



Universidad Católica Andrés Bello

Dirección de Post-Grado

Especialización en Desarrollo Organizacional

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

## **Formulación de la estrategia general**

# **para la elaboración del Plan Maestro de Cambio para el desarrollo de la Cultura deseada en Pepsi-Cola Venezuela, C.A**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

Adeljai C. Carpio González

Como un requisito parcial para obtener el título de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina

Caracas, noviembre 2009

## Tabla de contenido

<b>FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL .....</b>	<b>1</b>
<b>PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN MAESTRO DE CAMBIO PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA DESEADA EN PEPSI-COLA VENEZUELA, C.A.....</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO 1 .....</b>	<b>10</b>
1.1.- PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	10
1.2.- OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	19
1.2.1.- <i>Objetivo General</i> .....	19
1.2.2.- <i>Objetivos Específicos</i> .....	19
1.2.3.- <i>Alcance</i> .....	19
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>20</b>
MARCO ORGANIZACIONAL .....	20
2.1.1.- <i>Definición de Negocio - Visión:</i> .....	21
2.1.2.- <i>Estrategia:</i> .....	21
2.1.3.- <i>Definición de Éxito:</i> .....	21
2.1.4.- <i>Razón de Ser - Misión:</i> .....	21
2.1.5.- <i>Principios:</i> .....	22
2.1.6.- <i>Valores</i> .....	24

2.1.7.- Portafolio de Productos .....	26
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>27</b>
MARCO CONCEPTUAL .....	27
3.1.- La organización y algunos de sus elementos .....	27
3.2.- Estructura organizacional .....	29
3.3.- Cultura.....	30
3.4.- Planificación estratégica.....	41
3.5.- Lineamientos estratégicos .....	42
3.6.- Elección de la estrategia de Cambio .....	43
3.7.- Implantación estratégica: Transformación de la cultura según Haygroup .....	63
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>67</b>
4.1.- MARCO METODOLÓGICO .....	67
4.2.- PLAN MAESTRO DE CAMBIO CULTURAL DE PEPSI-COLA VENEZUELA .....	80
4.2.1. – ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE LAS SESIONES .....	80
<i>Primera Parte: Situación Actual y Visualización de Futuro.....</i>	<i>82</i>
<i>Segunda Parte: Identificación y priorización de acciones .....</i>	<i>85</i>
4.2.2.- Principio estratégicos:.....	88
4.2.3.- Áreas prioritarias – Caracterizaciones .....	90
4.2.4.- Iniciativas Estratégicas .....	94
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>95</b>

EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	95
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>97</b>
<b>DOCUMENTACIÓN .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>

## Resumen

El propósito de este estudio fue el apoyar al equipo de líderes de Pepsicola Venezuela, C.A en el proceso de elaboración del “Plan Maestro para el Desarrollo de la Cultura Deseada” y determinar a partir del diagnóstico de la Cultura Actual la brecha existentes entre ambos estados: Para lograr este objetivo se propuso una intervención- acción dirigida a “construir los significados” comunes para luego identificar las áreas de atención prioritarias, caracterizándolas y estableciendo iniciativas específicas para trabajarlas.

Como resultado de este proceso surge de manera clara la necesidad de orientar acciones que potencien y/o mejoren las interacciones tanto con los clientes como con los colaboradores, definiéndose en tal sentido los siguiente focos de atención: 1) Visión sistémica e Integración; 2) Fortalecimiento del Liderazgo; 3) Sistemas de Gestión. Este equipo de líderes establece un plan de iniciativas a ser ejecutado en tres olas con responsables designados quienes rendirán cuentas por su progreso; acordándose además los principios estratégicos no negociables sobre los que este proceso de cambio descansa.

Como parte del cierre en apoyo a este equipo se realizo un conjunto de recomendaciones las cuales giran en torno a: La cultura es una abstracción, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada

organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo, es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos/transmitidos por los miembros de una organización; y donde los líderes son piedra angular este cambio. Adicionalmente, es necesario revisar los procesos, políticas, normas y procedimientos que regulan el hacer de la organización ya que las mismas refuerzan/restringen atributos

## ***Introducción***

El presente trabajo busca desarrollar el proceso de planificación que la empresa PepsiCola Venezuela emprendió para atender el aspecto cultural. Tema que requería atención debido los procesos de fusión y adquisición que fueron parte de su estrategia de negocios a fin de recuperar su posición de mercado.

Aun cuando mucha agua ha corrido y la organización es capaz de “mirarse a la cara” con su competidor más cercano, en los últimos tiempos ha sido cada vez más evidente la necesidad de hacer que sus miembros se agrupen en torno a un solo cuerpo de creencias que les permita no solo mantener lo logrado sino trascender en el tiempo.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. Precisamente esta realidad, es la que hace que una

organización nacida de una asociación estratégica entre Pepsico International Beverage y Empresas Polar, que dentro de su evolución ha adquirido a pequeñas empresas locales (Golden) hasta importantes transnacionales (Quaker) necesite ocuparse hoy de este tema haciéndolo parte de su agenda estratégica

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los colaboradores.

“La ambigüedad cultural” puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades afectando su capacidad de coordinación y de integración.

La cultura de una organización se va formando por distintas vías:

Selección de empleados: el tipo de persona reclutado refleja y refuerza la cultura de la organización.

Comportamiento de los empleados: alguien recién contratado copiará lo que hacen los demás. Esto va desde la forma de vestir, hasta el horario de trabajo, pasando por cómo utilizan la tecnología, y el valor que le dan a los puestos en el estacionamiento.

La naturaleza del negocio: algunas industrias promueven una cultura en

particular, como las consultoras o la banca. Una de las culturas mas distintivas es la de las empresas de alta tecnología en Silicon Valley, donde se promueve la informalidad, abundan los juegos en el ambiente, y se consume mucha Pizza y refresco.

Ambiente externo: toda organización está dentro de una sociedad. Aún siendo la misma empresa, una oficina en Miami no tendrá la misma cultura que la sucursal en Nairobi o Buenos Aires.

Hacer consciente esta realidad y trabajar intencionada y deliberadamente supone un esfuerzo para pasar del mundo de las abstracciones al de las concreciones permitiendo articular acciones colaborativas para actuar sobre elementos específicos y monitorear de cerca sus efectos sobre el sistema. Cambiar al colectivo es una de los retos de los mayores en materia de cambio por lo que acompañar a una organización en esta empresa ha sido un lujo, son procesos lentos que requieren energía, convicción y perseverancia. Todo esto sin dejar de lado el entorno donde esta empresa se desenvuelve

# Capítulo 1

## ***1.1.- Planteamiento y Justificación del Proyecto***

Pepsi Cola Venezuela, CA es una empresa dedicada a la manufactura, ventas y distribución de bebidas no alcohólicas y es la resultante de la asociación estratégica entre Empresas Polar y Pepsico Beverage International; representando así el negocio más joven del Grupo de Empresas Polar.

La asociación estratégica vigente desde 1996 entre estas dos importantes organizaciones surge como respuesta a la “movida estratégica” que adelantaran Coca Cola y el Grupo Cisneros que “sacó” del mercado venezolano a su más fuerte competidor en este mercado --Pepsi Cola-- de un día para otro por casi aproximadamente cinco años. Y le Permite a Polar fortalecer su participación en este segmento del mercado en el cual venia incursionando desde el 1992 al producir, vender y distribuir Refrescos Golden. Es importante señalar que de manera particular en esta asociación Empresas Polar y Pepsico International Beverage son socios a partes iguales, formato distinto al típicamente planteado en la gran mayoría de los países donde esta organización opera bajo una franquicia. Este elemento nos parece relevante, ya que; por un

lado tenemos a Empresas Polar que representa tal vez la organización de mayor tradición en nuestro país enfocada en el sector de alimentos y bebidas. Con 30 plantas industriales, y más de 150 mil puntos de ventas, esta organización empresarial posee la infraestructura de producción, comercialización y servicios más importantes en la economía privada de Venezuela cuyos productos líderes se comercializan en América Latina, Norteamérica, el Caribe y Europa con más de 30.000 colaboradores en Venezuela. Por el otro lado, tenemos a Pepsico International Beverage empresa líder mundial en la industria de alimentos, snacks y bebidas fundada en 1965 y con más de 108.000 colaboradores a nivel mundial

Esta primera descripción ofrece una serie de elementos sumamente retadores al contextualizarlo en el mundo corporativo, y más aun si el foco lo hacemos desde el punto de vista Cultural. Supone pues que los procesos de: toma de decisiones, negociación, planeación estratégica, entre otros son compartidos por una empresa transnacional de origen norteamericano y una empresa 100% venezolana con una historia de más de 60 años de existencia

Adicional a lo antes descrito dentro de proceso de expansión para lo lograr la estrategia definida por Pepsicola Venezuela de:” Alcanzar el liderazgo del mercado por medio de un portafolio imbatible de productos y marcas líderes,

soportados en sistemas de distribución flexibles y eficientes que se adaptan a las necesidades de los clientes, para obtener rentabilidad creciente” se generaron varias adquisiciones: 1) Refrescos Golden (1992);2) Minalba (2000) ; 3) Mavesa (2001); 4) Quaker (2002)

Esta “colcha de retazos” como la describe uno de sus directores conforma hoy la cultura organizacional de esta empresa. Siendo conscientes de los venideros retos que le esperan su tren directivo entendiendo la necesidad de “aglutinar” a sus colaboradores en términos del “1cuerpo de creencias y costumbres, formas sociales y tratados materiales que constituyen un diferenciado complejo de tradición de un grupo...” supone entonces consolidar a esta masa de personas en torno a una meta cultura que promueva y profundice:

- ✚ “La salud organizacional” y que provea seguridad a la organización como un todo en relación con las fuerzas sociales de su entorno
- ✚ Estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación
- ✚ Estabilidad de la relaciones informales en el seno de la organización
- ✚ Continuidad de las políticas y de las fuentes de decisiones de esas políticas;

---

<sup>1</sup> Definición de cultura según Webster’s New International Dictionary

- ✚ Homogeneidad de perspectivas con respecto al significado y papel de la organización

La Directiva ha avanzado en este camino y a la fecha se cuenta con un Diagnostico aplicado a una importante población de líderes los distintos niveles (estratégico, táctico y operativo) a fin de identificar guías claras de acción Para la identificación de los atributos de la Cultura Actual y Meta además de las brechas entre estas, así como el grado consenso se utilizo la herramienta desarrollada por Hay Group en 1995, la cual utiliza 4 modelos culturales de carácter “universal” como referencia para definir la cultura de la empresa. A tales efectos la dinámica definida propició la priorización de las 56 pautas culturales posibilitando:

- ✚ Estimar el grado de consenso entre las personas que dan la información
- ✚ conocer la cultura real de la empresa
- ✚ conocer la cultura deseada y requerida en función de la estrategia
- ✚ identificar las pautas culturales a reforzar, mantener o disminuir

Para definir el marco contextual referente de este proceso de diseño cultural, el Director del Negocio : Ing. Gustavo Hernández, realizó una presentación de las prioridades del negocio contenidas en la estrategia del 2010 para Pepsi Cola

Venezuela C.A , así como los factores críticos de éxito determinantes en la consolidación de la misma. Solicitándosele al equipo de líderes presentes que contactasen los comportamientos y actividades que requieren ser recompensados, promovidos y apoyados para consolidar el plan estratégico 2010 del Negocio.

Adicional y paralelamente se aplicaron 40 encuestas a un grupo más amplio de líderes ubicados en los estratos medios (nivel operativo) de la organización, que recogen las mismas pautas culturales identificadas en C-Sort, a fin de identificar el nivel de consenso en cuanto a las prioridades culturales identificadas por el nivel estratégico y táctico de la organización, además de su percepción del nivel de brecha entre la cultura actual y la requerida, tanto desde un punto de vista cuantitativo así como cualitativo recogido a través de los grupo focales.

Muestras (Diagnostico):

Técnica	Nivel	Nivel	Participantes
C- Sort	Estratégico: Orientado al Logro de la Misión de la Organización Identifica Oportunidades de Negocios Emite Lineamientos	Banda 1 y 2	7
		Banda 3	9
	Táctico: Traduce lineamientos estratégicos en acciones concretas para el logro de objetivos Operacionalizar	Banda 4	5
Encuesta	Operativo: Actividad concreta de ejecución Hacer las cosas	Banda 5	34
Grupos Focales	Estratégico / Táctico y Operativo	Todas las Bandas	34

¿Por qué es pertinente esta intervención?

La presente investigación es pertinente primeramente a fin de dar continuidad al trabajo ya iniciado con la etapa Diagnostica. El equipo de líderes estratégicos de la organización ha solicitado apoyo para generar guías claras que orienten las acciones en tan relevante tarea, siendo propicio el momento por encontrarse iniciando el nuevo ciclo de planificación estratégica. A esta solicitud proponemos esta intervención sustentada en el enfoque de investigación-acción debido a que busca apoyarlos en la identificación de perspectivas comunes, y sobre todo generar la concientización sobre la relevancia de este tema para consolidar el negocio y asegurar el logro de las

estrategias definidas. Siendo la cultura el conjunto de valores y normas que un grupo comparte el trabajo requiere analizar las acciones y situaciones que pueden ser inaceptables en algunos aspectos; susceptibles de cambio, a fin de prescribir una respuesta. Para ello es necesario profundizar en la comprensión del problema y sobre todo busca la explicación de "lo que sucede" para elaborar un "guión" sobre la situación y sus actores, relacionándolo con su contexto. En consecuencia, esta explicación es más bien una comprensión de la realidad. Se busca alcanzar una mirada consensuada de las subjetividades de los integrantes de la organización.

La idea es propiciar en los participantes un proceso de auto reflexión sobre sí mismos, los demás y la situación, facilitando el diálogo y sobre todo la elaboración bajo un enfoque colaborativa de un plan que les permita articular las acciones que le permitan avanzar en tan relevante aspecto. Esta intervención busca que este equipo de líderes asuma a la cultura como un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización.

