

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

**Recomendaciones para la transformación de una pequeña empresa de servicios:
el caso de Peinados Alicia**

Por:

Lic. Lucía Amarillo Garcia

Mtra. y Lic. María Magdalena Gutiérrez Varela

Cra. María Manuela Zazpe Revello

Tutora: Lic Administración y Posgrado en cambio organizacional Alejandra Pereira

**Montevideo
URUGUAY
2022**

PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: Recomendaciones para la transformación de Peinados Alicia

Autor/es: Lucía Amarillo, Magdalena Gutiérrez y Manuela Zazpe

Tutor: Alejandra Pereira

Posgrado: Transformación Organizacional

Puntaje

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

RESUMEN

En las empresas familiares el retiro de sus fundadores constituye un hito que implica importantes transformaciones. Este trabajo versa sobre la transformación de Peinados Alicia ante la intención de su fundadora de generar un cambio en la organización en lo que refiere al espacio físico y a la integración del equipo de trabajo, como camino para preparar su proceso de retiro.

Se compone de un análisis de la situación actual de la organización y recomendaciones para su transformación a través de varios modelos, métodos y técnicas de corte cualitativo. Considera las dimensiones propuestas por la fundadora y agrega algunas más tales como la gestión de procesos y la cultura organizacional en el entendido que estas son esenciales para la consecución del objetivo que ella misma propone.

Se presentan ideas, contradicciones internas, alternativas y propuestas que se entienden claves para acompañar el proceso de transformación cuando la fundadora de la organización decida que es el momento de iniciarlo.

Este texto no es una propuesta acabada, sino un insumo inicial para trazar un proceso, explicitando lo implícito, reflexionando sobre las posibles decisiones y sus posibles efectos, en el entendido que el lugar del gestor del cambio es impulsar y acompañar transformaciones.

PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, retiro del fundador, cultura organizacional, gestión de procesos.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	2
PALABRAS CLAVE	2
ÍNDICE DE DIAGRAMAS, ILUSTRACIONES, CUADROS Y TABLAS	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVOS	7
3. ENFOQUE METODOLÓGICO Y MARCO CONCEPTUAL	8
4. DESCRIPCIÓN DEL CASO	12
4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	13
4.2 ANTECEDENTES DEL CAMBIO	15
4.3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL	16
4.4 VALORACIÓN CULTURAL DE LA ORGANIZACIONAL	20
4.5 PERSPECTIVA DE FUTURO DE LA FUNDADORA	22
4.6 SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	24
5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	27
5.1 PROPÓSITO	27
5.2 GESTIÓN DE PROCESOS	27
5.3 ESPACIO FÍSICO Y SERVICIOS BRINDADOS	31
5.4 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO: SITUACIÓN ESTRATÉGICA Y ELEMENTOS	33
5.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	34

6. REFLEXIONES	37
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
8. ANEXOS	41

ÍNDICE DE DIAGRAMAS, ILUSTRACIONES, CUADROS Y TABLAS

Cuadro Nro.1 extraído de Etkin y Schvarstein (2002, p. 23).	12
Cuadro Nro.2 Organigrama actual de la empresa.	18
Cuadro Nro.3 Resultados extraídos a partir de la aplicación del Test OCAI a la fundadora.	21
Cuadro Nro. 4 Resultados extraídos a partir de la aplicación del Test OCAI a la colaboradora B.	21
Cuadro Nro. 5 Análisis FODA	26
Cuadro Nro. 6 Matriz de procesos	28
Cuadro Nro. 7 Recomendaciones en procesos	31
Cuadro Nro. 8 Organigrama tentativo a partir de recomendaciones	34

1. INTRODUCCIÓN

El presente texto consiste en el Trabajo final del Posgrado en transformación organizacional. Aborda la construcción de recomendaciones para la transformación de la peluquería “Peinados Alicia”¹ con el objetivo de contemplar el retiro de Alicia, la fundadora y construir posibilidades que aporten a la transformación hacia una organización más productiva, eficiente y alineada a su propósito, bajo el entendido de que mejorando estos aspectos se generará mayor independencia de la propietaria para así facilitar su retiro.

La organización objeto del análisis gira en torno al rubro de la estética capilar y surgió como emprendimiento personal de la fundadora en el año 1985. Actualmente está compuesta por Alicia y 2 integrantes más, pero ha sufrido varias modificaciones en sus 37 años, que serán detalladas más adelante.

La principal motivación para la elección de esta temática fue la posibilidad de contribuir en una organización concreta a una transformación necesaria para su fundadora. A su vez, implicaba hacer algo que no habíamos hecho hasta el momento, acompañar un proceso de cambio en una organización a la que no pertenecemos.

A lo largo del trabajo se analizará la situación actual de la empresa, su historia y otros rasgos identitarios. Asimismo, se abordarán posibles objetivos para la organización considerando el momento vital de su fundadora. Finalmente se propondrán recomendaciones que tendrán como objetivo, a partir de lo propuesto por la fundadora, analizar dimensiones a considerar para la transformación de la organización.

La construcción de las recomendaciones se ha realizado a partir de entrevistas en profundidad a la fundadora, y a través de otras técnicas de carácter cualitativo tales como el mapeo de intereses de los actores, la construcción de una matriz FODA, la diagramación de procesos y la aplicación del test Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

¹Se utiliza un nombre fantasía para cuidar la privacidad de la propietaria

2. OBJETIVOS

Al comenzar este trabajo nuestra intención era acompañar el proceso de transformación de Peinados Alicia. A partir de la entrevista con su fundadora y de los tiempos en los que ella proyectaba realizar la transformación entendimos que a los efectos de realizar este trabajo final y de generar un aporte concreto a la organización, lo oportuno en ese momento consistía en generar recomendaciones que oficiaran de guía para el proceso de transformación. Esta definición se podrá visualizar a través del objetivo general que se expresa en las próximas líneas. A su vez, se delimitaron objetivos específicos que dan cuenta de las dimensiones que se entienden esenciales considerar de cara al proceso de transformación propuesto.

Objetivo general: **Formular un conjunto de recomendaciones para la transformación organizacional de Peinados Alicia que acompañe el momento vital de su fundadora.**

Dado que las sugerencias pueden apuntar a una amplia variedad de temáticas entendemos pertinente desglosar con mayor detalle el alcance mediante los objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa y la perspectiva de futuro de su fundadora.
- Proponer posibles cambios en relación a la integración del equipo de trabajo y a la cultura organizacional
- Realizar sugerencias sobre el espacio físico y la gestión de procesos para lograr mayor eficiencia e innovación en la empresa.

3. ENFOQUE METODOLÓGICO Y MARCO CONCEPTUAL

Entendimos que la construcción de recomendaciones para el cambio organizacional de Peinados Alicia requería el uso de varios enfoques metodológicos que contribuyeran de forma complementaria a dar cuenta de la complejidad del asunto. En este sentido se entendió que la Planificación Estratégica brindaba un marco oportuno pertinente dado que:

“es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.” (Armijo 2009, p.5)

En esta propuesta concebimos la estrategia según la clasificación de Mintzberg (1997) como plan, como pauta de acción y como perspectiva.

Para ello se utilizaron métodos de corte cualitativo con el fin de construir la situación actual y la deseada.

En reuniones preliminares del equipo, se evaluó la estrategia a llevar a cabo para obtener una mayor comprensión del negocio, recabar los datos en pos de definir la situación actual y las dimensiones a transformar. Fue así que se arribó a la conclusión de realizar una entrevista inicial con la dueña, que fuera de carácter semiestructurada. Esta técnica permite partir de una guía de preguntas, pero a su vez contar con “la libertad de poder introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mejor información sobre los temas deseados” (Hernández et. al 2006, pág. 597)

Dicha pauta de entrevista guió una conversación en la que se pudo recabar la perspectiva de la fundadora de la organización sobre la situación actual de la organización y su idea a futuro. A su vez, el hecho que fuera una entrevista semiestructurada nos habilitó a recabar información sobre nuevas temáticas que no habíamos previsto desde el inicio.

Dado que la necesidad de cambio surge desde la dirección de la empresa y conocíamos parte del escenario deseado desde antes de desarrollar la entrevista, no involucramos a las colaboradoras actuales de la organización, ya que el escenario a futuro imaginado por la fundadora no incluía a su equipo actual.

De manera complementaria a la entrevista se aplicó el test OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)² propuesto por Cameron y Quinn (1999) que permite recoger datos sobre la percepción acerca de la cultura organizacional actual y la deseada. Los datos relevados a partir de este instrumento nos guiaron para la construcción de las recomendaciones en relación a los tres objetivos propuestos.

Una de las dimensiones del cambio sobre las que nos proponemos recomendar consiste en la Cultura organizacional. Se entiende esta como:

Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1990).

En relación al cambio en cuanto a la cultura organizacional se tomó como modelo para la construcción de recomendaciones la propuesta de Kotter (1995) en relación a los ocho pasos para la gestión del cambio. En este marco se consideraron las dimensiones que él proponía y resultaban pertinentes para la transformación que se propone realizar.

Las alternativas de cambio a proponer son en todos los casos de carácter innovador, según la clasificación de Maturana y Varela (1998), dado que implican encontrar otras formas de hacer lo mismo. No se busca un planteo de cambio de identidad de la organización.

