de entrenamiento James Orosco del CD de US Foods en Fife, Washington, ha aprovechado a los empleados bilingües como traductores. Pero eso es sólo una táctica inicial, afirma: un poco de tiempo

**La solución de recolección dirigida por voz de Intelligated habla a los trabajadores en su lengua materna, con lo cual aumenta la productividad en los almacenes que tienen mano de obra permanente y temporal que no habla inglés.**



y paciencia borra la necesidad de un intermediario.

“Al principio, los empleados tienen miedo de no poder comunicarse conmigo”, dice Orozco. Pero cuando llegan a conocerlo, a menudo se dan cuenta de que pueden decir lo que piensan, incluso con un inglés limitado. “No tienen que sentir que no comunican adecuadamente lo que necesitan”, añade.

### ROSETTA STONE PARA IDIOMAS

Además de la contratación de empleados bilingües, una empresa podría ayudar a los supervisores angloparlantes a adquirir nuevas habilidades lingüísticas. “Estamos considerando si debemos adquirir un recurso como Rosetta Stone [el programa de aprendizaje de idiomas basado en tecnología], de modo que podamos entrenar a algunos de nuestros buenos líderes y supervisores en español”, añade Johnson.

Un supervisor que habla inglés no necesita dominar completamente un segundo idioma para mejorar las comunicaciones. Eck recuerda sus primeros días como jefe de almacén, cuando su personal incluía de 20 a 30 empleados de habla hispana. “Aprendí a preguntarles si necesitaban más agua, si querían ir al baño, si les iba bien, sólo para poder pasear y hacerles saber que estaba preocupado por su bienestar”, aclara. Cuando llegaba el momento de mantener una conversación más compleja, pedía a un trabajador bilingüe que tradujera.

Por supuesto, en un almacén políglota, un lugar donde, por ejemplo, el español, el ruso y dos dialectos chinos se perciben en el aire, las comunicaciones se vuelven aún más complicadas. Uno de los clientes de Sardeson solucionó este reto al poner a todos los empleados que hablaban el mismo idioma en un mismo equipo. “Se creó un ambiente donde, con un supervisor dirigiendo a un equipo de 12, no les daba pena hacer preguntas”, agrega Sardeson. Todo el mundo podía ocuparse de sus obligaciones en su lengua materna.

¿Esa estrategia promueve la segregación o discriminación? No, en absoluto, dice Sardeson. “Ponen a

la gente en una situación en la que pueden ganar”, señala. “Pensé que era audaz de su parte separarlos de esa manera, y resultó mucho más eficaz”.

Un conjunto diferente de soluciones se aplica al reto de la alfabetización. Mediante los materiales de instrucción, la señalización en las instalaciones, las lecturas en los escáneres de mano, los gerentes de almacén buscan maneras de transmitir información importante a los trabajadores que no leen bien en inglés, o no pueden leer en absoluto.

Cuando no todo el mundo lee en el mismo idioma, un WMS que emite instrucciones de recolección y entrada en stock que aparecen en una lista impresa, o en la pantalla de un escáner de radio frecuencia (RF) portátil, plantea un reto difícil. “Mantener los procesos impresos en papel y en RF en varios idiomas se convierte en un costo prohibitivo”, advierte Bruce Stubbs, director de marketing de la industria en Honeywell Scanning and Mobility.

### EL LENGUAJE DE LA LOGÍSTICA

El reto es aún más difícil en la gestión de los empleados que carecen de habilidades de lectura en cualquier idioma.

Algunos almacenes nivelan el campo de juego para los trabajadores mediante la implementación de soluciones de recolección y entrada en stock dirigidas por voz. En lugar de exigir a un trabajador que lea una pantalla o documento impreso, estos sistemas dan las indicaciones en inglés u otro idioma por voz. El empleado también puede confirmar las actividades terminadas hablando con el sistema.

“El usuario simplemente entrena la base de datos de voz en el idioma con que se siente más cómodo”, explica Stubbs, cuyos productos de la empresa incluyen la familia de soluciones de almacén basados en voz Vocollect. “La voz es lo suficientemente inteligente como para permitir también las diferencias dialectales, y las distintas formas en que las personas que hablan el mismo idioma o pronuncian ciertas palabras”.

---

# SI USTED ENCUENTRA ORO

Una vez que los gerentes de almacén crean una fuerza de trabajo cohesiva, naturalmente quieren mantener esa gran operación en marcha. Dos maneras de mantener al equipo fuerte son depender de los mejores trabajadores, y aprovechar sus conexiones para encontrar a otros que sean igual de buenos.