De manera más concreta seguidamente las razones levantadas con este equipo y que dan información de porque vale la pena llevar a cabo este

proyecto

### **Estratégicas**

Seguridad de la organización como un todo en relación con las fuerzas sociales de su entorno

Estabilidad de las líneas de autoridad y comunicación

Estabilidad de las relaciones informales en el seno de la organización

### **Económicas**

Incrementar la eficiencia y rentabilidad al alinear los esfuerzos de los equipos de trabajo con la estrategia e incrementar el compromiso con la organización

### **Tácticas/Operativas**

Continuidad de las políticas y de las fuentes de decisión de esas políticas

Homogeneidad de perspectivas con respecto al significado y papel de la organización

### **Beneficios**

Entre los principales beneficios que la realización de este trabajo traería podemos mencionar:

- 🚩 La alineación del cuerpo de líderes de todos los niveles de la organización en torno al significado que la misma tiene dentro de Empresas Polar, el mercado e incluso el país

- ✚ La comprensión profunda por parte de los líderes estratégicos de los atributos que deben ser promovidos, reforzados y/o desacelerado en la organización permitiendo una mejor ejecución de su rol como “custodios” de la identidad cultural.
- ✚ La homologación del lenguaje en torno a los atributos y las definiciones que los determinan que deben ser promovidos, reforzados y/o desacelerados
- ✚ La concentración de esfuerzos que permitan orientar recursos humanos, económicos y de tiempos en torno a focos claros de trabajo

La no realización de este trabajo profundizaría las paradojas en el ejercicio del liderazgo por la inexistencia de un entendimiento claro sobre lo que debe o no ser promovido, reforzado o desacelerado. Aunado al hecho de las entropías que en los procesos de toma de decisiones y/o resolución de problemas que se generan por la diferencia de perspectiva y significado sobre los que es importante hace, así como de los comportamientos que deben ser reforzados positiva o negativamente día a día en todos los estadios de la organización

## ***1.2.- Objetivos del proyecto***

### **1.2.1.- Objetivo General**

Formular el plan maestro de acciones que permitan cerrar la brecha entre los atributos presentes en la cultura actual para acercarlos a la configuración de atributos requeridos en la cultura deseada para el logro de sus objetivos estratégicos

### **1.2.2.- Objetivos Específicos**

Identificar las acciones orientadas a modificar la configuración de los atributos para el logro de la cultura deseada

Priorizar las acciones a ser emprendidas, estableciendo hitos por año y responsables

Definir mecanismos de retroalimentación y seguimiento

### **1.2.3.- Alcance**

Es importante señalar que aunque la cultura tiene implicaciones para todos los que laboran en Pepsi Cola Venezuela la elaboración de un Plan Maestro de Cambio Cultural será construido con la participación del 100% de los líderes estratégicos, 100% de líderes tácticos y una muestra representativa de los líderes operativos. En seis (06) sesiones con una duración de 6 a 8 Hrs.

## **Capítulo II**

### ***Marco Organizacional***

Pepsi-Cola Venezuela es operada por Empresas Polar, a través de una asociación estratégica con PepsiCo Internacional. Su infraestructura operativa y comercial incluye cuatro plantas, más de 40 agencias y numerosas rutas de cobertura nacional. Produce marcas líderes como Pepsi, Pepsi Light, 7up, 7up Light, Sabores Golden, agua mineral Minalba, Gatorade, jugos Yukery y Yuky-Pak.

Distinguida con el más alto reconocimiento al desempeño que otorga PepsiCo, Pepsi-Cola Venezuela es un modelo tanto en sus operaciones de clase mundial como en su gestión de ventas. La excelencia en su gestión ha permitido que sus plantas hayan recibido premios en varias ocasiones por sus ejemplares prácticas. Además, ha sido reconocido con el máximo galardón de PepsiCo Internacional a escala global, "El Embotellador del Año", por dos años consecutivos (2004 y 2005). Ésta es una garantía más para sus consumidores.

### **2.1.1.- Definición de Negocio - Visión:**

Bebidas no alcohólicas con marcas líderes, para todos los gustos y en cualquier ocasión

### **2.1.2.- Estrategia:**

Alcanzar el liderazgo del mercado por medio de un portafolio imbatible de productos y marcas líderes, soportados en sistemas de distribución flexible y eficiente que se adaptan a las necesidades de los clientes, para obtener rentabilidad creciente.

### **2.1.3.- Definición de Éxito:**

Alcanzar el liderazgo en la participación de mercado total y en todas las categorías en que participa, con marcas líderes y rentabilidad creciente

### **2.1.4.- Razón de Ser - Misión:**

En Pepsi Cola Venezuela el sentido del trabajo es contribuir a la calidad de la vida cotidiana de las personas y sus familias, por medio de una amplia y accesible oferta de excelentes marcas de alimentos y bebidas, con la mejor relación precio-valor

Aspirando a que todos y cada uno de sus colaboradores trabaje con pasión aportando al bien de las personas, de las comunidades y del país

Su trabajo está al servicio del bien individual y común, en la medida en que cumple sus compromisos con los diferentes grupos relacionados y participa solidariamente con los sectores más vulnerables de la población

### **2.1.5.- Principios:**

Los principios de Pepsi Cola Venezuela son las creencias que considera verdaderas.

Los fundamentos relacionados con su filosofía, Valores y Razón de Ser.

#### **Respeto Mutuo**

Respetar es reconocer el valor de la igual dignidad de la vida de todas y cada una de las personas, su unicidad, su diversidad; su dimensión individual y social

Es actuar o dejar de actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo ni a los demás, de acuerdo con sus derechos, su condición y sus circunstancias

Así como se tiene el derecho a ser respetados, ha de de cumplirse con el deber de respetar a las otras personas, sentando las bases para la convivencia, el dialogo y la colaboración

## **Libertad Responsable**

Cree que las personas están dotadas de conciencia, voluntad y posibilidades de libre elección

La responsabilidad más básica es cumplir con nuestros deberes

Consideramos que el derecho a la libertad individual de elegir debe estar enmarcado en el deber de responder ante los otros por los efectos de dicha elección

Se promueve la “libertad responsable”, creando las condiciones para que las personas puedan tomar decisiones y asumir las consecuencias

## **Justicia**

Entiende la justicia como la voluntad permanente de dar, reconocer y respetar a cada quien lo que le corresponda

Toma en cuenta la igual dignidad del valor de la vida de cada persona, su diversidad de aportes, y su unicidad, para crear condiciones de justicia para todos, al interior de nuestra organización

## **Solidaridad**

En Pepsi Cola todo son interdependientes, tiene muchos objetivos comunes y complementarios. El principio de Solidaridad significa concebirnos como parte integrante del todo, involucrarse, identificarse y actuar con determinación firme y perseverante por el bien común, es decir, por el bien de todos y cada uno. Ir más allá de las fronteras de la empresa y sentirse como parte integrante de las comunidades y del país que queremos. Pensar que todos son responsables por todos. El dialogo y la colaboración facilitan la solidaridad.

### **2.1.6.- Valores**

Pepsi- Cola Venezuela entiende por Valores aquellas cualidades que le permite orientarse hacia su “Razón de Ser”. Los valores los perfeccionan como personas individuales y sociales. Son la guía para nuestras elecciones, decisiones, dilemas y actuaciones en la labor cotidiana.

## **Integridad**

La integridad implica ser fiel a las propias convicciones. Es “hacer lo correcto” entendido como actuar con honestidad, rectitud, respeto y responsabilidad cumpliendo con sus deberes y obligaciones, conforme a su Razón de Ser, Principios y Valores

La integridad es buscar la unidad de la persona entre lo que piensa, siente dice y hace, de acuerdo al bien que dicta la conciencia y el código de ética.

### **Excelencia**

La excelencia es actuar de acuerdo a los criterios establecidos por la organización como “los mejores”, en busca del beneficio de todos los grupos relacionados con la actuación.

La excelencia implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en procesos, productos y servicios en busca de proveer la mejor contribución para el beneficiario.

La excelencia es que cada uno de nosotros se esfuerce en ser la mejor persona que puede ser.

### **Alegría**

La alegría es la energía positiva que ponemos en todo lo que hacemos, con las personas con quienes interactúan y celebran sus logros. Es el gozo constante y contagioso del bien

Alegría que se ofrece y comparte con sus productos

## **Pasión por el bien**

La pasión por el bien es el amor, entusiasmo y esmero con el que trabajamos para cumplir con nuestros compromisos. Es buscar el bien del otro, compartir y entregarse sin limitar los esfuerzos; siempre y cuando no lesione a las otras personas, ni quien lo realiza

### **2.1.7.- Portafolio de Productos**

#### **Bebidas Carbonatadas**

Pepsi y Pepsi Light

7 Up y 7 Up Light

Sabores Golden

H20h

#### **Agua Mineral**

Minalba

Minalba Flavor

Minalba Sparkling

#### **Jugos**

Yukery

Yukypak de Yukery

#### **Mezcladores**

Evervess

#### **Bebidas Energéticas**

Add rush

#### **Te Frio**

Lipton Ice Tea

#### **Bebidas Deportivas**

Gatorade

## Capítulo III

### *Marco conceptual*

#### **3.1.- La organización y algunos de sus elementos**

Explicar una organización pasa por el complejo proceso de no confundirla con las características fácilmente visibles pero no necesariamente definitorias. Evidente son los resultados, la infraestructura, los empleados; sin embargo, no son suficientes para comprender un concepto que es más abstracto, incluso disperso.

“Las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada, con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo” (Daft 2005, p. 10)

Para Fernández (1999) la organización está compuesta de dos o más personas que: “saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación. Se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos.”

No obstante, del discurso de Daft (2005) es importante, para efectos de este trabajo, entender que las organizaciones existen cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas. “Los límites entre departamentos y entre organizaciones se están volviendo más flexibles y difusos, en la medida en que las compañías enfrentan la necesidad de responder con más rapidez a cambios en el ambiente externo”

A partir del anterior concepto, entenderemos como organización: un sistema articulado compuesto por subsistemas ordenados en torno al logro de objetivos comunes a través del trabajo, las funciones y la jerarquía. Un grupo de partes y funciones que permiten alcanzar un fin común, como el desarrollo organizacional, que a su vez, lleva al hombre a desarrollar sus capacidades y posibilidades, para obtener la superación personal y así el crecimiento de la organización.

Según Chester Barnard, autor del clásico libro sobre administración (The Functions of the Executive) existe la organización formal y también la informal: “La organización formal se considera como la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Esta organización descrita como formal no implica una inflexibilidad inherente, por el contrario debe ser flexible

para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales” (Cherter Barnard en Tacoronte, s/f).

Por su parte, la organización informal la concibe como “cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos”.

Keith Davis, de la Arizona State University, describe a la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí” (Tacoronte s/f).

### **3.2.- Estructura organizacional**

La estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos (roles) de una organización. La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas de una organización. Según Chandler (1962), el diseño de la estructura debe responder a la estrategia. De no ser así, la organización operará de manera ineficiente, y puede poner en riesgo el logro de sus objetivos. El entorno condiciona las estrategias de una organización y estas últimas, a su vez, condicionan la estructura organizacional. (Francés, 2006. p. 28)

De acuerdo con Daft (2005), hay tres componentes esenciales en la estructura de la organización:

Designa las relaciones formales de mando, incluso, el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores.

Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de estos en la organización total.

Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos.

“Una nueva estrategia genera modificaciones en la estructura organizacional, y se debe reflejar en su cultura”. (Francés, 2006) Empero, la estructura establece límites a la definición de la estrategia, pues la organización no puede adoptarlas sin tomar en cuenta los recursos de los cuales dispone. La estructura determina cómo se desagrega la estrategia.

### **3.3.- Cultura**

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e

ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los colaboradores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros" (Hill y Jones, 2001).

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización (Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977). Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aun más la cultura existente (Díaz y Rodríguez, 2003). También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria (Sheridan, 1992), de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los

valores de los colaboradores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario (Bretones y González, 2009). Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales (Schramm-Nielsen, 2001) así como las conductas emprendedoras (Bretones y Silva, 2009).

### **3.3.1.- Funciones de la cultura organizacional (Chica, 2008):**

Motiva o limita las prácticas de la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública. Guy Peters (1999) – Cultura Administrativa -

Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente. Toca (2005) – Cultura Corporativa

Ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa. Toca (2005) – Cultura Corporativa –

Tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa. (Urrea: 2000). – Cultura Empresarial

Estructura la descripción mental, tanto en los ciudadanos cómo en los funcionarios públicos, de lo que es y ha de ser el “buen gobierno” y la “administración apropiada” (Peters 1999). – Cultura Política

Los valores políticos de una sociedad contribuyen en el moldeamiento de sus organizaciones públicas. (Peters 1999). – Cultura Política –

Los valores políticos de una sociedad contribuyen en la definición de los límites de la acción administrativa de las organizaciones públicas. (Peters 1999). – Cultura Política –

Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño – de las organizaciones – en lo social (Peters) – Cultura Social –

Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones. (Schein 1988).

Enseñar a los nuevos miembros – de la organización- el modo(s) correcto (s) de percibir, pensar y sentir... problemas relevantes a la organización. (Schein 1988).

Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.

Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra. (Etkin y Schvarstein 1992)

Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización. (Etkin y Schvarstein 1992)

Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos departamentales e individuales en la organización. (Etkin y Schvarstein 1992)

Tender a ser un silencioso sistema de control comportamental. (Etkin y Schvarstein 1992)

### **3.3.2.- Creación y Sostenimiento de la cultura organizacional**

Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:

- ✚ Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
  
- ✚ Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios
  
- ✚ Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.

Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.

- ✚ Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
  
- ✚ Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
  
- ✚ Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
  
- ✚ Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

- ✚ Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.)
- ✚ Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.)