² Su traducción al español es: “Instrumento de Valoración de Cultura Organizacional”

Asimismo, se tomaron elementos de la Teoría de Juego para comprender las preferencias de los actores involucrados en el cambio. Tomando como base el material de Sánchez Cuenca (2009) “La teoría de juegos analiza situaciones estratégicas en que los agentes toman decisiones en función de sus expectativas sobre lo que van a hacer los demás.”

Finalmente, la información recabada se organizó a través de una Matriz FODA con el objetivo de explicitar los elementos centrales de la actualidad que pueden guiarnos hacia un cambio. Dado que se entiende “es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.” (Talancón 2007, p. 114).

Así como los métodos y herramientas anteriormente mencionados permitieron construir parte de una perspectiva sobre la situación actual y el escenario deseado para la organización, se entiende que estos no son suficientes para dar cuenta de la complejidad de la misma. En este marco el Modelo de Identidad de las Organizaciones facilita una serie de analizadores que permiten una comprensión compleja de lo que es la organización en la actualidad.

El modelo propuesto por Etkin y Schvarstein (2002) facilita el análisis de las organizaciones a partir de conceptos teóricos que dan cuenta de su propósito, su historicidad, de las instituciones que la implican, así como de los procesos grupales y las relaciones de poder entre otros conceptos centrales que dotan de complejidad a la organización. Por lo tanto, nos pareció oportuno tomar este Modelo especialmente para analizar la descripción de la situación actual de la organización y para el desarrollo de recomendaciones en torno al propósito y a las capacidades de la organización.

Finalmente entendemos pertinente mencionar la implicancia como temática a tratar ya que como se mencionó previamente, Alicia es madre de Lucia, una de las integrantes del equipo de trabajo. Si bien esto implicó la posibilidad de trabajar con la empresa, también conlleva el desafío de separarse de sus propias vivencias en la organización.

Consideramos importante revisar el análisis de la implicación no solo de Lucía, sino de todo el equipo. Existió consenso inmediato en el equipo para abordar dicha organización dado que era el acompañamiento de un cambio concreto, que iba a ser de utilidad e implicaba para todas un desafío en la medida que era una organización en la que no teníamos el rol de colaboradoras. Esto nos daba la oportunidad de realizar un proceso como consultoras de una organización para el acompañamiento de un cambio.

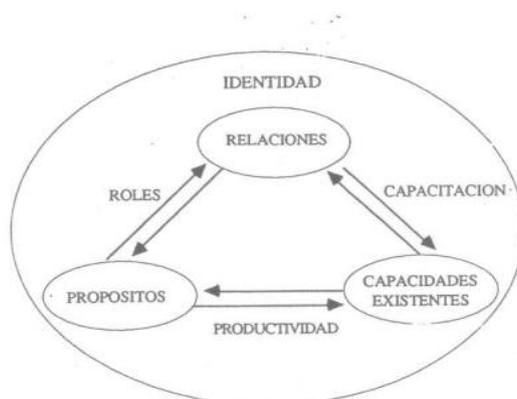
Si bien Lucía, la hija de la dueña de la organización conocía las intenciones de su madre de realizar un cambio en la Peluquería no conocía todas las dimensiones que ella estaba poniendo en juego. Ella a su vez trabajó en la peluquería hace muchos años por lo que también tenía conocimientos sobre su funcionamiento. Además de explicitar todo esto en este texto, esto ha llevado a tomar decisiones, por ejemplo, en relación a que Lucía intervenga lo menos posible en las instancias de entrevista para así evitar sesgar las respuestas. Por lo tanto, tomando en cuenta a Hernández y otros (2006) Lucía participó de forma moderada, y Magdalena y Manuela de forma activa.

De igual manera, nos pareció importante chequear en el equipo las percepciones que nos fueran generando ciertos comentarios o ideas planteadas para poder revisar, porque el análisis de discurso se encuentra generalmente relacionado con las experiencias y sistema de creencias de quien realiza la interpretación. Tal como menciona Schvarstein, L. (2000) ya no se toma a la realidad como posible objeto a ser analizado, sino que “es construida por el sujeto cognoscente”. No consideramos que la realidad aquí descrita sea la única forma de ver esta situación, intentamos dejar en claro que este recorte es *nuestra* forma de verlo y describirlo.

4. DESCRIPCIÓN DEL CASO

Entendemos que para comprender la situación actual de la organización resulta fundamental describir su historia y los antecedentes del cambio. Dado que como señala Feldman (1990) cuando se narran historias a nivel organizacional, se presentan explicaciones sobre cómo es y se justifica la cultura organizacional actual.

A su vez, se realiza la descripción de la situación actual de la organización a través del Modelo de identidad de las organizaciones, así como la perspectiva a futuro de la fundadora ya que entendimos nos permite abordar estos temas desde su complejidad. El modelo de identidad de las organizaciones propuesto por Etkin y Schvarstein (2002) consiste en una propuesta que consta de dimensiones relevantes para analizar las instituciones, organizaciones, roles e individuos y su interrelación. El siguiente esquema extraído de dichos autores, da cuenta de las categorías conceptuales que proponen:



Cuadro Nro.1 extraído de Etkin y Schvarstein (2002, p. 23).

El Modelo de identidad de las organizaciones implica concebir a las organizaciones como unidades complejas, en las que confluyen elementos relativos tanto a lo institucional, como a los sujetos que la integran y los roles que estos adjudican y asumen. Concibe las organizaciones como producto de un proceso socio histórico en el que las relaciones de poder entre los sujetos es un elemento relevante para el análisis de la organización.

En el marco de este Modelo analizamos Peinados Alicia en relación a la historia de la organización, dado que de esta manera se puede comprender tanto aquello que ha cambiado o que ha permanecido en el tiempo, especialmente en lo que refiere a la estructura. Se entiende que a partir del análisis de estos componentes se puede a su vez, comprender las interrelaciones que ya se construyeron, las actuales y eventualmente recabar información para pensar otras posibles.

Por otro lado, se analizan las instituciones que atraviesan a la organización y su propósito hasta el momento.

El Modelo de identidad de las organizaciones concibe como una dimensión central las relaciones entre los sujetos y para ello toma aportes de la Psicología Social. A efectos de generar un análisis sobre esta dimensión y dadas las particularidades del caso (no todas las trabajadoras continuarán perteneciendo a la organización frente a su transformación) se utilizó el Test OCAI como análisis complementario al Modelo de identidad de las organizaciones. Este Test permite recabar información sobre la visualización de la situación actual de la organización en lo que refiere a la cultura organizacional y otro escenario deseado.

4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La peluquería tiene sus orígenes en marzo de 1985, surge como un emprendimiento de la actual propietaria, Alicia, junto con una socia con la cual a los seis meses deciden tomar caminos separados debido a diferencias de metodologías.

En el transcurso de los siguientes siete años, el negocio creció en clientela, personal y por consiguiente requirió ampliaciones. Al punto tal, que la propietaria decidió en 1992 realizar una mudanza a un nuevo local, en la misma cuadra (para mantener la clientela del barrio Centro) pero con mayores dimensiones para continuar con el crecimiento.

Debido a la dimensión del cambio, Alicia entendió que no iba a poder sola, por lo que decide pedirle ayuda a su esposo. Él, se integra para dedicarse a la administración, logística y finanzas

de la empresa, Alicia continúa en la parte técnica, y entre ambos comparten el manejo del personal.

En este contexto la peluquería paulatinamente a través de los años logra incrementar sus clientes y con ellos también la cantidad de colaboradores, llegando a un máximo de 18 en los años 1997 a 2000. En diciembre de 2009 la pareja integrada por la dueña y quien oficia de administrador se disuelve. Esto implicó también la disolución del trabajo conjunto en la peluquería. Tal como explicita Cúneo Gateño (2018): las fronteras entre la familia y la empresa comienzan a abrirse. Posteriormente se integra a la empresa la hija de la dueña quien desarrolla tareas de recepción, agenda y cobro entre el 2010 y 2011.

Luego se incorporará una nueva recepcionista y administrativa que es contratada a partir de una breve consultoría en la cual se generó una definición del rol y los parámetros a tener en cuenta para la contratación. Tres años después se incorporaría una amiga de la familia a cumplir dichas tareas a partir del despido de la anterior recepcionista/administrativa. Actualmente dicho rol no existe ya que luego de la partida de esta amiga de la familia, Alicia decidió no contratar a nadie para reemplazarla.

A su vez, a raíz de la pandemia, la peluquería sufrió una importante reducción de ingresos, por lo que reduce también su personal y queda con su configuración actual, dos trabajadoras y la dueña.

Según el modelo propuesto por Gimeno, Baulenas y Coma-Cros (2009), tomado de Cúneo Gateño (2018), dada la baja complejidad de estructura de la organización y también de la familia involucrada en la gestión de la empresa, nos encontramos frente a una organización en la que rige el modelo capitán. Dado que es la dueña quien toma las decisiones y ejecuta la mayoría de las acciones, las trabajadoras cumplen la función de ejecución de tareas.

4.2 ANTECEDENTES DEL CAMBIO

A lo largo de la historia de la empresa, se han dado distintos rediseños o intentos de transformación que en ocasiones han acompañado los momentos vitales de la dueña y que definen el estado actual.