Muchas empresas que utilizan empleados temporales estacionales vuelven a contratar a las mismas personas año tras año. Confían en sus departamentos de recursos humanos para desarrollar listas de buenos empleados temporales y mantienen las listas actualizadas. “Algunos de nuestros clientes que hacen esto son muy intencionales, asegurándose de que se mantienen en contacto con la gente durante todo el año para mantener la relación”, comenta Curt Barry, presidente y fundador de la firma de consultoría F. Curtis Barry, con sede en Richmond, Virginia.

Una empresa también podría pedir a sus empleados estrella que le ayuden a reclutar a otros que consideren pueden hacer un gran trabajo. En el distribuidor de servicios de alimentos Ben E. Keith Foods, en Fort Worth, Texas, esa estrategia ha funcionado especialmente bien con los empleados de comunidades de inmigrantes.

“Si usted encuentra una veta de oro en una familia o red de amistades dentro de un grupo étnico especializado, puede expandirse para crear una fuerza de trabajo excelente”, reconoce Roy Markham, vicepresidente de operaciones y transporte de Ben E. Keith. “Si tienen una ética de trabajo demostrada, explotamos esa veta a profundidad”.

---

Vocollect soporta más de 35 idiomas, comenta Jay Blinderman, director de marketing de producto de Vocollect Solutions de Honeywell, con sede en Pittsburgh. Incluso es posible mezclar y combinar los idiomas en cierta medida. “Por ejemplo, si los trabajadores entienden inglés, pero se sienten más cómodos hablando en español, el sistema podría indicarles que recojan tres unidades, y los trabajadores pueden confirmar diciendo ‘tres’”, añade Blinderman.

Intelligrated, un proveedor de soluciones de manejo de materiales con sede en Mason, Ohio, ofrece una solución de recolección dirigida por voz que opera en aproximadamente 65 idiomas y no requiere entrenamiento. “Los usuarios se ponen unos audífonos y se les habla en su idioma nativo”, explica Jason Franklin, director de gestión de mano de obra y software de inteligencia de negocios de la empresa.

Si el equipo del almacén incluye a personas de diferentes grupos lingüísticos, la empresa proporcionará el paquete de idioma adecuado para cada trabajador.

La empresa de consultoría logística F. Curtis Barry, en Richmond, Virginia, ha ayudado a algunos de sus clientes a construir aplicaciones de voz habilitadas basadas en teléfonos inteligentes o tablets. “Las aplican en todos los aspectos del proceso de distribución: recepción, conteo de ciclos, procesamiento de devoluciones, ya no sólo en la recolección”, comenta Curt Barry, presidente y fundador de la compañía. “Es más barato, ya que requiere mucho menos arquitectura cliente-servidor”. Y los dispositivos móviles cuestan menos que el escáner de pistola común, añade.

Otra solución que toma la lectura de la imagen es el sistema pick-to-light y put-to-light, que utiliza señales visuales para mostrar a un trabajador a dónde ir y cuántas unidades recoger o guardar. “Ilumina los cubículos donde los trabajadores necesitan sacar artículos, y luego les muestra cuántos artículos sacar”, concluye Franklin.

## SIMPLICIDAD CON SÍMBOLOS

Si bien los sistemas basados en voz y luz eliminan la necesidad de leer, los hablantes de inglés como segunda lengua y las personas que no saben leer pueden entender bien los sistemas basados en papel o pantalla si las instrucciones son simples, por ejemplo, si se utilizan números y símbolos en lugar de palabras.

Markham cuenta una historia que ilustra este punto. Hace algunos años, cuando Markham dirigía el CD de Ben E. Keith en Fort Worth, Dallas, se enteró de que uno de sus empleados había recogido 170,000 cajas sin cometer un solo error. Buscó al joven para felicitarlo y agradecerle en persona. El empleado se quedó allí, sonriendo. “No entendió una palabra de lo que le dije”, ríe Markham. “Pero era muy preciso. No podía escribir ni hablar inglés, pero entendió nuestro sistema.”

Para ayudar a los nuevos empleados que no saben leer, Wagner Logistics ha simplificado sus materiales de capacitación. La idea es depender menos del texto y más de las fotografías. “Por ejemplo, los materiales muestran pallets que se están bajando de un camión, de manera que los trabajadores pueden ver el proceso que están haciendo”, señala Johnson. La compañía también está reemplazando las instrucciones basadas en texto en pantallas de escáner con códigos numéricos. Por ejemplo, cuando la pantalla muestra la opción 2, es la señal para realizar una tarea específica.

Después de que un entrenador demuestra un proceso, es importante monitorear el desempeño para confirmar que los trabajadores entiendan las instrucciones. “A veces las personas se sienten avergonzadas por no ser bilingües, o ser analfabetas”, advierte Eck. “Prefieren hacer algo mal a que te des cuenta de que no entienden qué les dijiste.” Al mantener un ojo en los parámetros de desempeño, los gerentes pueden concentrarse en los empleados que necesitan ayuda adicional y encontrar nuevas oportunidades para simplificar las instrucciones.