### **3.3.3.- La Organización como fenómeno cultural**

El experto en ciencias políticas Robert Prethus ha sugerido que vivimos en una "sociedad de las organizaciones". Tanto en Japón, Alemania, Hong Kong, Inglaterra, EE.UU., Rusia y Canadá y otros países industrializados, las grandes organizaciones probablemente influyen de un modo alienante que si viviéramos en una remota tribu en las junglas de América del Sur. Esto es completamente

obvio, pero muchas de las características de la cultura descansan sobre cosas obvias. Por ejemplo, ¿cuánta cantidad de gente organiza su vida basándose en los distintos conceptos del trabajo y el ocio? Siguen rígidas rutinas 5 ó 6 días a la semana, viven en un lugar y trabajan en otro, visten uniformemente, defienden la autoridad y consumen mucho tiempo en el mismo tiempo sitio realizando un conjunto repetitivo de actividades. Para un extranjero la vida diaria es un peculiar conjunto de creencias rutina y rituales que la identifican como una cultura totalmente distinta cuando se compara con otras sociedades más tradicionales.

Antropólogos y sociólogos han estudiado concienzudamente estas diferencias. Por ejemplo, en las sociedades donde la casa es la unidad económica básica y productiva (más que una organización) encontraremos que el trabajo tiene un significado diferente y, por lo general, ocupa mucho menos del tiempo de una persona. Las distinciones que se sacan entre "significado" y "fin", entre "actividad ocupacional y economía general" y "organización social", tienden a ser más imprecisas y los sistemas de actitudes y creencias más cohesivos. El sociólogo francés Emile Durkheim ha demostrado que el desarrollo de los modelos tradicionales del orden social,

ideales comunes, credos y valores y dan modelos más fragmentados de creencias y prácticas basadas en la estructura ocupacional de la nueva sociedad.

La división del trabajo, característica de las sociedades industriales, crea problemas de integración o más exactamente descrita como un problema descrita como un problema de la "cultura de la gestión".

Ha habido que encontrar caminos para hallar y unir la sociedad de nuevo; los gobiernos, la religión, los medios de comunicación y otras instituciones relativas a la conformación de las opiniones y creencias juegan un importantísimo papel en este proceso.

### **3.3.4.- Teorías del cambio cultural**

Una terminología común para clasificar los diferentes aspectos de la cultura, introducido inicialmente por Marx, y usado de modo ligeramente diferente por otras escuelas y autores, es el que divide la cultura en tres partes:

🚧 Aspectos infraestructurales. Que serían los aspectos más materiales o relacionados con la tecnología, los medios de

producción disponible, el tipo de recursos naturales o humanos manejados por una sociedad para su actividad económica y social.

- ✚ Aspectos estructurales. Que serían aquellos relacionados con cómo se organizan las tareas y las funciones sociales, el sistema jerárquico y de poder y las reglas que en efecto rigen las relaciones entre individuos.

- ✚ Aspectos supra estructurales. Que englobarían los aspectos más inmateriales e ideales, como las creencias religiosas, los valores morales y también los aspectos tradicionalmente considerados "alta cultura" en occidente como: la pintura, la arquitectura, la música, la literatura o el cine (a pesar de que la realización de estos aspectos también se haya restringida por los aspectos tecnológicos o infraestructurales). También todo un conjunto de idealizaciones como las utopías o principios deseables del ordenamiento jurídico formarían la supra estructura.

De acuerdo a cierto número de teorías del cambio socio-cultural, como el marxismo o el materialismo cultural, las culturas son, en gran parte, adaptativas (en el sentido que tratan de adaptarse al medio ambiente, la tecnología disponible y demás restricciones materiales que condicionan la

vida humana). Para el marxismo, y otras versiones del materialismo histórico, es el cambio en la infraestructura, más concretamente el modo de producción o la tecnología, lo que hace que aparezcan nuevos factores culturales, que provocan reestructuraciones importantes en el modo de organizar la sociedad: quién produce, qué se produce, cómo se produce y para quién se produce

### **Cambios en la infraestructura**

Los cambios infraestructurales son complicados de prever ya que dependen de avances tecnológicos, desarrollos económicos no buscados y creación de economías de escala. Sin embargo, resultan en general más sencillos de describir en términos objetivos una vez producidos. Para algunos autores como Marvin Harris estos cambios son importantes, porque detrás de un buen número de cambios culturales en otros niveles pueden rastrearse hasta cambios en la infraestructura.

### **Cambios en la estructura**

Los cambios en la estructura normalmente se corresponden a reorganizaciones sociales asociadas al modo de producción. Así un nuevo cambio tecnológico o infraestructural puede comportar una forma diferente de distribuir el trabajo o el número de horas trabajadas. Un ejemplo de esto fue la incorporación masiva de las mujeres occidentales

al mercado laboral al aparecer un buen número de puestos de trabajo en el sector servicios (empleos de cuello blanco) donde la fuerza física no presenta ventaja comparativa al estar basados exclusivamente en la capacidad intelectual.

### **Cambios en la supra estructura**

Los cambios supra estructurales casi siempre surgen como valores y reacomodos de los valores y las creencias que tienden a justificar el orden social imperante. Así la incorporación de las mujeres al mercado laboral conllevó una mejora y emprestigiamiento de la mujer asalariada que trabaja fuera de casa y aporta ingresos económicos al hogar (frente a actitudes anteriores que defendían que las mujeres se encargaran de sus hijos y su hogar el mayor tiempo posible).

### **3.4.- Planificación estratégica**

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman documentos llamados planes (Francés, 2006, p. 23)

“La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y las debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Determinadas características de una empresa pueden ser fortalezas o debilidades, dependiendo de las oportunidades y amenazas” (Francés, 2006, p. 24).

### **3.5.- Lineamientos estratégicos**

Antonio Francés (2006) establece que los lineamientos en la organización son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. “Normalmente”, su definición se realiza durante el proceso formal de planificación estratégica. No tienen un carácter inmutable y requieren revisiones conforme ocurren cambios en el entorno. Podemos clasificarlos de acuerdo con su horizonte de tiempo o periodo de validez” (Francés, 2006, p.28).

- Permanentes (pueden cambiar cuando se requiera) Fines, misión, valores
- Semipermanentes (cambian cada 3 o 5 años) Visión, políticas

- Temporales (revisados anualmente) Objetivos, indicadores, metas, estrategias

### **3.6.- Elección de la estrategia de Cambio**

En 1973, The Conference Board solicitó a 13 figuras eminentes que analizaran qué asuntos y problemas importantes en gestión podrían surgir en los próximos 20 años. Uno de los temas más notables que aparecía en los informes recibidos era una preocupación por la capacidad de las organizaciones de responder al cambio. Como escribió uno de ellos: “En consecuencia, una mayor velocidad de cambio provocaría una necesidad creciente de reorganización. Muchas veces se teme a la reorganización, porque implica una alteración del statu quo, una amenaza para los intereses que las personas tienen como empleados y un vuelco respecto de las maneras establecidas de hacer las cosas. Por estos motivos, una reorganización necesaria a menudo se posterga, lo que provoca una pérdida de la eficacia y un aumento de los costos”.<sup>2</sup>

Acontecimientos posteriores han confirmado la importancia de esta preocupación sobre el cambio organizacional. En la actualidad, cada vez más ejecutivos deben enfrentarse a nuevas normativas gubernamentales, nuevos productos, el crecimiento, una mayor competencia, los avances tecnológicos y una fuerza de trabajo cambiante.

En respuesta a eso, la mayoría de las empresas o divisiones de las grandes corporaciones deben implementar cambios organizacionales moderados al menos una vez al año y cambios significativos cada cuatro o cinco años.<sup>3</sup> Son pocos los intentos por realizar cambios organizacionales que terminan siendo un total fracaso, pero también son pocos los que tienen un éxito indiscutible. La mayoría de ellos encuentra problemas en el camino: generalmente toman más tiempo del esperado y deseado, a veces bajan la moral de los empleados y con frecuencia tienen altos costos en términos de tiempo de los ejecutivos o trastornos emocionales. Bastantes organizaciones ni siquiera intentan iniciar los cambios necesarios porque los ejecutivos responsables tienen miedo de ser incapaces de implementarlos con éxito.

Seguidamente describiremos varias causas de la resistencia al cambio y luego bosquejaremos una manera sistemática de seleccionar una estrategia y un grupo de métodos específicos para implementar una iniciativa de cambio organizacional. Los métodos que se describen están basados en nuestros análisis de decenas de cambios organizacionales, algunos exitosos y otros no.

### **3.6.1.- Diagnosticar la resistencia**

Las iniciativas de cambio organizacional a menudo enfrentan alguna forma de resistencia de las personas. Aunque generalmente los ejecutivos con experiencia están muy conscientes de este hecho, es sorprendente que antes del cambio organizacional muy pocos dedican tiempo para evaluar sistemáticamente quién podría resistirse a la iniciativa de cambio y por qué motivo.

En lugar de eso, usan las experiencias anteriores como guía y con mucha frecuencia aplican un conjunto simple de creencias, como “los ingenieros probablemente se resistirán al cambio porque son independientes y recelosos de la alta dirección”. Esta visión limitada puede generar problemas graves. Dado que las personas y los grupos pueden reaccionar al cambio de numerosas formas, realizar una evaluación correcta a menudo no es una tarea intuitiva y requiere de una reflexión profunda.

Evidentemente, todas las personas que se ven afectadas por el cambio experimentan cierto desorden emocional. Incluso los cambios que parecen ser “positivos” o “racionales” implican pérdida e incertidumbre.<sup>4</sup> Sin embargo, por diversas razones, las personas o grupos pueden reaccionar al cambio de maneras muy distintas, desde resistirse en forma pasiva, tratar enérgicamente de sabotearlo, hasta adoptarlo abiertamente. Para predecir qué forma puede

adoptar la resistencia, los ejecutivos deben conocer las cuatro razones más comunes que explican por qué la gente se resiste al cambio. Éstas razones son: el deseo de no perder algo valioso, una mala comprensión respecto del cambio y sus implicancias, la idea de que el cambio no tiene sentido para la organización y una baja tolerancia al cambio.

Un interés propio con mirada estrecha.

Una de las principales razones por las cuales las personas se resisten a los cambios organizacionales es que piensan que perderán algo valioso. En tales casos, dado que las personas se enfocan en su propio beneficio y no en el de la organización, la resistencia suele manifestarse en “politiquería” o “comportamiento politiquero”.<sup>5</sup> Considere estos dos ejemplos:

El presidente de una organización, tras varios años de crecimiento rápido, decidió que era necesario crear un nuevo departamento, denominado Planificación y desarrollo de productos nuevos, que sería liderado por un vicepresidente. En el plano operativo, este cambio les quitaría a los vicepresidentes de marketing, ingeniería y producción gran parte de las facultades para la toma de decisiones que tenían sobre los productos nuevos. Dado que estos productos tenían un papel muy relevante en la organización, el cambio también provocaría que los vicepresidentes bajaran de categoría, algo que, junto con el poder, era de gran importancia para ellos. Durante los dos

meses que siguieron al anuncio del presidente en relación con su idea de nombrar a un vicepresidente para los productos nuevos, cada uno de los vicepresidentes de las otras áreas señaló seis o siete razones que podrían provocar el fracaso de la nueva estructura. Sus objeciones siguieron aumentando en intensidad hasta que el presidente dejó de lado la idea

Una empresa manufacturera había empleado siempre a un extenso grupo de profesionales del área de recursos humanos que actuaban como orientadores y confidentes de los empleados de producción. Este grupo de orientadores tendía a mostrar un gran espíritu, dada la satisfacción profesional que recibía de las “relaciones de ayuda” que desarrollaba con los empleados. Cuando se implementó un nuevo sistema de evaluación del desempeño, semestralmente los orientadores debían proporcionar al supervisor de cada empleado una evaluación escrita sobre su “madurez emocional”, “potencial de ascenso” y otros parámetros. Algunos de los profesionales reconocieron de inmediato que el cambio alteraría sus relaciones con la mayoría de los empleados, ya que dejarían de ser un compañero y colaborador para convertirse más bien en un jefe y evaluador. Como podría suponerse, los orientadores se resistieron al cambio. Mientras discutían públicamente que el nuevo sistema no era tan beneficioso para la empresa como el antiguo, en privado presionaban cuanto podían al vicepresidente de personal, hasta que éste modificó

considerablemente el nuevo sistema. El comportamiento politiquero surge a veces, antes y durante las iniciativas de cambio organizacional, cuando lo que es beneficioso para una persona o grupo no lo es para la organización en su totalidad o para otras personas o grupos. Aunque el comportamiento politiquero puede manifestarse como dos o más facciones que pelean públicamente por algo, suele ser mucho más sutil. En muchos casos tiene lugar muy por debajo del debate público. Aunque a veces personas maquinadoras e inescrupulosas son las que provocan las luchas de poder, con mayor frecuencia lo hacen aquellos que ven la posible pérdida a causa del cambio como una violación injusta de su contrato implícito, o psicológico, con la organización.

**Incomprensión y falta de confianza.** Las personas también se resisten al cambio cuando no comprenden sus implicancias y perciben que las pérdidas podrían ser mucho mayores que las ganancias. Estas situaciones generalmente se dan cuando no confianza entre la persona que propone el cambio y los empleados. A continuación un ejemplo:

Cuando el presidente de una empresa pequeña del medio oeste anunció a sus ejecutivos que la empresa implementaría un horario de trabajo flexible para todos los empleados, nunca pensó que encontraría resistencia. Él había aprendido el concepto en un seminario de gestión y decidió utilizarlo para que

las condiciones de trabajo en su empresa fueran más atractivas, especialmente para el personal de oficina y de la planta.