Como ya se mencionó anteriormente, en 1992, con el fin de acompañar el crecimiento, se tomó la decisión de realizar una mudanza al actual local por contar con mayor espacio físico. Esto sucedió hace 30 años, mucho ha cambiado en la vida de Alicia y también en el rubro de la estética.

Desde la perspectiva de Alicia, algunas décadas atrás no existía un acceso generalizado a tan variados productos de belleza como existe hoy para el público en general, el acceso a ese tipo de información estaba limitado, y tampoco había una cultura de ‘hágalo usted mismo’. A su vez, a partir de la pandemia se acrecentó el uso de la agenda y las clientas comenzaron a pedir la venta de productos para poder utilizarlos en sus casas.

Todo esto lleva a un gran cambio en los tiempos que las mujeres dedican actualmente a la estética personal y a su vez en los espacios en los que lo hacen. “Ir a la peluquería dejó de ser un ritual, las clientes cada vez vienen con menos tiempo, quieren llegar y que las atiendan, ya no se toman el cafecito”. Por otro lado, la moda ha pasado de buscar peinados ‘pulidos’, a efectos más ‘relajados’ y ‘descontracturados’ decantando en una menor concurrencia periódica. Aquellos factores llevaban a que esta suerte de ritual comúnmente habilitaba a compartir más tiempo, con una frecuencia al menos quincenal y por ende a entablar charlas de carácter más personal.

Los cambios que describe la dueña ha atravesado la organización son generalmente reactivos. Por ejemplo, a partir de la pandemia y la reducción de personal, se dio una aceleración en los ritmos de atención a pedido de las clientas. Comenta una acción proactiva que consistió en llamar periódicamente a las clientas para recordarles la fecha para mantener el color, como un fracaso. Pero en general no parece ser una organización que busque innovar.

4.3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL

En este apartado se realiza la descripción de la situación actual de la Peluquería desde el Modelo de identidad de las organizaciones propuesto por Etkin y Schvarstein (2002) con el fin de poder describir la situación actual de la organización tal como se propone en los objetivos de este trabajo. Entendemos que este modelo es el adecuado ya que sirve como una primera forma de pensar la identidad como esquema que engloba todas las características de la organización.

A su vez, se integra el análisis de la cultura organizacional actual a partir de los resultados vertidos por la aplicación del Test OCAI.

Desde un primer momento no nos fue fácil poder categorizar a la empresa ya que inicialmente la llamaríamos empresa familiar, pero pronto nos dimos cuenta de que actualmente ya no se trataba de tal. Igualmente entendemos que fue durante gran parte de su existencia, una empresa familiar en la que la pareja (Alicia y su esposo) llevaban a cabo las tareas de dirección.

Más allá de la categorización de la empresa, es claro que su **propósito** consiste en brindar servicios estéticos personalizados a sus clientas. Se caracteriza, según la fundadora, por la atención personalizada y por el conocimiento técnico que posee en materia de colorimetría y cortes. Entiende que el valor de la peluquería radica en su nombre. La metáfora que utiliza para describirla es la de “una planta, por el riego, la luz, el calor, el cuidado. Son hermosas las plantas, son vida”. Esta descripción da cuenta de la importancia que tiene la peluquería para ella.

Aunque no sea una organización que cumpla con todas las condiciones para ser denominada “empresa familiar” es claro que es una organización atravesada por la institución³ familia. Tal como se mencionó anteriormente, la empresa tiene 37 años de existencia ininterrumpida, presenció y fue parte de nacimientos, celebraciones, fallecimientos, divorcios, mudanzas,

³ Se conciben las instituciones en el sentido expuesto por Schvarstein (2000), p. 26.

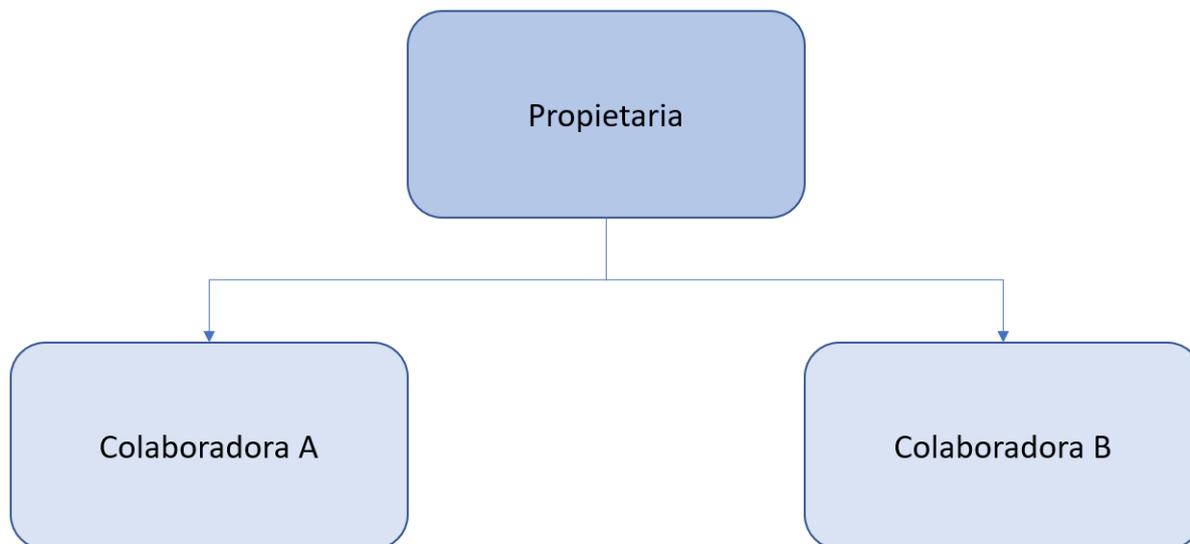
viajes, etc. y todos ellos fueron acompañados por el personal y también la clientela. Gran cantidad de las historias de la familia de la propietaria tuvieron lugar en la empresa.

Otra de las instituciones presentes es la **economía**, dado que tal como se visualiza en la historia de la organización sus cambios repercuten directamente en la organización. La crisis del 2002 repercutió fuertemente en la empresa y también a nivel familiar al tener que proveer soporte económico para integrantes de la familia extendida. Las mayores fiscalizaciones del Ministerio de trabajo, DGI y BPS llevaron a modificar acuerdos y procesos de la peluquería.

De igual forma la **belleza**, dado que esta se encuentra relacionada con la función de la organización por lo tanto todos los cambios y permanencias a nivel social en este sentido repercuten directamente en el quehacer de la organización.

Como se mencionó anteriormente, la peluquería está actualmente integrada por la dueña y dos trabajadoras. La primera se encarga de abrir y cerrar la peluquería, de las tareas contables en coordinación con la contadora, de recepcionar a los clientes, del cobro y de tareas técnicas, tales como: cortes, peinados, maquillaje y color. Otra de las integrantes de la organización realiza tareas relativas a manos, pies y depilación. Una de ellas colabora en lo que refiere al color. La dueña permanece todo el horario en la peluquería y en caso de necesitar hacer cualquier tipo de trámite en el horario de atención al público, la peluquería se cierra.

Dos de las integrantes tienen cincuenta y tres años y la dueña sesenta y cuatro años. La colaboradora que indicaremos con la letra A trabaja allí hace 25 años y la otra (colaboradora B) hace 2 años. La colaboradora B trabaja todos los días, todo el horario menos el lunes y la otra (colaboradora A) se encuentra realizando medio horario y cobrando seguro de paro parcial desde mayo de 2020. Explica que esto se debe a que ella y Col. B son muy ágiles, por lo que no se genera acumulación dado la baja de trabajo que generó la pandemia.



Cuadro Nro.2 Organigrama actual de la empresa.

En cuanto a las **relaciones de poder**, la peluquería es una organización en la que la jerarquía se encuentra claramente delimitada, dado que es la dueña quien toma las decisiones y las trabajadoras quienes ejecutan lo que ella considera conveniente. De todas maneras, existen aspectos que complejizan esta relación de poder, tal como explicita la dueña en relación a la colaboradora A: “...fue quedando, quedando y nunca quiso hacer un curso”, por lo que su formación no está actualizada, lo que genera incomodidad por parte de la primera y conflictos entre ellas. De hecho, la define de la siguiente manera:

“No es una piedra en mi zapato, es una roca en este momento. Es una persona que no me aporta. En este momento si tuviera la posibilidad de despedirla lo haría. El problema es vincular, porque en esa época ella hacía algunas horas por fuera del horario y sueldo pactado entonces me va a seguir reclamando. Es una persona que está por estar, porque está frustrada”.

En esta cita podemos visualizar que de cierta manera la trabajadora ejerce poder en torno a la dueña, ya que su voluntad sería despedirla, pero ante la posibilidad de las acciones que ella puede ejercer, la dueña no toma la decisión que entiende sería la mejor para la organización.