Una compañía que utiliza un sistema de gestión de mano de obra (LMS, por sus siglas en inglés) para controlar el desempeño puede identificar con facilidad a los trabajadores que no están logrando los objetivos de productividad. “Eso arroja luz sobre el hecho de que el inglés puede ser un segundo idioma y que están teniendo problemas para entender el proceso”, afirma Franklin. A medida que el LMS automatiza la supervisión del desempeño, los supervisores tienen más tiempo para entrenar a los empleados que necesitan ayuda adicional, agrega.

Si un conocimiento de lectura en inglés es crucial para un trabajo, es buena idea asegurarse de que el departamento de recursos humanos (RH) tome en cuenta esa necesidad cuando revise las solicitudes de empleo. Después de que el cliente de Sardeson descubrió que tenía que sustituir a los conductores de ascensores que no leían en inglés, el equipo de logística y recursos humanos tomó una nueva mirada al proceso de contratación. Uno de los problemas llamó su atención: todas las solicitudes de empleo estaban disponibles en español y en inglés.

“Era posible que un empleado ocupara un puesto que requiere ciertas capacidades de lectura en inglés funcionales sin tocar un documento en inglés durante el proceso de contratación”, dice Sardeson. La compañía comenzó a aplicar pruebas de idiomas a las personas que solicitan empleos que requieren interacción con un sistema informático en inglés.

## EMPLEADOS TEMPORALES Y ROTACIÓN DE PERSONAL

Incluso cuando todo el mundo habla y lee el mismo idioma, los gerentes de almacén se enfrentan a retos de integración cuando contratan trabajadores temporales para sus temporadas altas o para manejar proyectos especiales. Esos empleados tienen que ponerse al día rápidamente.

Si un almacén tiene una rotación intensa de mano de obra, se enfrenta a un problema parecido: los gerentes entrenan continuamente a empleados nuevos, tratando de que sean lo más

productivos en el menor tiempo posible.

En cierto modo, la gestión de los trabajadores temporales se parece mucho a la gestión de los empleados que no saben leer. "Es necesario tener un proceso sencillo de entrenamiento", señala Sardeson.

Cuando una empresa contrata trabajadores temporales para manejar volúmenes de temporada alta, es el momento de dividir los trabajos en subtareas más sencillas, observa Barry. "Durante las semanas promedio o de bajo volumen, cuando se tiene empleados con horarios permanentes que hacen el trabajo, éstos podrían realizar una tarea que implique varios pasos", aclara. Pero los empleados temporales que tratan de hacer el mismo trabajo con rapidez podrían fracasar en la velocidad, en la precisión o en ambas. Para obtener un mejor rendimiento, una empresa podría, por ejemplo, distribuir una tarea de tres pasos entre dos o tres trabajadores temporales.

Cuando un almacén trabaja con agencias de empleo temporal, el software analítico puede ayudar a asegurar que sólo los individuos más productivos se presenten a trabajar. El LMS de Intelligrated no sólo supervisa el desempeño de los empleados temporales individuales, sino también monitoriza cuáles agencias dotan a los trabajadores. "Puedo empezar a reunir información acerca de la calidad de la fuerza de trabajo que las agencias ofrecen", añade Franklin.

Por ejemplo, los empleados temporales enviados por la Agencia A tienen un desempeño del 50 por ciento de la expectativa en promedio, mientras que el desempeño de los empleados temporales de la Agencia B es del 75 por ciento. "Puedo decirle a la Agencia A, 'Vas a tener que investigar mejor a la gente que me envías o cobrarme menos, o llevaré todos mis recursos a la otra agencia'", señala Franklin.

## MEZCLAR LAS COSAS

En Norbert Dentressangle, Bumbarger a menudo forma parejas de empleados temporales con empleados experimentados, o mezcla los empleados con horario permanente y temporales en grupos de trabajo. "Por ejemplo, podríamos tener una oportunidad de surtido que implica armar kits", refiere. "Puedo hacer trabajar a la gente en células de 10 a 15 personas, con dos o tres empleados de tiempo completo que asistan a los empleados temporales para llegar a los niveles que necesitamos."

Junto con la contratación de trabajadores temporales según se requiera, la operación de Norbert Dentressangle en el centro de Pennsylvania suele hacer más flexible su mano de obra al desplazar a los trabajadores entre las diferentes instalaciones. Una política de entrenamiento interdisciplinario asegura que los trabajadores sigan siendo productivos mientras se mueven de un lugar a otro.