Poco después del anuncio, comenzaron a circular numerosos rumores entre los empleados de la planta, quienes no sabían realmente qué significaba un horario de trabajo flexible y en su mayoría desconfiaban del vicepresidente de fabricación. Por ejemplo, un rumor era que el horario flexible significaba que la mayoría de las personas tendría que trabajar cuando sus supervisores se lo pidieran, incluso las noches y los fines de semana. La asociación de empleados, un sindicato local, sostuvo una reunión rápida y luego presentó a la gerencia una demanda no negociable para que se eliminara el concepto de horario flexible. El presidente, totalmente sorprendido, aceptó.

Pocas organizaciones tienen un alto nivel de confianza entre los empleados y los ejecutivos, por lo tanto es fácil que se generen malentendidos al introducir un cambio. Aunque los ejecutivos expongan y aclaren los malentendidos rápidamente, éstos pueden provocar una resistencia. Esta resistencia fácilmente puede tomar por sorpresa a los iniciadores del cambio, en especial si suponen que las personas se resisten sólo cuando no se ven beneficiados por la nueva situación.

**Evaluaciones distintas.** Otro motivo común por el cual las personas se resisten al cambio organizacional es que evalúan la situación de una manera distinta que

los ejecutivos o que quienes introducen el cambio, y consideran que tiene más costos que beneficios, no sólo para ellos sino también para la empresa. Por ejemplo:

El presidente de un banco mediano quedó impresionado con el análisis realizado por su personal sobre los préstamos para fondos de inversiones inmobiliarias (REIT, real estate investment trust) del banco. Este complejo análisis sugería que el banco podía fácilmente perder hasta US\$ 10 millones y que las pérdidas posibles aumentan cada mes en 20%. En una semana, el presidente creó un plan para reorganizar la parte del banco que manejaba los REIT. Sin embargo, debido a su preocupación por el precio de las acciones del banco, decidió no divulgar el informe a nadie excepto el nuevo gerente de la sección de REIT. La reorganización encontró inmediatamente una resistencia masiva de las personas afectadas. Lo que se comentaba en el grupo, según las palabras de uno de ellos, era: “¿Se volvió loco? ¿Por qué está escindiendo esta sección del banco? Por esto ya perdimos a tres personas valiosas [que renunciaron] y el programa nuevo que estábamos implementando para reducir las pérdidas de los préstamos [programa que el presidente no conocía] quedó dañado”.

Los ejecutivos que introducen el cambio a menudo suponen que tienen toda la información importante que necesitan para llevar a cabo un análisis adecuado de la organización y que las personas que se verán afectadas tienen acceso a los

mismos datos. Ninguno de estos supuestos es correcto. En ambos casos, la diferencia en la información que manejan los dos grupos a menudo produce análisis distintos, lo que a su vez puede generar resistencia. Además, si el análisis de quienes no están involucrados en la introducción del cambio es más preciso que el de los iniciadores, la resistencia es evidentemente “buena” para la organización. Pero esta probabilidad no es evidente para algunos ejecutivos que suponen que la resistencia siempre es perjudicial y por eso la combaten siempre.

**Baja tolerancia al cambio.** Las personas también se resisten al cambio porque temen no ser capaces de desarrollar las nuevas habilidades y comportamientos que dicho cambio requiere de ellos. Todos los seres humanos tienen una capacidad limitada para el cambio, pero en algunos esta limitación es mucho mayor que en otros. El cambio organizacional puede exigir, aunque no sea ésta la intención, que las personas cambien en muchos aspectos rápidamente. Peter F. Drucker señala que el principal obstáculo para el crecimiento organizacional es la incapacidad de los ejecutivos de cambiar sus actitudes y comportamientos con la rapidez que sus organizaciones necesitan. Aun cuando los ejecutivos entiendan la necesidad de realizar cambios en su forma de trabajar, a veces son emocionalmente incapaces de hacer la transición. Esta tolerancia limitada al cambio provoca que en ocasiones las personas incluso se resistan a un cambio

que consideran bueno. Por ejemplo, una persona que asume un cargo mucho más importante a raíz de un cambio organizacional probablemente debería sentirse feliz. Sin embargo, también es posible que esa persona se sienta inquieta y se resista a ceder ciertos aspectos de la situación actual. Un cargo nuevo y muy distinto le exigirá desarrollar otra conducta, formar otras relaciones y perder algunas actividades y relaciones satisfactorias del cargo actual. Si los cambios son considerables y la persona tiene una baja tolerancia al cambio, podría resistirse enérgicamente por motivos que quizás ni siquiera entienda.

A veces las personas también se resisten al cambio organizacional para no quedar en evidencia, pues aceptar el cambio sería, a su juicio, admitir que algunas de las decisiones o creencias anteriores estaban erradas. Tal vez podrían resistirse por la presión de los pares o por la actitud de un supervisor. Probablemente exista una cantidad infinita de razones que expliquen por qué la gente se resiste al cambio. Evaluar cuál de las numerosas posibilidades se aplicaría a aquellos que se verán afectados por el cambio es una tarea importante, porque puede ayudar al ejecutivo a seleccionar una forma adecuada de superar la resistencia. Sin un diagnóstico preciso de las posibilidades de resistencia, fácilmente un ejecutivo puede quedarse estancado con problemas bastante costosos durante el proceso de cambio.

### **3.6.2.- Lidiar con la resistencia**

Muchos ejecutivos subestiman no sólo la variedad de maneras en que las personas pueden reaccionar al cambio organizacional, sino también la influencia positiva que pueden ejercer sobre personas o grupos específicos durante un cambio. Además, nuevamente debido a las experiencias pasadas, los ejecutivos a veces no comprenden bien las ventajas y desventajas de los métodos con los que están familiarizados.

**Educación y comunicación:** Una de las formas más comunes de superar la resistencia al cambio es educar a las personas con anticipación. La comunicación de ideas ayuda a la gente a apreciar la necesidad de un cambio y su lógica. El proceso de educación puede incluir conversaciones personales, presentaciones ante grupos o memorandos e informes. Un programa de educación y comunicación puede ser ideal cuando la resistencia se basa en información y análisis inadecuados o poco precisos, especialmente si los iniciadores necesitan la ayuda de los opositores para implementar el cambio. Sin embargo, algunos ejecutivos pasan por alto el hecho de que un programa de este tipo requiere una buena relación entre los iniciadores y los opositores, o que éstos últimos podrían no creer lo que escuchan. También se necesita tiempo y esfuerzo, en especial si hay mucha gente involucrada

**Participación y compromiso:** Los iniciadores a menudo pueden evitar la resistencia si involucran a los posibles opositores en algún aspecto del diseño e implementación del cambio. En un esfuerzo de cambio participativo, los iniciadores escuchan a las personas que se verán afectadas por el cambio y aplican sus consejos. Cuando los iniciadores del cambio creen que no tienen toda la información que necesitan para diseñar e implementar un cambio, o cuando necesitan el compromiso incondicional de los demás para hacerlo, involucrar a los demás es muy juicioso. Bastantes investigaciones han demostrado que, en general, la participación lleva al compromiso y no sólo al acatamiento. En algunos casos, se necesita el compromiso para que el cambio tenga éxito. No obstante, el proceso de participación también tiene desventajas. No sólo puede generar una solución insuficiente si el proceso no se maneja de la manera adecuada, sino que también puede tomar mucho más tiempo del deseado. Cuando el cambio se debe realizar de inmediato, involucrar a los demás retardaría demasiado la implementación.

**Facilitación y apoyo:** Otra manera en que los ejecutivos pueden manejar la posible resistencia al cambio es brindar apoyo. Este proceso puede incluir capacitar a los empleados en nuevas habilidades, darles tiempo libre después de un período exigente o simplemente escuchar y dar apoyo emocional. La

facilitación y el apoyo son más eficaces cuando las causas principales de la resistencia son el miedo y la ansiedad. Los ejecutivos estrictos y con experiencia a menudo pasan por alto o ignoran este tipo de resistencia, como también la eficacia de las formas facilitadoras de manejarla. La desventaja básica de este método es que puede tomar mucho tiempo, ser costoso y aun así fallar. Si no tienen tiempo, dinero y paciencia suficientes, utilizar métodos de apoyo no resulta práctico.

**Negociación y acuerdo:** Otra manera de manejar la resistencia es ofrecer incentivos a los opositores activos o potenciales. Por ejemplo, la gerencia puede dar a un sindicato una tasa de

Salario mayor por un cambio en las reglas del trabajo o disminuir los beneficios de pensión de un empleado a cambio de una jubilación anticipada. La negociación es especialmente conveniente cuando está claro que alguien sufrirá pérdidas a causa del cambio y su poder de resistencia es considerable. Los acuerdos negociados pueden ser una forma relativamente fácil de evitar una gran resistencia, pero al igual que otros procesos puede ser costosa. Además, una vez que el ejecutivo declara que negociará para evitar la resistencia, se pone en riesgo de ser chantajeado.

**Manipulación y cooptación.** En algunas situaciones, los ejecutivos también recurren a intentos encubiertos por influir en los demás. La manipulación, en este contexto, generalmente implica un uso muy selectivo de la información y una estructuración deliberada de los acontecimientos. Una forma común de manipulación es la cooptación. La cooptación sobre una persona suele significar darle una función deseable en el diseño o implementación del cambio, y sobre un grupo puede ser darle a uno de sus líderes, o a alguien que ellos respetan, una función clave en el diseño o implementación del cambio. Ésta no es una forma de participación, como podría pensarse, porque los iniciadores no desean el consejo de la persona, sino sólo su respaldo. En ciertas circunstancias, la cooptación puede ser una forma relativamente económica y fácil de obtener el respaldo de una persona o grupo (por ejemplo, más económico que la negociación y más rápido que la participación). Sin embargo, tiene sus desventajas. Si las personas sienten que las están engañando para que no opongan resistencia, que no las tratan igualitariamente o que les están mintiendo, pueden responder de manera bastante negativa. Más de un ejecutivo ha descubierto que, en su esfuerzo por darle a un subordinado un sentido de participación a través de la cooptación, ha creado más resistencia que si no hubiese hecho nada. Además, la cooptación puede crear distintos tipos de problemas si las personas utilizan sus capacidades para ejercer influencia en el

diseño y la implementación de los cambios de maneras que no son beneficiosas para la organización.

Las otras formas de manipulación también tienen desventajas, a veces en un grado aún mayor. Gran parte de las personas tienden a dar una respuesta negativa a lo que perciben como un tratamiento encubierto o mentiras. Asimismo, si un ejecutivo tiene fama de manipulador, esto puede mermar su capacidad para emplear algunos métodos, como la educación y comunicación o la participación y compromiso. En el peor de los casos, incluso puede arruinar su carrera

**Coerción explícita e implícita.** Finalmente, los ejecutivos suelen manejar la resistencia en forma coercitiva. En este caso, básicamente fuerzan a las personas a aceptar el cambio al amenazarlos en forma explícita o implícita (con la pérdida del trabajo, las posibilidades de ascenso, etc.) o simplemente al despedirlos o transferirlos. Al igual que la manipulación, utilizar la coerción es un proceso riesgoso porque inevitablemente las personas se molestan mucho con los cambios forzados. Pero en situaciones en que la rapidez es fundamental y los cambios no tendrán una aceptación popular, sin importar cómo se presenten, la coerción puede ser la única opción del ejecutivo. Los esfuerzos exitosos de cambio organizacional se caracterizan siempre por una aplicación hábil de varios

de estos métodos, a menudo en combinaciones muy distintas. Sin embargo, los esfuerzos exitosos comparten dos características: los ejecutivos emplean los métodos considerando sus fortalezas y limitaciones (vea el recuadro I) y evalúan la situación en forma realista.

Recuadro I: Métodos para enfrentar la resistencia al cambio

Método	Situaciones en que se usa comúnmente	Ventajas	Desventajas
Educación y comunicación	Cuando hay una falta de comunicación o bien información y análisis inexactos.	Una vez que se les ha persuadido, las personas generalmente ayudarán en la implementación del cambio.	Puede tardar demasiado si hay muchas personas involucradas.
Participación y compromiso	Cuando los iniciadores no cuentan con toda la información que necesitan para diseñar el cambio y cuando los demás tienen un poder de resistencia considerable.	Las personas que participen estarán comprometidas con la implementación y cualquier información importante que tengan se integrará al plan de cambio.	Puede tardar mucho si los participantes diseñan un cambio inadecuado.
Facilitación y apoyo	Cuando la gente se resiste por problemas de adaptación.	Ningún otro método funciona mejor que éste cuando hay problemas de adaptación.	Puede tardar mucho, ser costoso y aun así fallar.
Negociación y acuerdo	Cuando una persona o grupo perderá claramente con el cambio y cuando ese grupo tiene un poder de resistencia considerable.	A veces resulta una manera relativamente fácil de evitar una resistencia mayor.	En muchos casos puede ser demasiado costoso si alerta a los demás para que negocien su cumplimiento.
Manipulación y cooptación	Cuando las otras tácticas no funcionarán o son demasiado costosas.	Puede ser una solución relativamente rápida y económica ante los problemas de resistencia.	Puede provocar problemas en el futuro si la gente se siente manipulada.
Coerción explícita e implícita	Cuando la rapidez es fundamental y los iniciadores del cambio tienen un poder considerable.	Es un método rápido y puede superar cualquier tipo de resistencia.	Puede ser peligroso si la gente se enoja con los iniciadores.