Con la otra de las empleadas explica que se entienden laboralmente, la trabajadora se capacita y tiene buena disposición para el trabajo. Entiende las consignas que la dueña le plantea para con las clientas y realiza un trabajo bueno y prolijo. Hemos mencionado diferentes dimensiones que configuran a la organización en la actualidad, existe un aspecto que resulta fundamental para conocerla, el **espacio físico** en el que se desarrolla. Es un espacio amplio que se buscó frente a la ampliación del negocio, pero que ahora resulta excesivo de acuerdo a la cantidad de clientela y personal. Su ubicación es en el Centro de la ciudad dentro de una galería. En esa misma ubicación coexisten varias oficinas de donde proviene parte de la clientela estable de la peluquería. La localización dentro de la galería al fondo hace que no sea visible desde las avenidas de la ciudad. Este punto hace que no sea posible la atracción de nuevos clientes simplemente por verla, sumado a que tampoco es una galería muy transitada por personas que no concurren con un propósito específico. Este punto hace que no sea factible la atracción de nuevos clientes simplemente por la visualización del negocio y sus ofertas, sumado a que tampoco es una galería muy transitada por personas que no concurren con un propósito específico. Todo esto conlleva a pensar que el espacio físico por sí mismo no resulta *per se* atractivo para la ampliación de la clientela. El local es alquilado por una suma de \$10.000 (importe negociado en los últimos dos años debido a la pandemia) e implica el pago de gastos comunes de alrededor de \$6.000.

Así como el propósito, la configuración del equipo de trabajo y el espacio físico resultan elementos centrales para comprender la situación actual de la organización, también resulta relevante comprender los **procesos** que se desarrollan en la peluquería. Los procesos de carácter técnico no parecen presentar inconvenientes. Desde el discurso de la fundadora, la distribución

de los mismos se da de acuerdo a las capacidades de las integrantes. Sin embargo, al consultarle acerca de los procesos de carácter logístico y administrativo se realiza una descripción de estos que da cuenta que estos no se realizan con una regularidad decidida de acuerdo a la mayor conveniencia y dan cuenta de un entrecruzamiento entre las dimensiones personales y organizacionales. A su vez, varios de ellos recaen en la fundadora de la organización. Por lo tanto, se tomarán como eje de análisis para la elaboración de las recomendaciones los procesos de carácter logístico y administrativo.

En apartados anteriores se han descrito diferentes formas de hacer en la organización que se entiende forman parte de una “serie de creencias subyacentes, que, aunque no se encuentran explícitamente articuladas, siempre están presentes en las percepciones, las acciones y las interrelaciones”. (CIDEC, 2001, p. 15). Es a esto a lo que nos referimos cuando planteamos la necesidad de pensar sobre la cultura organizacional.

4.4 VALORACIÓN CULTURAL DE LA ORGANIZACIONAL

Ante los cambios planteados por la fundadora del negocio en cuanto a diversas dimensiones de la organización ya sea en lo que refiere al espacio físico, a la integración del equipo y a la oferta de servicios, entendimos pertinente introducir el análisis de la cultura organizacional, su actualidad y su posible configuración a futuro. Esta es una dimensión escasamente explicitada, sin embargo, implica un conjunto de creencias y visiones compartidas sobre cómo funciona la organización, que de no reflexionar al respecto, es mucho más complejo transformar. En este marco, consultamos a la fundadora y a una de las colaboradoras que entendemos podría continuar trabajando en la organización frente a los cambios previstos. Aplicamos como se mencionó anteriormente el Test OCAI. Los resultados de la aplicación del test fueron lo que se presentan a continuación y serán analizados a partir de la propuesta teórica planteada por Cameron y Quinn (1999):

	Actual	Deseada
Clánica	31.67	25.83
Adhocrática	38.33	35
Mercado	11.67	8.83
Jerarquía	18.33	30.33

Cuadro Nro.3 Resultados extraídos a partir de la aplicación del Test OCAI a la fundadora.

	Actual	Deseada
Clánica	19	15.83
Adhocrática	33.33	59.17
Mercado	20.17	12.50
Jerarquía	27.50	12.50

Cuadro Nro. 4 Resultados extraídos a partir de la aplicación del Test OCAI a la colaboradora B.

Frente a los resultados expuestos podemos observar una interesante coincidencia entre la colaboradora y la fundadora en cuanto a atribuirle a la organización un mayor porcentaje de característica que la podrían definir como **adhocrática**. Es decir, en una organización con un alto grado de flexibilidad e individualidad según la categorización de Cameron y Quinn (1999). A su vez coinciden en que esta debería ser la orientación que debería predominar en un futuro en la organización, aunque ambas presentan diferencias en lo que refiere a la proporción en que debería serlo. Tal como puede observarse la dueña presenta un porcentaje bastante más elevado y significativamente superior en relación a las otras dimensiones.

Este resultado en particular nos sorprende por ser una empresa familiar y de pequeño tamaño en el que se podría suponer que la cultura predominante sería **clánica**. A su vez, esta hipótesis se había visto reforzada por lo expuesto por la dueña en cuanto a la identidad de la peluquería con foco en un servicio personalizado y cálido entre otros aspectos.

En lo que refiere a la **jerarquía**, la colaboradora propone un aumento en relación a esta orientación, sin embargo, la fundadora considera pertinente su disminución. Probablemente esto tenga que ver con que esta última se proyecta trabajando únicamente con una colaboradora que posteriormente quedaría a cargo de la peluquería, mientras que la colaboradora desconoce todos los cambios por ella previstos.

Finalmente resulta significativo que el menor de los porcentajes en ambos casos en lo que refiere a la cultura de preferencia se encuentra en relación a pensar la Peluquería como una organización con foco en el posicionamiento externo con necesidad de estabilidad y control, es decir una **cultura de mercado**. Hasta el momento introdujimos la dimensión institucional en relación a la organización. En los próximos párrafos abordaremos aspectos relativos a los sujetos que integran la organización.

4.5 PERSPECTIVA DE FUTURO DE LA FUNDADORA

La fundadora de la organización proyecta jubilarse dentro de tres años. Ante esta decisión pretende transformar su organización de forma de reducir la escala de la peluquería tanto la dimensión del lugar físico como en cuanto a los colaboradores. Propone a partir del cambio contar con una única colaboradora, como socia estratégica, de confianza, con la posibilidad de crecer y formar parte de la empresa junto a ella, quien luego con el retiro jubilatorio de la propietaria pudiera continuar con la peluquería.

En cuanto al espacio físico planifica cambio de barrio, siendo Palermo, Cordón y Parque Rodó las opciones sugeridas. Pretende pasar a un salón más pequeño, más funcional, con una estética más moderna, minimalista y con luz natural.

En cuanto al horario, sugiere abarcar un público un tanto distinto al actual, ofreciendo los servicios en un rango de horario más extenso en la tarde y hasta la noche.

En el futuro, la dueña quisiera incorporar a la peluquería servicios adicionales. De manera tercerizada, algunos ejemplos mencionados son la depilación láser, *microblading* de cejas y

algunas prendas de ropa disponibles para la venta en modalidad consignación. De esta manera Alicia cree poder ofrecer una amplia variedad de productos y servicios para clientes y atraer a su vez a un mayor público.

A raíz de los comentarios realizados por la dueña sobre la conformación del equipo una de las alternativas por ella planteadas es el cierre de la peluquería actual y el despido de sus dos colaboradoras. Para analizar esta posibilidad entendemos que la teoría de juegos es útil ya que permite evidenciar las estrategias de cada actor dependiendo de las preferencias y beneficios o pérdidas a obtener en el escenario de cierre de la empresa actual.

Los jugadores en el cambio propuesto son dos, por un lado, Alicia, la propietaria de la peluquería, y por otro lado las trabajadoras actuales. De esta manera distinguimos dos grupos impactados por el proceso actual. Los intereses de ambas partes, para la transformación de la peluquería no son los mismos, por lo que detallaremos a continuación las preferencias de cada grupo.

Las preferencias, son la relación binaria entre alternativas, en un contexto de certidumbre donde cada acción se asocia a un resultado único. (Sánchez-Cuenca, 2009).

En el cambio propuesto encontramos las siguientes preferencias, por un lado, las de la dueña. En primer lugar, reducir el tamaño del local comercial y reducir el personal y en segundo lugar cambiar el perfil comercial de la empresa. En cuanto a las preferencias de quienes trabajan en la peluquería, estas quieren continuar con el vínculo laboral y también prefieren la posibilidad de reducir las horas.

Las preferencias fueron planteadas por jugador y dentro de las preferencias de cada jugador se planteó un orden en las mismas, esto representa la utilidad que generan para cada parte. “El supuesto de racionalidad implica que el agente elige aquella acción que maximiza su función de utilidad” (Sánchez-Cuenca, 2009, pág. 16).

La información con la que cuentan los jugadores no es la misma, por un lado, las trabajadoras tienen información con cierta incertidumbre, pues no saben con exactitud cuál será el desenlace del proceso para ellas. Este cambio, dado que implica el cierre del local actual y de eventualmente de sus situaciones contractuales, sería de interacciones únicas, dado que el cierre se realiza una única vez y cada parte decide su estrategia para enfrentar la situación. Por lo anterior, entendemos que las interacciones a su vez son no cooperativas.

La posibilidad de cierre de la peluquería actual y la desvinculación de las dos trabajadoras que forman parte puede verse como el equilibrio de Nash, dado que ninguno de los jugadores tiene incentivos para cambiar su elección. En este caso, a su vez, es un juego de suma cero, ya que la divergencia entre ambas partes es total.