**LOGÍSTICA**  
**ALMER** SOLUCIONES DE VALOR

## LA MEJOR OPCIÓN EN SOLUCIONES DE LOGÍSTICA INTEGRAL

- Almacenamiento
- Depósito Fiscal
- Financiamiento sobre Inventarios
- Operación Centro de Distribución
- Acondicionamiento de mercancía
- Cross Dock
- Distribución y logística
- Habilitación fiscal
- Logística Inversa
- Maquiladora de Servicios



México, D.F.: 01(55) 5354 4206 / 5354 4208  
Querétaro, Qro.: 01(442) 199 0259 / 218 148  
Guadalajara, Jal.: 01(33) 3777 6900 / 3777 6922 / 3777 6990  
Monterrey, N.L.: 01(81) 8363 8124 / 8363 68424

LADA SIN COSTO  
01 800 7158 874  
comercial@almer.com.mx  
www.almer.com.mx

Av. Vallarta 5846,  
Col. Jardines Vallarta,  
Zapopan, Jal. C.P. 45027

Un factor que complica las cosas es que en la actualidad no todos los edificios utilizan el mismo WMS. “Tenemos un grupo básico de ‘superusuarios’ que saben cómo utilizar cada WMS”, señala Bumbarger. “Pueden ir a cualquier edificio, entrar en un sistema de RF y utilizarlo.”

En los almacenes que tienen una gran rotación, tal vez la mejor estrategia para aumentar la productividad sea cerrar la puerta giratoria. Los empleados que entienden el trabajo que están haciendo, y aprenden a hacerlo bien, tienen más probabilidades de quedarse.

“Es interesante cuántas veces se

El hecho de que la gente tenga experiencia en almacenes no significa que puedan entrar y empezar a producir. “Tal vez sepan cómo usar un patín de carga para pallets, pero no saben nada acerca de su sistema y sus procesos”, advierte Orosco.

Cuando Orosco trae un nuevo grupo a bordo, da una formación básica a todos sobre los procedimientos y la seguridad, y luego envía a cada empleado nuevo a la planta con un trabajador experimentado. En ese momento, empieza a separar a los novatos de los trabajadores que tuvieron un buen desempeño en trabajos anteriores. “Si me demuestran que

ellos”, agrega. “Les doy la bienvenida como nuevos miembros de la familia y les digo a mis trabajadores que los traten como iguales y los pongan al día.” Los trabajadores son sorprendentemente generosos respecto a detenerse para corregir o ayudar a sus nuevos colegas, asegura.

## CAMBIO DE CULTURA

A medida que las mujeres han ocupado puestos de almacén que en el pasado eran ocupados principalmente por hombres, ese cambio también ha suscitado algunos retos de integración. En Wagner Logistics, por ejemplo, las normas culturales que prevalecen entre algunos grupos de inmigrantes pueden causar fricción cuando los hombres presentan informes a una mujer líder de equipo. La solución es asegurarse de que todos los empleados entiendan que las mujeres reciben su autoridad directamente de la administración de Wagner.

“Les decimos que otorgamos los puestos con base en la calidad del empleado o la empleada y lo que son capaces de hacer, no en el género”, explica Eck. “Por lo general eso parece aliviar cualquier tensión”.

Las disparidades de edad también pueden estimular la resistencia, sobre todo cuando un supervisor joven intenta decir a los empleados con mucha antigüedad que cambien un proceso de trabajo. “Muchos de ellos asumen automáticamente que saben la mejor manera de hacerlo, porque lo han estado haciendo así desde siempre”, observa Eck.

El supervisor tiene que trabajar hombro a hombro con los empleados, primero para ganarse su confianza y luego para, poco a poco, sugerirles pequeños ajustes. “Cuando ven algunas mejoras, uno obtiene su apoyo y ve que la rigidez se suaviza”, añade Eck. “Entonces los miembros del equipo pueden trabajar juntos y mejorar”.

Al final, esa es la meta de cada gerente de almacén: lograr que una instalación llena de empleados diversos trabaje en conjunto como un equipo, y logre resultados sorprendentes. ■



**La tecnología, como los sistemas de recolección o de entrada en stock dirigidos por voz, facilita la comunicación con los trabajadores del almacén que carecen de habilidades de lectura o no hablan inglés.**

contratan empleados nuevos y luego se les escucha decir, después de haber trabajado tres días, ‘No sabía de qué se trataba este trabajo’ o ‘No me gusta este trabajo’”, señala Barry. “Cuando usted está entrevistando a las personas, es necesario determinar si entienden el trabajo que van a realizar. ¿Han hecho ese tipo de trabajo antes?, y ¿tienen los conocimientos necesarios para garantizar que van a hacer un buen trabajo?”

saben todo lo que está pasando, les dejo que se vayan a trabajar”, explica. Los reclutas con menos experiencia se someten a un día completo de formación adicional.

Cuando los novatos finalmente llegan a la planta, Orosco intenta vincularlos con “compañeros” con experiencia. También se asegura de que los empleados recién contratados se sientan bienvenidos y apoyados. “Todo el mundo se presenta ante