### 3.6.3.- La elección de la estrategia

Al enfrentar una situación de cambio organizacional, los ejecutivos toman decisiones estratégicas, de manera explícita o implícita, con respecto a la rapidez del esfuerzo, la cantidad necesaria de planificación previa, la participación

de los demás y el énfasis que darán a los diferentes enfoques. Aparentemente, los esfuerzos de cambio que resultan exitosos son aquellos en los que estas opciones son coherentes a nivel interno y se ajustan a ciertas variables

situacionales clave. Se puede considerar que las opciones estratégicas con las que cuentan los ejecutivos se ubican en un continuo (vea el recuadro II).<sup>17</sup> En un extremo de este continuo, la estrategia de cambio requiere una implementación muy rápida, un plan de acción claro y escasa participación de los demás. Este tipo de estrategia elimina cualquier resistencia y en el extremo del continuo es un hecho consumado. En el otro extremo, la estrategia requeriría un proceso de cambio mucho más lento, un plan menos definido y la participación de varias personas aparte de los iniciadores del cambio. Este tipo de estrategia está diseñada para reducir la resistencia al mínimo. Mientras más apegado al extremo izquierdo del continuo del recuadro II, existe una mayor tendencia a ser coercitivo y menor tendencia a utilizar los otros métodos, especialmente la participación. Lo mismo se aplica al extremo contrario. Los esfuerzos de cambio organizacional que se basan en estrategias incoherentes, suelen encontrarse con problemas previsible.

Recuadro II

**Continuo estratégico**



Rápido	Más lento
Planificación clara.	Sin una planificación clara al comienzo.
Escasa participación de terceros.	Gran participación de terceros.
Intento de superar la resistencia.	Intento de minimizar la resistencia.

Variables situacionales clave
La cantidad y tipo de resistencia que se prevé.
La posición de los iniciadores frente a los opositores (en términos de poder, confianza, etc.).
Quién tiene los datos pertinentes para diseñar el cambio y la energía necesaria para implementarlo.
Los intereses involucrados (por ejemplo, la presencia o ausencia de una crisis, las consecuencias de la resistencia y la falta de cambio).

**3.6.4.- Factores situacionales:** El punto exacto donde se debe ubicar estratégicamente la iniciativa de cambio en el continuo del recuadro II depende de cuatro factores:

**1. La cantidad y tipo de resistencia que se prevé.** Si todos los demás factores se mantienen, mientras mayor sea la resistencia prevista, más difícil será vencerla y el ejecutivo deberá moverse más hacia la derecha del continuo para encontrar formas de reducir parte de la resistencia.<sup>19</sup>

**2. La posición del iniciador frente a los opositores,** especialmente en lo que se refiere al poder. Mientras menos poder tenga el iniciador sobre los demás, más debe moverse hacia la derecha del continuo.<sup>20</sup> Al contrario, mientras más fuerte sea la posición del iniciador, más se puede mover hacia la izquierda.

**3. La persona que tiene la información relevante para diseñar el cambio y la energía necesaria para implementarlo.** Mientras más piensen los iniciadores que necesitarán información y compromiso de los demás para diseñar e implementar el cambio, más se deben mover hacia la derecha. Obtener la información y el compromiso necesarios requiere tiempo y participación de los demás.

**4. Lo que está en juego.** Mientras más alto sea el potencial de los riesgos en el corto plazo para el desempeño y la supervivencia de la organización si la situación actual no cambia, más se debe mover hacia la izquierda. Los esfuerzos

de cambio organizacional que ignoran estos factores inevitablemente se encuentran con problemas. Por ejemplo, un error que cometen habitualmente los ejecutivos es moverse demasiado rápido e involucrar a pocas personas a pesar de que no tienen toda la información que realmente necesitan para diseñar correctamente

El cambio. Mientras estos factores aún le dejen al ejecutivo alguna alternativa sobre dónde operar en el continuo, probablemente sea mejor seleccionar un punto lo más a la derecha posible, tanto por motivos económicos como sociales. Forzar el cambio en las personas puede tener demasiados efectos negativos a corto y largo plazo. Los esfuerzos de cambio que utilizan estrategias a la derecha del continuo a menudo pueden ayudar a desarrollar una organización y a sus empleados de maneras útiles. Sin embargo, en algunos casos, conocer los cuatro factores no implica que el ejecutivo tenga una alternativa evidente y adecuada. Considere una situación en que el ejecutivo tiene una posición débil respecto de las personas que a su juicio necesitan un cambio, pero se enfrentará a graves consecuencias si el cambio no se implementa de inmediato. Este ejecutivo claramente se encuentra en un problema. Si de alguna manera no es capaz de aumentar su poder en la situación, se verá forzado a elegir alguna estrategia de compromiso y enfrentar tiempos difíciles.

**3.6.5.- Implicaciones para los ejecutivos.** Un ejecutivo puede mejorar sus probabilidades de éxito en un esfuerzo de cambio organizacional de las siguientes formas:

**1. Realizar un análisis organizacional que identificar que la situación actual,** los problemas y las fuerzas que pueden haber causado esos problemas. El análisis debe especificar la importancia real de los problemas, la velocidad con la cual se deben manejar para evitar que surjan otros más y los tipos de cambios que se requieren en general.

**2. Realizar un análisis de los factores importantes para producir los cambios necesarios.** Este análisis se debe enfocar en las siguientes preguntas: quién se puede resistir al cambio, por qué y con qué intensidad; quién tiene la información necesaria para diseñar el cambio y de quién se requiere cooperación para implementarlo; cuál es la posición del iniciador en relación con las Otras partes involucradas en términos de poder, confianza, formas normales de interacción, etc.

**3. Seleccionar una estrategia de cambio basada en el análisis anterior,** que especifique que la velocidad del cambio, la cantidad de planificación previa y el grado de participación de los demás; que seleccione tácticas específicas para utilizarlas con varias personas y grupos y que sea coherente en sí misma.

**4. Supervisar el proceso de implementación.** No importa cuán bueno haya sido el trabajo inicial de seleccionar una estrategia de cambio y sus tácticas, a la larga siempre puede ocurrir algo inesperado durante la implementación. Sólo al supervisar atentamente el proceso se puede identificar lo inesperado oportunamente y reaccionar con inteligencia. Evidentemente, las habilidades interpersonales son la clave para utilizar este análisis. Sin embargo, ni las habilidades interpersonales más avanzadas podrían compensar una elección incorrecta de la estrategia y las tácticas. En el mundo de los negocios de hoy, que se vuelve más dinámico día a día, las consecuencias de las elecciones de implementación inadecuadas serán cada vez más graves.

### **3.7.- Implantación estratégica: Transformación de la cultura según Haygroup**

La transformación del rendimiento empresarial se realiza principalmente sobre el cambio de perspectivas, la motivación y el comportamiento. Hay Group cree que el rendimiento verdadero requiere implicación verdadera. De una forma sencilla, cultura significa “la forma en que se hacen las cosas por aquí.” Hay Group ayuda a sus clientes a obtener la visión de la dirección ejecutiva, combinada con los objetivos estratégicos, y a crear una cultura de compañía que apoye esos asuntos clave.

Las etapas del proceso de transformación de cultura de Hay Group incluyen:

- ✚ Definición y creación de una cultura que alinee los comportamientos de los empleados con los objetivos empresariales.
- ✚ Creación de un plan de “cambio” que desarrolle entusiasmo en torno a la nueva cultura.
- ✚ Impulso de la responsabilidad individual en cuanto a resultados empresariales y cambio de cultura en toda la estructura de dirección.
- ✚ Creación de responsabilidades de equipo, asegurando que todos los directivos trabajan con objetivos comunes.
- ✚ Prestación de formación con el fin de permitir a los directivos conducir el cambio de cultura.

Como parte del proceso, Hay Group trabaja también con la dirección ejecutiva para ayudarle a identificar claramente los valores y comportamientos que consideran necesarios para dirigir el negocio. Ayuda a identificar los cambios en los que la dirección juega un papel clave, especialmente en las organizaciones más grandes. Desde su experiencia con los clientes, ve que este proceso produce resultados empresariales sostenibles y reales.

En Hay Group comenzó una investigación extensiva sobre la cultura del trabajo en los años 80, analizando por qué las organizaciones fracasaban estrepitosamente al tratar de adoptar las buenas prácticas de Recursos Humanos de otras organizaciones muy respetadas. Y había una razón simple: las buenas prácticas usadas para alinear los procesos de Recursos Humanos con una cultura y estrategia específicas no son siempre adecuadas para todas las empresas.

La experiencia de Hay Group en evaluación de cultura ha demostrado que cualquier vacío entre la cultura actual y los objetivos estratégicos es el motor clave para el cambio. Cuando existe ese vacío, se requieren cambios en políticas, prácticas, sistemas y estructuras para crear la nueva cultura deseada. Su propuesta de transformación de cultura busca identificar, y acabar, con dicho vacío.

Bajo este enfoque Se entenderá a los efectos del presente estudio:

**Cultura Actual** como el resultado directo de políticas, prácticas, sistemas y estructuras de una organización hoy.

**Cultura deseada** es aquella que los colaboradores consideran que facilitará el logro de los objetivos estratégicos de la Organización

**Atributo** es la pauta conductual que describe las dimensiones que definen la cultura, las cuales han sido distribuidos/rankeados de manera forzada

por un grupo de colaboradores según su definición personal de la cultura actual y deseada de la organización

Adicionalmente a fines de orientar la intervención se entenderá:

**Incrementar / Construir** : Atributos que pueden estar presente en frecuencias *muy bajas ó inexistentes en pocas áreas de la organización* y que son requeridas en la cultura deseada incrementando la frecuencia de aparición hacia *muy a menudo en toda la organización*, representando así las prioridades de cambio

**Mantener / Reforzar** : Atributos que pueden estar presentes en la cultura actual en frecuencias diversas desde muy a menudo en toda la organización hasta algunas veces, en alguna parte de la organización que son requeridos en la cultura deseada con una frecuencia de aparición hacia muy a menudo en toda la organización.

**Disminuir / Eliminar**: Atributos que pueden estar presente en frecuencias diversas *desde muy a menudo en toda la organización hasta algunas veces, en alguna parte de la organización* y que para asegurar el alcance de la Visión y Misión de la organización, la cultura deseada requiere una frecuencia de aparición hacia *raramente en pocas áreas de la organización*.

## **Capítulo IV**

### **4.1.- Marco metodológico**

La investigación planteada encuadra en el tipo Interactivo (Investigación- Acción) ya que la misma busca modificar el evento estudiado, generando y aplicando una intervención especialmente diseñada con la idea de sustituir un estado actual, por otro estado de cosas deseado para lo cual incorpora a una parte de la población sujeto de estudio (líderes estratégicos)

#### **4.1.1.- Definición:**

Las teorías de la acción indican la importancia de las perspectivas comunes, como prerequisites de las actividades compartidas en el proceso de la investigación. "el conocimiento práctico no es el objetivo de la investigación acción sino el comienzo" (Moser, 1978). El "descubrimiento" se transforma en la base del proceso de concientización, en el sentido de hacer que alguien sea consciente de algo, es decir, darse cuenta de. La concientización es una idea central y meta en la investigación – acción, tanto en la producción de conocimientos como en las experiencias concretas de acción.

#### **4.1.2.- Origen:**

El término "investigación acción" proviene del autor Kurt Lewin y fue utilizado por primera vez en 1944. Describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que

respondiera a los problemas sociales principales de entonces. Mediante la investigación – acción, Lewis argumentaba que se podía lograr en forma simultáneas avances teóricos y cambios sociales.

El concepto tradicional de investigación acción proviene del modelo Lewis sobre las tres etapas del cambio social: descongelación, movimiento, re-congelación.

En ellas el proceso consiste en:

1. Insatisfacción con el actual estado de cosas.
2. Identificación de un área problemática;
3. Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción;
4. Formulación de varias hipótesis;
5. Selección de una hipótesis;
6. ejecución de la acción para comprobar la hipótesis
7. evaluación de los efectos de la acción
8. Generalizaciones. (Lewis 1973)

Las fases del método son flexibles ya que permiten abordar los hechos sociales como dinámicos y cambiantes, por lo tanto están sujetos a los cambios que el mismo proceso genere.

#### **4.1.3.- Ventajas de la Investigación – Acción:**

En la investigación – acción, el quehacer científico consiste no solo en la comprensión de los aspectos de la realidad existente, sino también en la identificación de las fuerzas sociales y las relaciones que están detrás de la experiencia humana.

El criterio de verdad no se desprende de un procedimiento técnico, sino de discusiones cuidadosas sobre informaciones y experiencias específicas. En la investigación - acción no hay mucho énfasis en el empleo del instrumental técnico de estadísticas y de muestreo, lo que permite su aplicación por parte de un personal de formación media.

Además, la investigación – acción ofrece otras ventajas derivadas de la práctica misma: permite la generación de nuevos conocimientos al investigador y a los grupos involucrados; permite la movilización y el reforzamiento de las organizaciones de base y finalmente, el mejor empleo de los recursos disponibles en base al análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio.

Los resultados se prueban en la realidad. Las experiencias que resultan en el campo social proporcionan las informaciones acerca de los procesos históricos.

En otras palabras, empieza un ciclo nuevo de la investigación – acción cuando los resultados de la acción común se analizan, por medio de una nueva fase de

recolección de información. Luego el discurso acerca de las informaciones, se comienza con la etapa de elaborar orientaciones para los procesos de acción o las modificaciones de los procesos precedentes.