4.6 SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con el objetivo de construir una síntesis que nos ayude a visualizar el diagnóstico sobre la situación actual y la perspectiva de futuro de la fundadora, así como las dimensiones para apalancarnos y realizar las recomendaciones propuestas en los objetivos, es que consideramos apropiado introducir el análisis FODA. En este sentido, consideramos los aspectos antes señalados que entendemos deben tenerse en cuenta para la transformación organizacional propuesta por la fundadora. Entendemos que las fortalezas de la organización consisten en que la empresa ha logrado permanecer en el mercado por más de 30 años. Si bien los cambios que ha atravesado como se mencionó anteriormente han sido mayoritariamente reactivos, debido a su nivel técnico elevado y seguramente dada la forma en la que brindan el servicio han logrado conservar una clientela estable que les permite sostenerse en el tiempo. La experiencia acumulada que implica un *know how* en cuanto a cómo se brinda el servicio y el hecho de tener una clientela estable hace pensar que, aunque se modifique el espacio físico y la conformación de parte del equipo de la organización, se cuenta con estos elementos que hacen posible contar con una base importante para sostener la transformación.

En lo que refiere a las debilidades de la organización se encuentran dificultades concretas en lo que refiere a las omisiones relativas a aspectos formales de la organización que repercuten como se mencionó anteriormente en la dificultad para despedir a una de las colaboradoras por el riesgo económico que esto implicaría, aunque existen dificultades para continuar trabajando con ella y la relación laboral se encuentra deteriorada.

A su vez los procesos son artesanales, es decir se realizan de forma errática y varios de ellos son realizados por la fundadora de la organización. Se entiende que se puede generar un flujo de procesos que permita lograr optimizar los tiempos y recursos.

Por otro lado, se identifican como otras de las debilidades la dificultad para atraer nuevos clientes por la ubicación actual de la peluquería, aspecto que resulta aún más complejo dado que no existe una estrategia para atraer nuevos clientes.

La intención de la fundadora de transformar la peluquería frente a su momento vital implica la posibilidad de repensar todos los aspectos relativos a las debilidades y modificarlos considerando las oportunidades que son externas a la peluquería. Una de ellas ha sido claramente identificada por la dueña e implica la posibilidad de instalar la peluquería en otro barrio en el que existe demanda de más servicios de estética en un horario distinto al laboral. Esto a su vez se acompaña del surgimiento cada vez más frondoso de demandas de servicios estéticos.

Así como el cambio de ubicación puede ser positivo en cuanto a mejorar la visibilidad de la peluquería y con ello incrementar el atractivo a los clientes, también tiene el riesgo de perder parte de la clientela acumulada. En este sentido, parece fundamental delimitar una estrategia de marketing propia.

Finalmente, para no repetir parte de los problemas que ahora presenta la fundadora en cuanto al despido de una de sus colaboradoras y del temor que presenta para el desarrollo de una

campana de difusión dado que entiende podría ser fuente para la fiscalización de su negocio, resulta necesario trazar un plan de negocios que contemple entre otras estas dimensiones.

Para sintetizar todo lo aquí planteado, se presenta el siguiente esquema:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa con más de 30 años en el mercado - Nivel técnico elevado - Clientela estable - Intención de innovar 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de aspectos formales en la organización - Relación laboral deteriorada - Espacio físico con poca visibilidad - Procesos artesanales, poco eficientes
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas tendencias de belleza - Barrios con mayor demanda de peluquerías - Necesidad de atención luego del horario laboral 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejoras en fiscalización (BPS) - Posible cambio de ubicación - Mercado enfocado al marketing

Cuadro Nro. 5 Análisis FODA

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Las siguientes sugerencias surgen a partir del análisis de la información recabada a través de las distintas técnicas mencionadas y en relación con nuestro conocimiento acumulado sobre estas dimensiones a través del Posgrado en transformación organizacional. Se tomaron las dimensiones vertidas en la Matriz FODA con la intención de realizar recomendaciones que aporten hacia la construcción de estrategias que permitan:

- Acompañen de forma coherente el proyecto vital de su fundadora
- Contribuyan al incremento de productividad de la organización (mejora en la gestión de los procesos)
- Potencien las fortalezas ya existentes (permanencia durante treinta años de la peluquería, logro de clientela estable y conocimiento técnico acumulado)
- Conformar un equipo de trabajo coherente con el propósito de la organización y el momento vital de su fundadora.

5.1 PROPÓSITO

En el marco del proceso de retiro de Alicia y de repensar su empresa, entendemos que es central revisar elementos de la identidad de la organización. Para eso a partir de lo vertido en la entrevista le proponemos repensar la misión y la visión de la organización, de modo de construir una peluquería más cercana a lo que ella manifiesta desear:

Misión propuesta: Brindar el servicio técnico más alto, a través del trato personalizado, a quienes confían en nuestro profesionalismo.

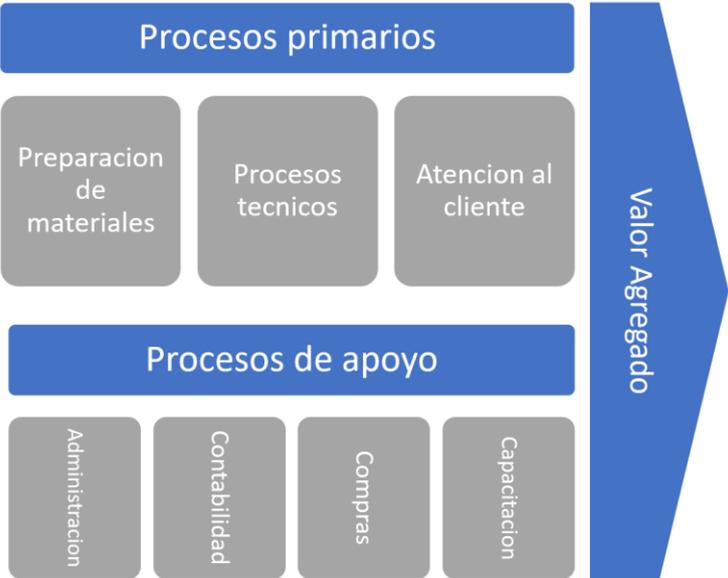
Visión propuesta: Liderar y mantener nuestros servicios actualizados, enfocados en ofrecer la más alta calidad permaniendo nuestras clientas como prioridad.

5.2 GESTIÓN DE PROCESOS

Entendemos que para alcanzar las metas es necesario realizar intencionalmente algo distinto, modificando lo que hacemos teniendo presente el fin en sí mismo.

El conocimiento que posee la propietaria es la fuente fundamental para poder llevar adelante la peluquería, ya que es quien le da un valor agregado al servicio brindado y consecuentemente el motivo por el cual las clientas vuelven. A partir de la definición de procesos simples y claros, donde cada colaboradora comprenda y realice su función de manera autónoma, liberando así a Alicia de un monitoreo e intervención constante. La innovación debe darse de manera cooperada, siendo parte del proceso las tres personas implicadas hoy en día, o dos si fuera el caso en el futuro. Existe otro punto a tener en cuenta en este proceso de innovación, en lo que refiere a la recepción del cambio por parte de las clientas que se atienden por ejemplo únicamente con Alicia.

En la actualidad existen en la peluquería algunos procesos que se llevan adelante únicamente por la propietaria y de manera no estandarizada ni rutinaria. A través del ajuste y la optimización de éstos podremos lograr que sean más eficientes en la operativa diaria. Los procesos sobre los que trabajaremos son: agenda, ficha de clientes, stock de productos, lavado de toallas.



Cuadro Nro. 6 Matriz de procesos

La **agenda actual de clientes** se lleva en papel, las reservas se realizan a través de llamada telefónica o por WhatsApp al número particular de la propietaria. Creemos pertinente adquirir

un nuevo teléfono celular y una línea específica de la peluquería. De esta manera la propietaria puede separar el bien de uso personal con el de uso profesional y de la empresa. Del mismo modo sugerimos incorporar el uso de Outlook para la coordinación de horas y servicios, de manera de optimizar y centralizar las reservas. Las prestaciones que ofrece Outlook son variadas y útiles a la hora de utilizarlas. Por ejemplo, podrían buscar por nombre de clientas y así encontrar fácilmente las citas previas que ha tenido. Se pueden realizar agendas paralelas para las tres personas que brindan servicios y así optimizar el tiempo de atención con cada cliente.

El segundo proceso bajo estudio es el correspondiente a las **fichas de clientes**. En la actualidad cuentan con un programa específico creado para la peluquería. El mismo fue creado por un familiar de la propietaria que es Licenciada en Sistemas. El programa tiene la capacidad de agregar el nombre de la clienta, fecha de la cita, registrar los servicios brindados y productos utilizados. Dado que quién creó el programa actual es una persona allegada (familiar) a la propietaria, sugerimos realizar actualizaciones al mismo para robustecer la información que se guarda. De esta manera, se podría guardar también información de contacto, los peinados, lavados, manos, depilación y demás servicios dado que hoy guarda únicamente lo referente al servicio de color y/o claritos. Esto, permitiría categorizar a cada clienta, por ejemplo, por la frecuencia con la que concurre y así programar mejores promociones, servicios, etc. Asimismo, proponemos poder crear una lista de difusión (en el “cel. de la pelu”) con los números telefónicos de las clientas donde hacerles llegar promociones e información relevante de la peluquería.