#### **4.1.4.- ¿Qué Caracteriza a la Investigación Acción?:**

La investigación acción se centra en la posibilidad de aplicar categorías científicas para la comprensión y mejoramiento de la organización, partiendo del trabajo colaborativo de los propios colaboradores. Esto nos lleva a pensar que la investigación – acción tiene un conjunto de rasgos propios. Entre ellos podemos distinguir:

- a. Analizar acciones humanas y situaciones sociales, las que pueden ser inaceptables en algunos aspectos (problemáticas); susceptibles de cambio (contingentes), y que requieren respuestas (prescriptivas).
- b. Su propósito es descriptivo – exploratorio, busca profundizar en la comprensión del problema sin posturas ni definiciones previas (efectuar un buen diagnóstico).
- c. Suspende los propósitos teóricos de cambio mientras el diagnóstico no esté concluido.
- d. La explicación de "lo que sucede" implica elaborar un "guión" sobre la situación y sus actores, relacionándolo con su contexto. Ese guión es una

narración y no una teoría, por ellos es que los elementos del contexto "iluminan" a los actores y a la situación antes que determinarlos por leyes causales. En consecuencia, esta explicación es más bien una comprensión de la realidad.

e. El resultado es más una interpretación que una explicación dura. "La interpretación de lo que ocurre" es una transacción de las interpretaciones particulares de cada actor. Se busca alcanzar una mirada consensuada de las subjetividades de los integrantes de la organización.

f. La investigación – acción valora la subjetividad y como esta se expresa en el lenguaje auténtico de los participantes en el diagnóstico. La subjetividad no es el rechazo a la objetividad, es la intención de captar las interpretaciones de la gente, sus creencias y significaciones. Además, el informe se redacta en un lenguaje de sentido común y no en un estilo de comunicación académica.

g. La investigación – acción tiene una raíz epistemológica globalmente llamada cualitativa. Por lo tanto, se ajusta a los rasgos típicos de estudios generados en este paradigma (Normalmente se asocia exclusivamente Investigación – acción con el paradigma interpretativo (o cualitativo), no obstante, también existe una investigación acción de corte cuantitativo – explicativo.)

h. La investigación – acción para los participantes es un proceso de auto reflexión sobre sí mismos, los demás y la situación, de aquí se infiere que habría que facilitar un diálogo sin condiciones restrictivas ni punitivas.

El proceso de investigación – acción constituye un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización.

#### **4.1.5.- Pasos:**

a.- Problematización: Considerando que la labor educativa se desarrolla en situaciones donde se presentan problemas prácticos, lo lógico es que un proyecto de este tipo comience a partir de un problema práctico: en general, se trata de incoherencias o inconsistencias entre lo que se persigue y los que en la realidad ocurre. Es posible diferenciar entre:

- ✚ Contradicciones cuando existe oposición entre la formulación de nuestras pretensiones, por una parte, y nuestras actuaciones, por otro.
- ✚ Dilemas, un tipo especial de contradicción, pudiendo presentarse como dos tendencias irreconciliables que se descubren al analizar la práctica, pero que revelan valores necesarios, o bien diferencias de intereses o motivaciones entre dos o más partes.

🚧 Dificultados o limitaciones, aquellas situaciones en que nos encontramos ante la oposición para desarrollar las actuaciones deseables de instancias que no podemos modificar o influir desde nuestra actuación directa e inmediata, lo cual requeriría un actuación a largo plazo, como es el caso de ciertas inercias institucionales o formas de organización

El hecho de vivir una situación problemática no implica conocerla, un problema requiere de una profundización en su significado. Hay que reflexionar porqué es un problema, cuáles son sus términos, sus características, como se describe el contexto en que éste se produce y los diversos aspectos de la situación, así como también las diferentes perspectivas que del problema pueden existir. Estando estos aspectos clarificados, hay grande posibilidades de formular claramente el problema y declarar nuestras intenciones de cambio y mejora.

b.- Diagnóstico: una vez que se ha identificado el significado del problema que será el centro del proceso de investigación, y habiendo formulado un enunciado del mismo, es necesario realizar la recopilación de información que nos permitirá un diagnóstico claro de la situación. La búsqueda de información consiste en recoger diversas evidencias que nos permitan una reflexión a partir de una mayor cantidad de datos. Esta recopilación de información debe expresar el punto de vista de las personas implicadas, informar sobre las acciones tal y como se han desarrollado y, por último, informar introspectivamente sobre las

personas implicadas, es decir, como viven y entienden la situación que se investiga. En síntesis, al análisis reflexivo que nos lleva a una correcta formulación del problema y a la recopilación de información necesaria para un buen diagnóstico, representa al camino hacia el planteamiento de líneas de acción coherentes.

En este diagnóstico, es importante destacar como una ayuda inestimable, para la riqueza de la información y para su contrastación, el poder contar con una visión proporcionada desde fuera de la organización (buscando triangulación de fuentes y el uso de otros diagnósticos preexistentes).

c.- Diseño de una Propuesta de Cambio: una vez que se ha realizado el análisis e interpretación de la información recopilada y siempre a la luz de los objetivos que se persiguen, se está en condiciones de visualizar el sentido de los mejoramientos que se desean. Parte de este momento será, por consiguiente, pensar en diversas alternativas de actuación y sus posibles consecuencias a la luz de lo que se comprende de la situación, tal y como hasta el momento se presenta.

La reflexión, que en este caso se vuelve prospectiva, es la que permite llegar a diseñar una propuesta de cambio y mejoramiento, acordada como la mejor. Del mismo modo, es necesario en este momento definir un diseño de evaluación de

la misma. Es decir, anticipar los indicadores y metas que darán cuenta del logro de la propuesta.

d.- Aplicación de Propuesta: una vez diseñada la propuesta de acción, esta es llevada a cabo por las personas interesadas. Es importante, sin embargo, comprender que cualquier propuesta a la que se llegue tras este análisis y reflexión, debe ser entendida en un sentido hipotético, es decir, se emprende una nueva forma de actuar, un esfuerzo de innovación y mejoramiento de nuestra práctica que debe ser sometida permanentemente a condiciones de análisis, evaluación y reflexión.

e.- Evaluación: todo este proceso, que comenzaría otro ciclo en la espiral de la investigación – acción, va proporcionando evidencias del alcance y las consecuencias de las acciones emprendidas, y de su valor como mejora de la práctica.

Es posible incluso encontrarse ante cambios que implique una redefinición del problema, ya sea porque éste se ha modificado, porque han surgido otros de más urgente resolución o porque se descubren nuevos focos de atención que se requiere atender para abordar nuestro problema original.

La evaluación, además de ser aplicada en cada momento, debe estar presente al final de cada ciclo, dando de esta manera una retroalimentación a todo el proceso. De esta forma nos encontramos en un proceso cíclico que no tiene fin.

Uno de los criterios fundamentales, a la hora de evaluar la nueva situación y sus consecuencias, es en qué medida el propio proceso de investigación y transformación ha supuesto un proceso de cambio, implicación y compromiso de los propios involucrados.

#### **4.1.6.- Características de la Investigación – Acción:**

- a) Contexto situacional: diagnóstico de un problema en un contexto específico, intentando resolverlo. No se pretende que la muestra de sujetos sea representativa.
- b) Generalmente colaborativo: equipos de colaboradores y prácticos suelen trabajar conjuntamente.
- c) Participativa: miembros del equipo toman parte en la mejora de la investigación.
- d) Auto – evaluativa: las modificaciones son evaluadas continuamente, siendo el último objetivo mejorar la práctica.
- e) Acción – Reflexión: reflexionar sobre el proceso de investigación y acumular evidencia empírica (acción) desde diversas fuentes de datos. También acumular diversidad de interpretaciones que enriquezcan la visión del problema de cara a su mejor solución.

- f) Proceso paso a paso: si bien se sugieren unas fases, no sigue un plan predeterminado. Se van dando sucesivos pasos, donde cada uno de ellos es consecuencia de los pasos anteriores.
- g) Proceso interactivo: de forma que vaya provocando un aumento de conocimiento (teorías) y una mejora inmediata de la realidad concreta.
- h) Feedback continuo: a partir del cual se introducen modificaciones redefiniciones, etc.
- i) Molar: no se aísla una variable, sino que se analiza todo el contexto.
- j) Aplicación inmediata: los hallazgos se aplican de forma inmediata.

Debido al tipo de intervención motivada la Consultoría de Procesos nos luce como la técnica más adecuada ya que en este abordaje el consultor ayuda a la organización a mejorar sus procesos humanos, de información y en el adecuado empleo de estos procesos para el alcance de los objetivos propuestos. El modelo que se aplicará para dirigir el servicio de consultoría cuenta con las siguientes fases, propuestas por Edgar Shein<sup>2</sup>:

- a) Intervenciones de establecimiento de una agenda

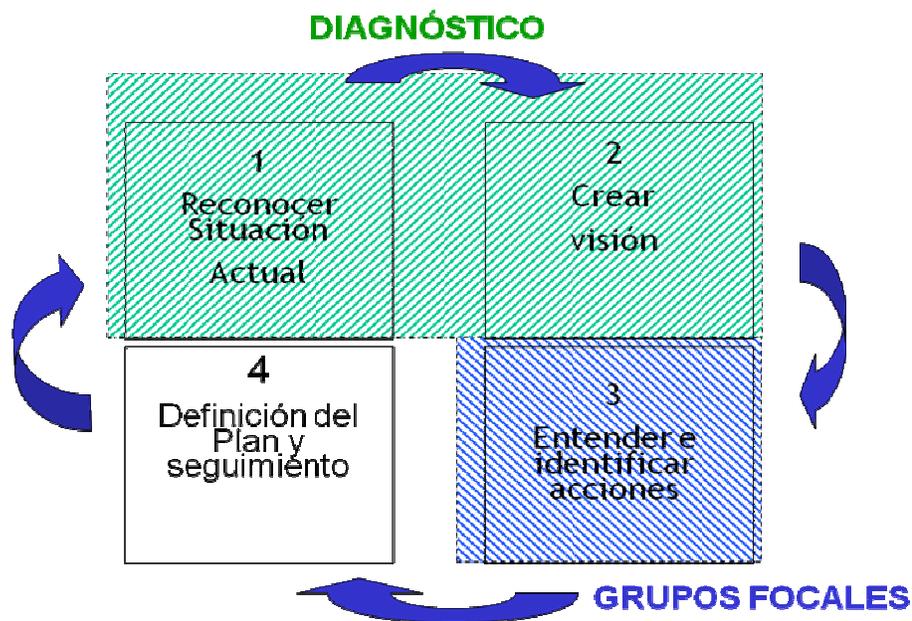
---

<sup>2</sup> Edgar H. Sfein, Process Consultation: Its Role in Organization Development (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969; segunda edición, 1988) en FRENCH, W. y BELL, C. (1995). Desarrollo Organizacional. 5ta Edición. Prentice Hall: México.

- b) Retroalimentación de observaciones sobre temas interpersonales del proceso
- c) Orientación o consejo de los individuos
- d) Sugerencias estructurales

De manera complementaria y en términos de mantener un abordaje metodológico único frente al cliente se utilizara como contexto de referencia para el diseño del plan durante las sesiones de trabajo la estructura propuesta por HayGroup en su modelo de fortalecimiento cultural:

### Modelo para fortalecimiento Cultural



Este modelo hace parte de la propuesta de implantación estratégica acordada con HayGroup y que marca las etapas siguientes del proceso una vez obtenida

la información diagnóstica (Ver Marco Conceptual)

## ***4.2.- Plan Maestro de Cambio Cultural de Pepsi-Cola Venezuela***

### ***4.2.1. – Estructura y dinámica de las sesiones***

El foco de la intervención estará, como lo indica Shein, en ayudar al cliente a mejorar su habilidad de observar y procesar datos acerca de sí mismo, a aceptar la retroalimentación y aprender de ella y ayudarlo a convertirse en un participante activo con el consultor en la identificación y resolución de sus propios problemas.

En el caso de este proyecto, en la formulación del Plan Maestro de Cambio Cultural de Pepsi Cola Venezuela

Las sesiones han sido articuladas con una duración de 8 horas, las primeras cuatro horas se dedican a hacer foco en la comprensión de la situación actual y la visualización de futuro. Para ello se tomo como referencia los resultados obtenidos en la fase diagnostica y luego del almuerzo (1 hora de duración) se dedican las siguientes 4 horas a la identificación y comprensión de las acciones para el establecimiento del plan maestro.

Los asistentes son Directores, Gerentes Nacionales y Gerentes medios de diversas áreas de la organización, total de asistentes por sesión 20 personas. La dinámica propone proveer información inicial a los participantes sobre la

información obtenida con base a los instrumentos pasados a una población de líderes de la organización, (100% de los asistentes a la sesión hicieron parte de esta indagación) sobre ¿cuales los atributos culturales que existen hoy en la organización?, ¿cuales se deberían estar presentes a fin de lograr la estrategia propuesta por el negocio? y con base a ambas situaciones la determinación de cuales atributos deben ser mantenidos, disminuidos y/o reforzados en la cultura para alcanzar las metas de negocios propuestas

Para la identificación de los atributos de la Cultura Actual y Meta además de las brechas entre estas, así como el grado consenso se utilizo la herramienta desarrollada por Hay Group en 1995, la cual utiliza 4 modelos culturales de carácter “universal” como referencia para definir la cultura de la empresa. A tales efectos la dinámica definida propicia la priorización de las 56 pautas culturales posibilitando:

1. Estimar el grado de consenso entre las personas que dan la información
2. conocer la cultura real de la empresa
3. conocer la cultura deseada y requerida en función de la estrategia
4. identificar las pautas culturales a reforzar, mantener o disminuir

## Primera Parte: Situación Actual y Visualización de Futuro

- ✚ El nivel de consenso es moderado con relación a la cultura actual tanto en lo que se refuerza en este momento columnas 1 y 2 como en lo que se desestimula
- ✚ Con relación a la cultura deseada hay un alto consenso en lo que se debe reforzar para alcanzar la estrategia y un nivel consenso moderado en lo relacionado con lo que se debe desestimular.
- ✚ Algunas brechas entre la cultura actual y la meta sobre todo en lo relacionado con clientes.