El siguiente proceso que creemos es posible estandarizar y optimizar está relacionado con el **stock** de productos. La propietaria es quien realiza los pedidos. Durante la entrevista comentó llevar el stock de manera muy básica, ella chequea que hace falta o es necesario y realiza el

pedido. No cuenta con un stock mínimo requerido ni un proceso establecido para las compras de productos. Creemos pertinente realizar un relevamiento de stock y definir los mínimos necesarios, de esta manera a nivel semanal la dueña podrá realizar los pedidos con los productos que es necesario reponer. Proponemos también crear fichas de stock donde pueda haber registro de las entradas y salidas, de esta manera se facilita el trabajo con la contadora a fin de mes. Los pedidos deben ser realizados de la misma manera, entendemos que dependiendo del proveedor esto podría variar, pero es relevante dejar registro de los pedidos realizados para realizar seguimientos de entrega y conservar un historial para poder utilizar en el futuro como información de referencia.

Proceso	Situación actual	Propuesta de mejora	Propósito	Plan de acción
Agenda de clientas	<u>Medio de comunicación</u> 1 - Llamada o Whatsapp al celular de la propietaria 2 - Llamada al teléfono fijo del local <u>Sistema</u> Agenda impresa, registro en papel	<u>Medio de comunicación</u> 1 - Línea exclusiva de la empresa y colectivizar proceso 2 - Mantener proceso <u>Sistema</u> Agenda Digital (Outlook)	a - Desligar a la propietaria del proceso b - Optimización y centralización reservas c - Incorporar mejoras mediante 'Whatsapp for business' d - Mejora y simplificación de acceso histórico	* Compra de celular para la empresa * Crear cuenta de 'Whatsapp for business' * Notificar la migración de número a las clientas * Compra de licencia office con Outlook * Migrar actual cuenta de Gmail a la aplicación de Outlook * Creación de agendas por colaboradora
Fichas de clientas	Programa 'Clientas', guardado de servicios de colorimetría	Programa 'Clientas', guardado de TODOS los servicios realizados junto con fechas	a - Robustecer información por clienta b - Utilizar datos para promociones o servicios especiales	* Pedir a familiar la mejora del programa * Realizar guardados de información de forma mensual como respaldo de datos * Luego de 3 meses de uso, analizar datos obtenidos
Gestión de stock	Realización de pedidos casual e improvisada	1 - Planificación de pedidos semanales 2 - Documentación y seguimiento estandarizado	a - Disminuir dependencia de la propietaria b - Visibilidad histórica	* Establecer stock mínimo requerido * Crear fichas de stock
Lavado de toallas	Lavado y secado de toallas varias veces al día	1 - Incorporar mayor cantidad de toallas 2 - Limitar el uso del lavado a 2 veces al día y 1 vez el secado	a - Reducir consumo de electricidad b - Mayor organización c - Disminuir consumo de productos de lavado	* Recuento de toallas actualmente * Establecer necesidad para la adquisición de x cantidad de toallas * Controlar consumos con

				nueva propuesta para visualizar eficiencia y reducción de costo de energía.
--	--	--	--	---

Cuadro Nro. 7 Recomendaciones en procesos

Por último, veremos el **lavado de toallas** que realizan. En la actualidad el lavarropa se usa varias veces al día, igual que el secarropa. Las toallas son blancas o de colores claros, entendemos que el stock de toallas es limitado o el uso es ineficiente. Por ello proponemos incrementar el stock de estas para así poder realizar una menor cantidad de lavados y secados diarios o generar una mejor rotación del stock. Sugerimos cuidar el consumo eléctrico lavando únicamente dos veces al día, una vez luego del almuerzo con lo utilizado en la mañana y luego secar las toallas en el secarropa. El segundo lavado se podría realizar minutos previos al cierre del día. De esta manera, el uso de las toallas de la tarde podría colgarse y así evitar el uso del secarropa en doble turno. Entendemos que los días más concurridos, como son viernes y sábados, la necesidad de lavado incrementa.

5.3 ESPACIO FÍSICO Y SERVICIOS BRINDADOS

En apartados anteriores analizamos la situación actual del espacio físico en donde funciona la peluquería. Para construir recomendaciones sobre este asunto consideramos como punto de partida la afirmación desarrollada por Lefebvre (2020) quien sostiene que el espacio produce experiencias sociales y es a la vez producido por estas. En relación a las organizaciones el lugar en el que se desarrollan, tanto en cuanto a su ubicación geográfica y a la estética que presenta influye en la construcción de su identidad, así como en su competencia en el mercado, entre otros aspectos.

Se entiende que el espacio en el que funciona la peluquería en relación al uso del tiempo y la realidad urbana contribuye a que concurra solamente la clientela que ya conoce la peluquería al

no ser un espacio de circulación continua (está dentro de una galería a la que concurren en general solamente trabajadores de oficinas que allí funcionan). En este sentido, pensar en un nuevo barrio para ubicarse podría ser una oportunidad para captar nuevos clientes. Dado que la dueña da cuenta de un alto grado de fidelidad por parte de su clientela estable podría eventualmente conservar un alto porcentaje de ella. Sin embargo, sería necesario desarrollar una estrategia comunicativa que permita a clientes frecuentes y atraiga a nuevos a concurrir a la peluquería en la nueva ubicación. Por otro lado, el hecho que actualmente se encuentra dentro de una galería brinda a la organización cierto marco de seguridad que contribuye de alguna manera a evitar situaciones de inseguridad.

Por todo lo mencionado, para mantener la clientela de la peluquería se recomienda situar la peluquería en un barrio cercano. Pero a su vez, contemplar una posible ubicación en la que circulen personas que requieran servicios estéticos de forma frecuente. Asimismo, se entiende sería conveniente en cuanto a esta dimensión considerar localizarla en un espacio en el que confluyan otros negocios para así realizar estrategias conjuntas que puedan contemplar la seguridad.

Por otro lado, en cuanto a lo que refiere a la manera en la que el espacio físico contribuye a la construcción de la cultura organizacional, se entiende que la propuesta realizada por la fundadora puede ser un acierto en la medida que generar una nueva estética, más moderna, da cuenta de la búsqueda de la innovación, de la simplificación y de la reducción que parecen ser desde lo discursivo parte de las intenciones principales en cuanto al impulso del cambio organizacional propuesto por ella.

Finalmente, en cuanto la dimensión financiera del espacio, la reducida suma que se paga por el alquiler resulta un gran desafío de igualar al pensar en las zonas propuestas por la dueña. Por lo que se sugiere la construcción de un plan de negocios que analice la viabilidad de las diferentes opciones existentes. Igualmente, analizar qué parte de la infraestructura del actual local podría

utilizarse en la nueva locación y cómo podría extraerse el mayor valor posible de lo que no será necesario.

En este mismo sentido, se entendió que, si bien la fundadora planteó diversificación y actualización de servicios, sería prudente integrar la venta de indumentaria tal como ella lo propone pero a consignación de forma de reducir el riesgo del negocio. Así como se planteó que sería prudente en principio ofrecer los servicios que ella misma puede brindar y eventualmente incrementarlos, pero evitar incrementarlos inicialmente, porque implicaría también incrementar el riesgo ya que implicaría mayor inversión.

5.4 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO: SITUACIÓN ESTRATÉGICA Y ELEMENTOS

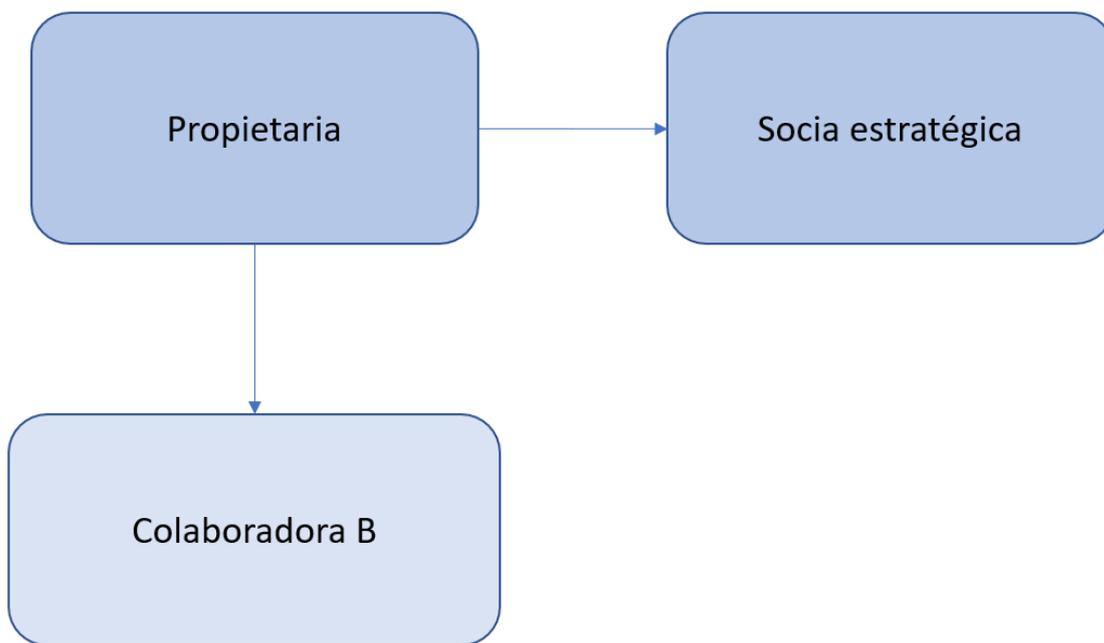
Como ya se planteó en el anterior apartado, creemos correcto continuar con el plan de mudarse y cambiar de barrio. Lo cual entendemos que va de la mano con la adquisición de una socia estratégica que acompañe estos movimientos de la empresa.