### Cultura Actual

Negocio	Vender con éxito Alcanzar los objetivos presupuestados Anticiparse a los cambios en el contexto de negocios Adaptarse rápidamente a los cambios en el contexto de negocios
Clientes	Mantener a los clientes existentes
Proceso	Utilizar recursos limitados en forma efectiva

Gente	<p>Ser leal y comprometido con la organización</p> <p>Promover el trabajo en equipo</p> <p>Adaptarse y ser flexible en pensamiento y acción</p> <p>Apoyar las decisiones de la alta dirección</p> <p>Actuar a pesar de la incertidumbre</p> <p>Mantener un alto sentido de urgencia</p>
-------	---

### Cultura deseada

Negocio	<p>Vender con éxito</p> <p>Alcanzar los objetivos presupuestados</p> <p>Anticiparse a los cambios en el contexto de negocios</p> <p>Adaptarse rápidamente a los cambios en el contexto de negocios</p>
Clientes	<p>Cumplir los compromisos con los clientes de manera confiable</p> <p>Ganarse la confianza de los clientes</p> <p>Maximizar la satisfacción al cliente</p>
Proceso	<p>Proveer a los empleados los recursos necesarios para satisfacer a los clientes</p>
Gente	<p>Ser leal y comprometido con la organización</p> <p>Promover el trabajo en equipo</p> <p>Adaptarse y ser flexible en pensamiento y acción</p> <p>Recompensar el desempeño superior</p> <p>Tratar a los empleados de manera correcta y consistente</p> <p>Atraer a los mejores talentos</p>

--	--

**Resumen de Resultados:**

**Fortalezas Actual = Deseada**

Negocio	<p>Vender con éxito</p> <p>Alcanzar los objetivos presupuestados</p> <p>Anticiparse a los cambios en el contexto de negocios</p> <p>Adaptarse rápidamente a los cambios en el contexto de negocios</p>
Gente	<p>Ser leal y comprometido con la organización</p> <p>Promover el trabajo en equipo</p> <p>Adaptarse y ser flexible en pensamiento y acción</p>

**Construir/incrementar**

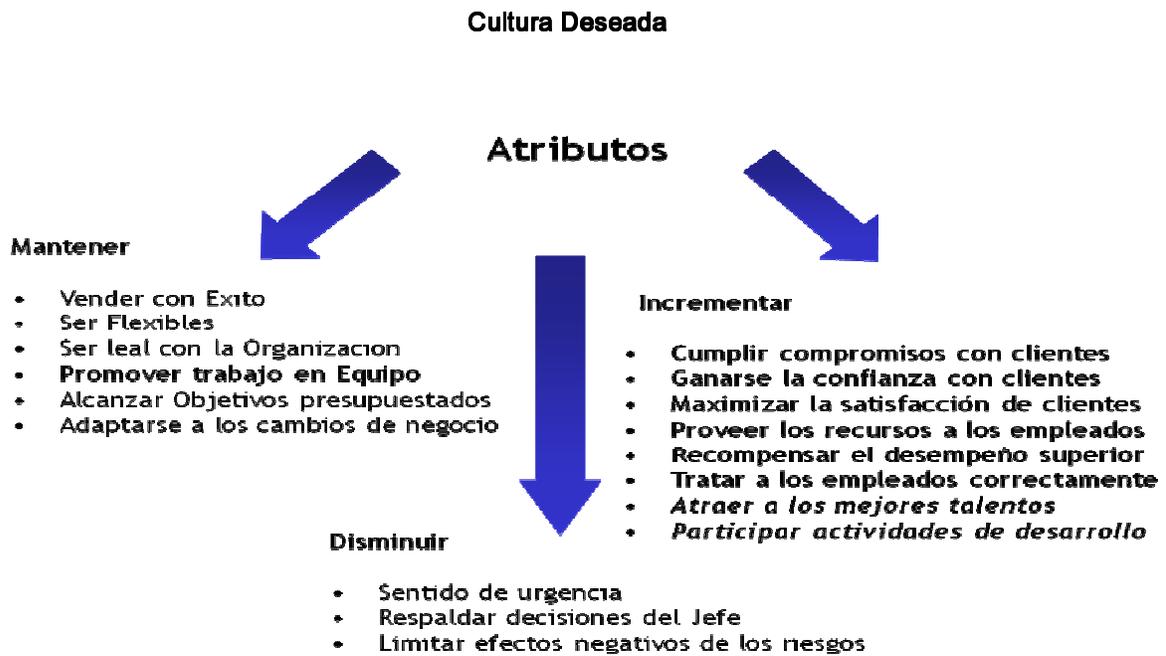
Clientes	<p>Cumplir los compromisos con los clientes de manera confiable</p> <p>Ganarse la confianza de los clientes</p> <p>Maximizar la satisfacción al cliente</p>
Proceso	<p>Proveer a los empleados los recursos necesarios para satisfacer a los clientes</p>

Gente	Recompensar el desempeño superior  Tratar a los empleados de manera correcta y consistente  Atraer a los mejores talentos
-------	---

**Mantener**

Negocio	Vender con éxito  Alcanzar los objetivos presupuestados  Anticiparse a los cambios en el contexto de negocios  Adaptarse rápidamente a los cambios en el contexto de negocios
---------	---

**Segunda Parte: Identificación y priorización de acciones**



Del proceso anterior y con bases a las discusiones del grupo se acuerda asumir como prioridades de cambio los atributos que debido a su baja frecuencia tienen un alto impacto de esta “en los clientes y la gente de Pepsi”. En la discusión plenaria se aclara que igual estarían trabajando los otros atributos, mas el esfuerzo varía, y por lo tanto exige de la gente y líderes de la organización un “nivel de energía” diferente según lo siguiente

- ✚ El atributo ya existe y por el contrario debe disminuirse implica la generación de mecanismos orientados al refuerzo negativo del comportamiento, es decir incentivar/premiar la reducción de estos comportamientos
- ✚ El atributo existe más debe mantenerse seguir fortaleciéndolos y revisar periódicamente las iniciativas de mejoras relacionadas
- ✚ El atributo existe como muy baja frecuencia debiendo desarrollarse requiere la revisión concienzuda y probablemente la necesidad de reaprender/aprender nuevos comportamientos

## Construir/incrementar – Prioridades de cambio

Clientes	Cumplir los compromisos con los clientes de manera confiable Ganarse la confianza de los clientes Maximizar la satisfacción al cliente
Proceso	Proveer a los empleados los recursos necesarios para satisfacer a los clientes
Gente	Recompensar el desempeño superior Tratar a los empleados de manera correcta y consistente Atraer a los mejores talentos

Como fase previa a la elaboración de planes es necesario chequear “los significados” existentes en los participantes en relación a que genera esta realidad, por lo que se genera una dinámica primero en 4 grupos de cinco participantes y luego cada equipo compartiría en plenaria las posibles causas y obstáculos para que estos comportamiento tengan el nivel de desarrollo que tienen; así como aquellos elementos no negociables (principios estratégicos), que los diversos planes e iniciativas asociados a fortalecer la Cultura Deseada deberán respetar. Obteniendo lo siguiente

#### 4.2.2.- Principio estratégicos:

- ✚ La Gente en la organización no se vincula fácilmente con la estrategia, se relaciona con las conductas que ve y con los comportamientos que son reforzados.
- ✚ Se consideraran prioridades aquellos atributos que tengan el mayor consenso (positivo o negativo) por parte de los líderes de la organización independientemente de su nivel
- ✚ El proceso de cambio cultural será abordado de manera evolutiva (gradual y sucesiva) a fin de asegurar su sustentabilidad
- ✚ Lo anterior supone pocas acciones de alto impacto que aseguren capacidad real de ejecución
- ✚ Se harán seguimiento de los planes anuales a fin de monitorear avance según el plan maestro
- ✚ Cada iniciativa tendrá un responsable quien rendirá cuentas sobre el progreso y cumplimiento de hitos de la iniciativa

Se entenderá a fines de este plan:

**Cultura Actual** como el resultado directo de políticas, prácticas, sistemas y estructuras de una organización hoy.

**Cultura deseada** es aquella que los colaboradores consideran que facilitará el logro de los objetivos estratégicos de la Organización

Para facilitar la generación de acciones se mantendrá la clasificación de atributos propuesta por Haygroup

**Mantener / Reforzar :** Atributos que pueden estar presentes en la cultura actual en frecuencias diversas desde muy a menudo en toda la organización hasta algunas veces, en alguna parte de la organización que son requeridos en la cultura deseada con una frecuencia de aparición hacia muy a menudo en toda la organización.

**Disminuir / Eliminar:** Atributos que pueden estar presente en frecuencias diversas desde muy a menudo en toda la organización hasta algunas veces, en alguna parte de la organización y que para asegurar el alcance de la Visión y Misión de la organización, la cultura deseada requiere una frecuencia de aparición hacia raramente en pocas áreas de la organización.

**Incrementar / Construir :** Atributos que pueden estar presente en frecuencias muy bajas ó inexistentes en pocas áreas de la organización y que son requeridas en la cultura deseada incrementando la frecuencia de aparición hacia muy a menudo en toda la organización.

### 4.2.3.- Áreas prioritarias – Caracterizaciones

#### Visión Sistémica e Integración

##### Planificación Estratégica:

- ✚ Desconocimiento de los objetivos de las áreas
- ✚ Objetivos antagónicos
- ✚ Hay situaciones donde no se está evaluando las consecuencias de los riesgos que se asumen
- ✚ Los objetivos son tan exigentes que quitan la visión global. Los objetivos actualmente refuerzan la cultura de “Silos”.

##### Trabajo en Equipo:

- ✚ Falta de comunicación. Hábito de trabajar como “Silos” y responsabilizar a otros por los problemas
- ✚ Poca confianza entre las áreas.

## Fortalecer el liderazgo

### Diseño Estructura y Perfil del Rol

- ✚ En la actualidad, desde el punto de vista estructural del rol de líderes se perciben como receptores de la realidad que los rodea, no contactando su rol como agentes de cambio y generadores de la visión de futuro
- ✚ No se ha hecho énfasis en el perfil gerencial necesario para asumir posiciones de liderazgo

#### Conciencia del Rol

- ✚ Los roles supervisorios sólo contactan la vía económica para el reconocimiento, esperan que RRHH decida sobre temas relacionados a este tema
- ✚ No se asume que el desarrollo es parte de la gestión de cada líder
- ✚ Falta credibilidad en los líderes. “La mayoría de las veces cuando hay que comunicar una decisión difícil, se echa la culpa al nivel superior. Se pierde credibilidad”
- ✚ Miedo a confrontar. Se aceptan responsabilidades por no decir que no se puede

✚ A nivel de líderes medios, no se está asumiendo las consecuencias y/o responsabilidad de las decisiones. “En la medida en que usamos el nombre de la autoridad inmediatamente superior para justificar peticiones o requerimientos, se está perdiendo autoridad”

# Sistemas de Gestión

## Gestión de Desarrollo

- ✚ Percepción de traición cuando la gente se quiere mover a otro negocio dentro de Empresas Polar (postulaciones internas)
- ✚ El desarrollo requiere tiempo, y sin embargo, es la partida más susceptible de reducción cuando hay dificultades
- ✚ No hay creatividad para desarrollar y nutrir a la gente. Los planes de desarrollo están vistos como un listado de cursos

## Gestión de Desempeño

- ✚ Necesidad de reforzar a los líderes el proceso para Gestionar el Desempeño, que incluya la clarificación de los roles de los que participan en él

#### **4.2.4.- Iniciativas Estratégicas**

## Capítulo V

### *Evaluación del Proyecto*

- ✚ A la fecha se han implementado con éxito 2 de las 3 iniciativas propuestas en la ola 1 quedando pendiente la del Modelo Homologado de Gestión de Gente la cual fue re planificada para el 1er semestre del nuevo ejercicio fiscal.
- ✚ La dinámica del entorno interno-externo ha sido necesaria la articulación de acciones que pueden estar adelantando iniciativas previstas para las olas sucesivas como es el caso de Desarrollo de redes efectivas con la comunidad y entes gubernamentales, Alineación de los intereses del trabajador incrementando la participación del grupo familiar
- ✚ Se inicio con éxito la primera corrida de talleres del Programa de Formación Supervisoría formando el 100% (250 supervisores) de la meta prevista para las área de Manufactura. Aun cuando el programa inicio también para las aéreas de ventas y logística presenta algunas situaciones que afectaron el cumplimiento de la meta estableciendo correctivos para el nuevo año.
- ✚ Se desarrollo el Programa de Formación Gerencial definiendo 2da quincena de enero como la salida en vivo para atender a esta población

- ✚ Aun cuando ha habido cambios en algunas de las direcciones los nuevos ocupantes en los casos donde ha sido necesario la transferencia de responsabilidades la continuidad de las iniciativas se ha mantenido
- ✚ El equipo de líderes a establecido como parte de su estrategia un pilar que recoge el conjunto de iniciativa asociadas a Liderazgo, relaciones con las comunidades, relaciones con el trabajador estableciendo metas que hace parte del plan de negocios presentado a la Junta Directiva de EP
- ✚ La continua presiones por el desabastecimiento de materia prima e insumos ha ocupado un tiempo no previsto que ha reducido la atención del tema en cuestión sin embargo hay conciencia y se ha emprendido acciones al respecto
- ✚ Iniciativas como hacer del cliente un aliado estratégico paso a ser una iniciativa de la Corporación redefiniéndose su alcance y rol del negocio en la misma
- ✚ Este año por primeras el negocio de Refrescos y Bebidas No Carbonatadas participo con 7 proyectos en la convención de mejora continua que por primeras vez se realiza para toda EP. Esperan incrementar el número en el siguiente año ya que en esta oportunidad solo participo manufactura

## Conclusiones

- ✚ Al finalizar la presente investigación, se pudo constatar que las condiciones actuales de la empresa Pepsicola Venezuela, CA han determinado que más allá de una simple relación causal entre el cambio, los procesos, la tecnología, la gente etc.; existe una vinculación recíproca entre todos los elementos y que deriva en la cultura organizacional que genera desafíos permanentes los cuales debe enfrentar toda organización.
- ✚ La organización objeto de estudio, ha logrado desempeñarse exitosamente mostrando dos aspectos importantes: por una parte destaca que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio y la cultura como una constante en el funcionamiento organizacional; y por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento.
- ✚ Alta participación de las personas asistentes en los diferentes grupos
- ✚ Inquietud y conciencia sobre la necesidad del cambio cultural
- ✚ Sensación compartida de que hasta ahora se han conseguido mejoras y que se debe seguir mejorando
- ✚ La cultura deseada orienta las prioridades de cambio hacia una mejora de la calidad de las interacciones, tanto con los clientes como con los colaboradores
- ✚ El alto nivel de consenso entre los diferentes niveles de liderazgo sobre los atributos que deben ser cambiados, supone una alta probabilidad de éxito en la implementación de estos cambios
- ✚ El moderado nivel de consenso entre esos mismos niveles sobre los atributos o actividades que deben ser disminuidos, representan un reto a tener presente en la construcción de esos cambios, en el entendido de