La idea de incluir una socia posibilita pensar más a largo plazo el desarrollo de la organización y la adaptación a los cambios vitales de la propietaria. Dicho rol, comenzaría ocupando un lugar de igual a la propietaria con respecto a la distribución de las tareas tanto en los procesos primarios como los de apoyo (Ver cuadro Nro. 6 - Matriz de procesos) y con un acuerdo económico en el cual se favorezca las ganancias para la propietaria. Esto con el entendido de reconocer de forma concreta los aportes de Alicia para que la empresa sea lo que es actualmente y vehicular un reposicionamiento de su lugar de importancia que puede encontrarse disminuido debido a los roces con la colaboradora A.

La existencia de una asociada entendemos que puede permitir mayor independencia de parte de la propietaria y así dedicar tiempo a otras prioridades de su vida, más allá del trabajo.

A su vez, luego de un periodo de adaptación, dicha conformación habilitaría a la propietaria a gradualmente ir retirándose.

Un punto importante a marcar es la contradicción que visualizamos entre la sugerencia de la propietaria de querer retirarse, pero a la vez pensar en incluir más servicios, frente a ello brindamos dos sugerencias. Como mencionamos en el punto 4.3., de optar igualmente por brindar dichos servicios secundarios, se aconseja permitir un tiempo de adaptación a los cambios, seguramente existirán nuevas dinámicas por los cambios en el organigrama, en los procesos y en el lugar físico que de por sí demandarán mayor atención y dedicación. A su vez, se considera beneficioso conservar en el equipo la colaboradora B, que ya se dedica a la parte de manicura, depilación, etc. y sería lógico que a su vez tomase los servicios secundarios como microblading y depilación láser.



Cuadro Nro. 8 Organigrama tentativo a partir de recomendaciones

5.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Si bien puede vislumbrarse a lo largo de la historia de la organización algunos hitos puntuales, dada la descripción de la organización realizada por su fundadora en la entrevista como lo expuesto a partir de la instrumentación de OCAI se hace evidente la posibilidad de realizar

estrategias que ubiquen a la peluquería en un mejor lugar con respecto al resto del mercado. Esto se visualiza especialmente cuando se le consulta, por ejemplo, en relación a la comunicación y marketing, y a las posibles estrategias de atracción a nuevos clientes, frente a lo que la dueña comenta haberlo evaluado, pero lo identifica directamente con la posibilidad de fiscalización por parte del Estado. Esto nos da la pauta que una cultura enfocada en el mercado⁴ actual no es un aspecto predominante en la propietaria.

Frente a lo expuesto entendemos que podría desarrollarse una estrategia para construir una cultura organizacional más competitiva en relación al resto del mercado, pero sin dejar de lado que la fundadora proyecta contar con una menor dedicación por su parte.

De esta manera, entendemos que la transformación delineada en cuanto a la nueva conformación del equipo y del nuevo espacio físico son una oportunidad para repensar la cultura organizacional.

Proponemos a través de la contratación, tercerizada, de una agencia dedicada a la comunicación generar una nueva estrategia de marketing que aporte mayor visibilidad en redes sociales con el objetivo de ampliar la clientela. A su vez, la información recabada en este marco podría ser uno de los insumos a ser tomados para repensar la cultura organizacional en sus diferentes dimensiones. En este sentido, sería oportuno contar con un gestor del cambio con el que se pueda delinear un proceso claro, que implique una sucesión de acciones inspiradas en el Modelo de Kotter (1997) de los 8 pasos, que puedan construir en este sentido. De este modelo recomendamos las siguientes acciones dadas las características de la organización y sus intenciones de transformación: crear el sentido de urgencia en cuanto a proponerse realizar el cambio cultural a corto plazo, crear la visión de la peluquería (en este caso como serían dos o tres las personas que conforman la organización se recomienda realizar este paso en conjunto)

⁴ OCAI

y generar una serie de acciones con sus respectivos indicadores de forma que sea posible evaluarlo a corto plazo para pasar a consolidar las mejoras e institucionalizar el cambio.

Entendemos que parte de este cambio a nivel cultural debería contemplar que cada miembro de la organización pueda realizar su tarea de forma autónoma y concibiendo su rol como central para que esta transformación pueda ser más sustentable en el tiempo. Estimamos como apalancamiento principal para este cambio de cultura organizacional la gestión de los procesos.

6. REFLEXIONES

El interés por la temática abordada surgió a partir del deseo de las integrantes del equipo de poder aportar en una organización en la cual los cambios pudieran ser fácilmente visibles y aplicables. El gran desafío consistía en proponer una transformación en una organización de la que ninguna formaba parte y a la que a su vez no contábamos con un acceso completo a la organización. El hecho de no poder acceder a la perspectiva de todas las colaboradoras se debió a que la transformación implica en parte reformular la conformación del equipo, entre otros aspectos.

Esto último implicó otro desafío en la medida que la mayoría de los cursos que habíamos transitado durante el Posgrado preveían la construcción de una coalición del cambio que en este caso no resultaba pertinente dado que era la fundadora esencialmente quién lo llevaría a cabo. Si bien nuestra intención cuando comenzó el proyecto consistía en acompañar la transformación de la organización, una vez que entrevistamos a la fundadora, vimos sus objetivos y los plazos con los que imaginaba la transformación, entendimos que lo pertinente era realizar recomendaciones que pudieran guiarla para cuando efectivamente decidiera realizarla.

En este sentido, nos trazamos como objetivos describir la situación actual de la empresa y la perspectiva de la fundadora. En el desarrollo de este propósito nos fuimos encontrando con contradicciones tanto a nivel de lo que la fundadora quería para sí misma y de lo que imaginaba para la organización. Así como nos encontramos con dificultades para realizar recomendaciones en cuanto a la conformación del equipo, dado que se evidenciaban desafíos en cuanto a la circulación de poder y los riesgos que implicaba tomar una u otra decisión. Por ello fue que gran parte de nuestro trabajo versa sobre diferentes posibilidades de cómo abordar los cambios, pero no persigue alternativas únicas, sino la presentación de posibles acciones y sus probables efectos.

Si bien el rol de una persona externa que acompañe la transformación se hacía más evidente en el marco de la transformación de la cultura organizacional, entendemos que sería oportuno que

esta figura acompañe tanto el diseño como la implementación del proceso oportunamente para así poder colaborar con la planificación, monitoreo y evaluación de las acciones y conseguir los objetivos trazados.

Entendemos que uno de los puntos interesantes de este caso es que al pensar el final de un proceso vital de la fundadora generalmente podría tenderse a imaginar un cierre de la organización o un pasaje del liderazgo a otra persona. Sin embargo, la fundadora apuesta a una transformación de la organización que implicará nuevos desafíos. Entendemos que esto es un ejemplo de que los procesos de cambio pueden ser infinitos y siempre pueden coadyuvar a la transformación de las organizaciones más allá de su antigüedad, su cultura organizacional y todas las demás dimensiones que la atraviesen. Así como que nuestras creencias y teorías en relación a los procesos de cambio son solamente un marco para poder desarrollar procesos que siempre son y se construyen de la interacción con otros, lo que nos lleva a vivir el asombro, el disfrute y la esperanza de continuar construyendo y experimentando más allá de nuestros propios límites.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Jossey Bass
- Cardona, R. A. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. In Forum Doctoral (No. 4, pp. 113-147).
- Cúneo Gateño, M. (2018) La empresa familiar (inédito)
- Etkin, J. Schvarstein, L. (2000) Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Editorial Paidós. Buenos Aires
- Garton (2017) Cómo ser un líder inspirador. Harvard Business Review
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición McGraw-Hill. Ultra, México.
- Kotter, J. (1997) El líder del futuro. Editorial Mc Graw Hill.
- Lefebvre, H. (2020). La producción del espacio. Capitán Swing Libros.
- Maturana, H., & Varela, F. (1998). De máquinas y seres vivos. Universitaria.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.
- OCAI - About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) - <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>. Consultado 18 de agosto, 2022.
- Sánchez-Cuenca, I. (2009). Teoría de juegos, vol. 34. CIS
- Schvarstein, L. (2000) Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes. Paidós.
- Schvarstein, L. (1991) Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes. Cap. 1. Psicología social de las organizaciones. Editorial Paidós. Buenos Aires
- Schvarstein, L. (2000) Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Editorial Paidós.

Buenos Aires

<https://www.aacademica.org/000-020/606.pdf> (completar datos)

Schein, E.H. (1990 edición 2010) *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.

8. ANEXOS

Guía de entrevista exploratoria a la fundadora de la organización con anotaciones

Encuadre de trabajo:

Comentar que consiste en un trabajo final de posgrado, que puede ser confidencial y que antes de su entrega final le haremos una presentación. Concretamente hoy sería un encuentro para empezar a conocer la organización, es de carácter exploratorio, nos interesa recoger tu percepción sobre lo que te vamos a preguntar.