- que existe la posibilidad de que las diferencias estén relacionados con la razón de ser de cada rol estratégico, táctico y operativo
- ✚ La inclusión del nivel operativo en este proceso de diseño cultural, abre la oportunidad de “facilitar el camino” al hacerlos partícipes en la construcción de lo que debe hacerse para alcanzarlo
  - ✚ Hasta ahora la situación financiera no permitía proveer los recursos más la situación ha mejorado y hay que actuar en consecuencia
  - ✚ Lo urgente reemplaza a lo importante y esta tendencia emerge fácilmente por lo que es necesario crear mecanismos que generen balance
  - ✚ Los colaboradores no perciben un balance entre sacrificio y esfuerzo con recompensa, aunque la empresa ha accionado conscientemente de este tema para generar mejoras necesita articular y hacer consciente lo avanzado a la gente de organización
  - ✚ Existe apertura y disposición por parte de los líderes participantes, en todos los niveles, para cuestionarse a sí mismos, proponer cambios y recibir feedback a fin del alcanzar la cultura deseada
  - ✚ La inversión en el adiestramiento y actualización del personal, es un aspecto de especial atención para dicha empresa, a fin de convertirlo en el eje y motor esencial de los procesos de transformación.
  - ✚ Pepsicola está consciente que la complejidad del entorno actual, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar arduamente sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimar los procesos existentes, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que los procesos productivos funcionen oportunamente, utilizando agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización.
  - ✚ La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, el aplanamiento de las

estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras y la necesidad de comunicación, son algunas de las nuevas reglas que necesitan ser evaluadas en la organización para su mejoramiento continuo y alcanzar los niveles deseados de desarrollo, así como las metas y objetivos propuestos.

✚ Asimismo se recomienda no perder de vista lo siguiente

- a. La cultura no es algo que se tiene (como generalmente se dice), sino que es una producción colectiva y esa producción es un universo de significados, ese universo de significado está en constante modificaciones
- b. La cultura no puede ser vista como algo apropiable. Es una producción colectiva de un universo de significados que son transmitidos a través de las generaciones e introducir cambios es un proceso complejo
- c. La Gente en la organización no se vincula fácilmente con la estrategia, se relaciona con las conductas que ve y con los comportamientos que son reforzados.
- d. Así como la socialización es el mecanismo Socio-Cultural básico por el cual un conjunto social asegura su continuidad. Y en donde los principales agentes de la socialización son los padres y otros miembros de la familia, las instituciones educativas y los medios de comunicación social. Los líderes equivalentes en la vida social a los padres y los diversos departamentos e instancias organizacionales cumplen la función de transmitir a los colaboradores los valores y las creencias de su mundo socio-cultural, así como los significados otorgados en su mundo socio-cultural a las relaciones interpersonales y a los objetos. Las generaciones adultas transmiten la cultura como patrimonio o legado, hay

un doble juego ya que se selecciona lo que se trasmite y el que recibe también selecciona según sus intereses.

- e. Los procesos de fusiones y adquisiciones si bien permiten capitalizar oportunidades de negocios “rápido” también plantean retos interesantes a la sustentabilidades de esas oportunidades sino se atiende el tema cultura oportunamente
  - f. Los esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un nivel de conocimiento de los colaboradores para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; flexibilidad de los procesos ante los cambios introducidos por la organización; la estructura y su impacto en el ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; sistemas de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; así como la participación de los colaboradores en las acciones de la organización.
  - g. La cultura es una abstracción, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización
- ✚ Los procesos, políticas, normas y procedimientos hacen parte de la cultura de una organización y representan la plataforma de reforzamiento o debilitamiento de los atributos culturales (comportamientos)

## Documentación

Burke, W. (1988). Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo. Addison Wesley: México.

Mintzberg,H; Ahlstrand, B y Lampel, J. Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.(2007) 1era edición 2da reimpresión. Buenos Aires. Argentina. Granica

Daft, Richard L. (2005) *Teoría y diseño organizacional*. 8ª Edición. México. Thomson.

Ferrer Pérez, L. (1989). *Guía práctica de desarrollo organizacional*. 2da Edición. Editorial Trillas.

Francés. Antonio (2006) Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral. Prentice Hall. México

French, W. & Bell, C.(1996), *Desarrollo Organizacional*, Prentice Hall, 5° Edición, México,

Gibson et. al. *Las Organizaciones*. McGraw Hill, México, 2003.

Gordon, Judith A. (1997) *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall

Sabino, C. (1985). *El proceso de la investigación*. Caracas: Editorial Panapo

Santalla, Z. (2006). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*.

Universidad Católica Andrés Bello Bretones, F. D. y González, M. J. (2009, en preparación). Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers.

Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.

Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.

Chica, Sergio. Cultura Organizacional. Colombia. 2008

Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

Gambling, T. (1977). Magic, accounting and morale. *Accounting Organizations and Society*, 2, 141-151.

Felcman, I., Blutman G. y Méndez S. (2002). *Cultura organizacional en la administración pública*. Ediciones cooperativas

Harzing, A. W. y Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 24, 187-214.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage. Schramm-Nielsen, J. (2001). Cultural dimension on decision making: Denmark and France compared. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 404-423.

Sheridan, J. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 1036-1056.

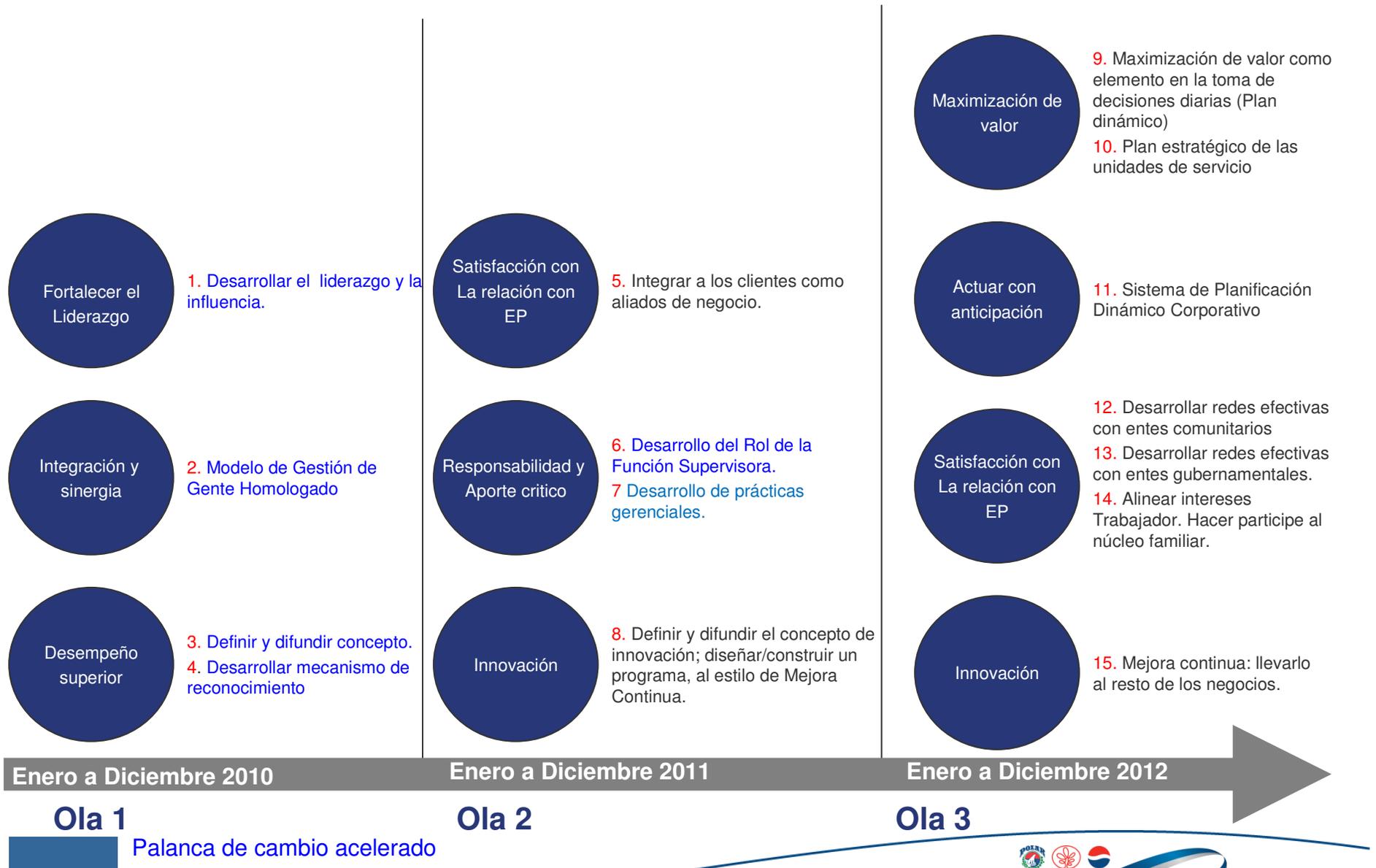
# **Anexos**

# Plan Maestro de Cambio Cultural Implementación de las Iniciativas

Octubre 2009



# Impulsores Culturales – Iniciativas Plan Maestro



# Iniciativas – Plan Maestro de Cambio Cultural

## Maximización de Valor

- Un plan dinámico para todos los niveles que participan y toman decisiones para maximización del valor

## Plan estratégico de las unidades corporativas

- Transferir metodología de planificación de las aéreas operativas con las adecuaciones requeridas, a las unidades de servicios que facilite la alineación de toda Pepsicola

## Sistema de Planificación Dinámico Corporativo

- Diseño y ejecución de metodología que satisfaga los requerimientos operativos y que acompañen el plan dinámico
- Hacer responsables al Comité de Operativo por alcanzar las prioridades estratégicas
- Crear rituales de seguimiento de Plan Operativo, dinamismo

# Iniciativas – Plan Maestro de Cambio Cultural

## Desempeño superior

- Definir y difusión el concepto de Desempeño Superior
- Rediseño y reimplantación del proceso de gestión de Desempeño

## Desarrollar el modelo de liderazgo por influencia

- Diseño e Implantación de Programas Formación de Liderazgo
- Diseño e Implantación de Programas Consultoría Interna con foco en acompañamiento a líderes

## Desarrollo del Rol de la Función Supervisora

- Fortalecer las capacidades supervisoras en EP y el ejercicio del rol supervisorio (prioridad nivel operativo )
  - Formación habilidades para gestionar gente
  - Revisión y ajustes de procesos de toma de decisiones
  - Revisión y ajustes de los procesos de relaciones laborales y Sindicales

# Iniciativas – Plan Maestro de Cambio Cultural

## Mejora Continua

- Entendimiento único de conceptos de Mejora Continua en el negocio
- Propuesta de plan de implantación para todas las áreas del negocio (Jornadas separadas, unificadas)

## Modelo de Gestión de Gente homologado

- Incorporar en los modelos de reconocimiento de las conductas, aquellas que promuevan la potencialidad de la sinergia (maximización de valor)
- Para cada reemplazo se identifique el “Talento” en todos los negocios de la corporación (búsqueda de permeabilidad)

## Alinear intereses trabajador. Hacer participe al núcleo familiar

- Fortalecer / Incrementar / elevar los niveles de Compromisos que nuestros Trabajadores tienen con EP
- Resaltar el Valor de pertenecer a EP
- Sensibilizar al núcleo familiar sobre el valor del empleo en EP

# Iniciativas – Plan Maestro de Cambio Cultural

## Desarrollo de practicas gerenciales

14

- Desarrollo de la Competencia de “Desarrollo de Otros” en el equipo Gerencial de Pepsicola (Bandas 1,2 y 3)

## Innovación

15

- Definir, compartir y difundir el concepto de Innovación de Empresas Polar en toda Pepsicola
- Plan con propuesta de sistema de identificación, reconocimiento y desarrollo de iniciativas definidas

## Responsables Iniciativas – Plan Maestro de Cambio Cultural

Iniciativa	Responsable	Posición que ocupa
Desarrollar el liderazgo y la influencia.	Laura Farias	Director de Recursos Humanos
Modelo de Gestión de Gente Homologado Desempeño Superior: Definir y revisar proceso	Laura Farias	Director de Recursos Humanos
Integrar a los clientes como aliados del negocio	Jose A Silva	Director de Ventas
Desarrollo del Rol de la Función Supervisora y Desarrollo de prácticas gerenciales.	Laura Farias	Director de Recursos Humanos
Definir y difundir el concepto de innovación; diseñar/construir un programa, al estilo de Mejora Continua.	Miguel Antor	Director de Mercadeo
Maximización de valor como elemento en la toma de decisiones diarias (Plan dinámico)	David Saez	Director de Administración

## Responsables Iniciativas – Plan Maestro de Cambio Cultural

Iniciativa	Responsable	Posición que ocupa
Plan estratégico de las unidades de servicio	David Saez	Director de Administración
Sistema de Planificación Dinámico Corporativo	Gustavo Hernández	Director General de Negocio
Desarrollar redes efectivas con entes gubernamentales	Jose A Santos Jose A Silva	Director de Manufactura Director de Ventas
Desarrollar redes efectivas con entes comunitarios	Jose A Santos Jose A Silva	Director de Manufactura Director de Ventas
Alinear intereses Trabajador. Hacer participe al núcleo familiar	Jose A Santos Jose A Silva Laura Farias	Director de Manufactura Director de Ventas Director de Recursos Humanos

Gracias