Si estás dispuesta tendremos más de un encuentro contigo, y si estás de acuerdo con las demás trabajadoras, para poder construir una visión lo más completa posible de la organización y sus posibilidades. Nuestro objetivo si es que estamos de acuerdo sería ayudarte a pensar opciones posibles sobre la proyección de la peluquería.

Descripción de la organización

1. ¿Podrías contarnos sobre la historia de la peluquería?
2. ¿Cuándo y por qué surge?
3. ¿Reconocés distintos momentos de su historia? ¿Cuáles serían?

Arranca cuando tenía 27. 4 de marzo de 1985 en una peluquería chica que era 3x4 con una socia. Hubo que picar paredes, hacer instalación de agua, todo. Me acompañaba el papá de Lucia, fue más nosotros que mi socia.

Se arrancó muy bien, trabajamos en 18 y Río Branco. Frente a donde estamos.

Estuvimos 6 meses juntas y después tuvimos algunos problemas, éramos mucho de meterle juntas, pero no se proyectaba la separación.

Ella se estaba separando, la pareja y el padre de ella se metieron mucho.

Después seguí sola hasta el 92. Ahí me planteo, crecer, fuimos creciendo. Alquilé dos lugares más en la Galería.

Decidí mudarme y le compré las instalaciones y le pedí al padre de mi hija que me ayude. Él estuvo en la parte de logística, de técnica.

Yo estaba en la parte de personal.

En la crisis del 2002, yo pasé de atender 1400 a atender 750.

Empezó a venir todo el tema tarjetas de crédito y la peluquería empezó a cambiar y empezaron a hacerse progresivos. Las economías familiares se cambiaron y las jefas de hogar pasaron a ser más las mujeres

Esto incidió mucho.

En 2008 tuve un gran quebranto de salud.

En 2009 me separo y ahora estoy solita.

Identidad de la peluquería

1. ¿Qué particularidades tiene la peluquería?
2. ¿Cómo se diferencia de otras?
3. ¿Podrías describirla con una metáfora?

Se caracterizó por el conocimiento técnico. Cosa que ahora no me está pasando. Yo creo que ahora tiene cierto desgaste el salón. Han surgido otro tipo de salones. Tú sos y te veo como un signo de pesos.

En lo humano y en lo técnico se separó mucho la técnica. Es como cuando le das tu hijito a otra persona.

La peluquería sería como una planta por el riego, el calor, el cuidado, son hermosas las plantas son vida.

Capacidades de la organización

1. ¿Cómo está integrada?
2. ¿Cómo fueron elegidas las personas que integran la peluquería?

Ahora somos tres, yo hago toda la parte contable junto a la contadora, me encargo de la parte técnica, cortes, peinados, maquillaje. Menos manos, pies y depilación. Otra chica hace manos, pies y depila y otra que me ayuda con el color.

La otra chica que fue quedando nunca quiso hacer un curso, porque nunca quiso hacer un curso. No lo hemos hablado porque es una persona muy especial. Hace 25 años que está ahí que no quiso crecer y me estorba. La parte vincular es un tema. Porque ella hubo un tiempo que cobraba algunas horas en negro y me reclama.

Las dos tienen 53 años, la que hace 25 años llegó porque necesitaba una peinadora. La otra chica llegó por recomendación.

A partir de 2003 varias colaboradoras se fueron al exterior, otra con problemas psiquiátricos. Después fueron quedando 8 o 9 personas. Se fueron yendo por distintas razones.

Después estuvo la hija y su relación no fue la mejor. Después fue otra chica que nuestra relación no fue la misma.

Relaciones

1. ¿Cómo son las relaciones entre los integrantes de la peluquería incluyéndote a ti?

Situación actual

1. ¿En qué situación se encuentra ahora la peluquería?
2. ¿Cómo es un día en la peluquería?
3. ¿Cómo son los procesos?

Las chicas jóvenes antes iban con la mamá y ahora van solas y definen.

Antes tenía público estable y el teletrabajo también interfirió. Algunos prefieren que vayan a su casa y me piden que vaya a su casa.

Tenés que tener vocación de servicio en la peluquería.

Yo soy la que abre y cierra, Sandra está todos los días menos los lunes de mañana que estoy sola. La otra chica tiene seguro de paro parcial.

Yo soy muy ágil, es todo más ágil cuando estamos con Sandra.

Me mandan mensajes por whatsapp, reservan la hora. Yo tengo un programa especial donde marco todo lo que le hago a las clientas, productos que lleve, lo tengo todo registrado.

Eso funciona como una ficha para la clienta. En un momento quise implementar llamar a las clientas por el tiempo que hacía que no se hacían el color. Pero no gustó mucho.

La agenda la calculo de acuerdo a lo que hay para hacer. Por ejemplo, los claritos con papel. A veces he rechazado trabajo que me llevan la atención

Yo tengo unos cartoncitos con todos los servicios, voy llevando como un control. Cada quince días me fijo qué productos tengo o me faltan. Cuando hay tiempo se lavan las toallas.

Proyecciones

1. ¿Dónde ves la peluquería en el futuro?
2. ¿Dónde estás tú en el futuro?

Me gustaría tener un salón más chico, más funcional. Me gustaría que fuera blanco, mucha luz y minimalista. Más chica en dimensión, en metros cuadrados, con una persona más.

Modificaría el horario, lo haría hasta las seis de la tarde y los lunes serían hasta mediodía. ¿Te cambiarías de barrio? Sí, me cambiaría. Me gustaría tener una persona más capacitada, con más ganas de crecer.

Es un legado también entonces sería para apadrinar a alguien. Estuve cuatro meses con la peluquería anterior, pero ninguna quiso. Si tomara alguien ese rol sería una persona que trabajó conmigo. En general la gente que trabajó conmigo se va tranquila.

Ella ya tiene la experiencia de trabajo conmigo, no se negaría a nada. En un principio sería colaboradora para después quedarse con el salón. Capaz que a lo mejor podría arreglarse que ella tenga un porcentaje. Ella sé que tomaría mucho a pecho todo.

Me falta dinero para poder hacer el cambio. Porque sería necesario invertir.

Ahora las peluquerías no se venden porque la llave sos vos.

Tengo una colega porque creo que si vende la peluquería. Yo soy voy y no está la persona, voy. La transición sería de tres o cuatro años. Me gustaría seguir yendo, a mí me gusta. Me gustaría ir dos o tres veces por semana.

¿A qué barrio te gustaría irte? Me gustaría Palermo o Parque Rodó, porque hay salones, pero no tanto. Haría un horario más particular, abriría más tarde y cerraría más tarde.

Abriría a las 11 y hasta las ocho o nueve.

Me gustaría todo lo de las manos, que venda ropa. Las clientas venden ropa.

Yo no trabajo con redes, y vengo viendo que también fiscalizan a gente con redes. Este mes entre BPS y DGI pagué 58.000 pesos. Por eso los salones que eran lavado y brushing murieron.

Me gustaría corte, color, microblading, ropa y depilación definitiva (tal vez tercerizada).

Ropa estándar pero exclusiva. Tal vez ropa en consignación.

Assessment OCAI

Your profile: Propetaria

	Current	Preferred
Clan	31.67	25.83
Adhocracy	38.33	35.00
Market	11.67	8.83
Hierarchy	18.33	30.33

Your profile: Colaboradora B

	Current	Preferred
Clan	19	15.83
Adhocracy	33.33	59.17
Market	20.17	12.50
Hierarchy	27.50	12.50

OCAI General Guidelines

You have completed the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI, © Kim Cameron) and here's your personal culture profile.

It's based on the Competing Values Framework with four culture types based on "competing" or opposite value sets. Organizations and teams usually have a unique mix of the four types.

The red graph is how you experience the current culture, and the blue graph is your preferred culture mix. A culture type with more points is stronger and takes more space in the graph.

Your culture profile is a mix of:

Create Culture (Adhocracy Culture), a dynamic and creative work environment. Leaders are seen as innovators and risk takers. Experiments and innovation are a way of bonding.

Prominence is emphasized. They want to grow and create new resources. New products or services are seen as a success. They value individual initiative and freedom.

Collaborate Culture (Clan Culture), a friendly, people-oriented workplace. People have a lot in common, and it feels like a large family. Leaders are seen as mentors. The organization values loyalty, tradition and participation. They emphasize long-term Human Resource Development. Success is defined as addressing the needs of the clients and caring for people. They value teamwork, participation, and consensus.

Control Culture (Hierarchy Culture), a formalized and structured workplace. Procedures direct behaviors. Leaders focus on coordination and organization. Formal rules and policies keep the organization together. They want to achieve stability and smooth execution of tasks. Reliable delivery, continuous planning, and low cost define success. They value efficiency and predictability.

Compete Culture (Market Culture), a results-based workplace that emphasizes getting things done. People are competitive and focused on goals. Leaders are hard drivers, and producers. The emphasis on winning keeps the organization together. Reputation and success are the most important. Market dominance, achieving your goals, and high-performance metrics are seen as success. The organizational style is competitive.

A gap between current and preferred culture indicates that you'd like to change some things.