

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Título:

ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES SOBRE UN MODELO DE GOBERNANZA
EN UNA EMPRESA FAMILIAR. CASO DE ESTUDIO: PANADERÍA JYM.

Por:

Lic. Cra. Leticia María Di Giovanni Fernandez

Lic. Ps.. María Florencia Legnazzi Castagno

Lic. Franco Vignolo Moreno

Tutor/a

Lic. Ps. Florencia Gorlero

Montevideo

URUGUAY

2022

PÁGINA DE APROBACIÓN

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

Título: Análisis y recomendaciones sobre un modelo de gobernanza en una empresa familiar. Caso de estudio: Panadería JYM.

Autor/es: Leticia Di Giovanni Fernandez, Florencia Legnazzi Castagno, Franco Vignolo Moreno.

Tutor: Florencia Gorlero

Posgrado: Transformación Organizacional

Puntaje

Tribunal:

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

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

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

FECHA

1. TABLA DE CONTENIDOS

1. <u>TABLA DE CONTENIDOS</u>	3
2. <u>RESUMEN</u>	5
3. <u>PALABRAS CLAVE</u>	5
4. <u>INTRODUCCIÓN</u>	6
5. <u>CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</u>	8
6. <u>PRESENTACIÓN DEL CASO</u>	11
7. <u>MARCO TEÓRICO</u>	13
7.1 MODELO DE PSICOLOGÍA SOCIAL	13
7.1.1 <u>De lo instituido y lo instituyente (relación objeto-sujeto)</u>	14
7.1.2 <u>De la conformación de grupos</u>	15
7.1.3 <u>De la relación grupo-organización</u>	16
7.1.4 <u>De los roles</u>	16
7.2 MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	17
7.2.1 <u>Identidad</u>	17
7.2.2 <u>Estructura</u>	18
7.2.3 <u>Autonomía</u>	18
7.2.4 <u>Dominios</u>	18
8. <u>OBJETIVO DEL PROYECTO</u>	22
9. <u>ENFOQUE METODOLÓGICO</u>	23
10. <u>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO</u>	27
10.1. MODELO DE PSICOLOGÍA SOCIAL	27
10.1.1. <u>Instituciones</u>	27
10.1.2. <u>Situación externa</u>	28
10.1.3. <u>Situación interna</u>	28
10.1.4. <u>Grupos identificados</u>	30
10.1.4.1. Internos	30
10.1.4.2. Externos	30
10.1.5. <u>Roles, sujetos y tensiones</u>	31
10.2. MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	36
10.2.1. <u>Identidad</u>	36
10.2.1.1. Identidad Esquema	36
	3

10.2.1.2. Identidad Construcción	37
10.2.2. <u>Dominio de los propósitos</u>	37
10.2.3. <u>Dominio de las relaciones</u>	39
10.2.4. <u>Dominio de las capacidades existentes</u>	41
10.3 MODELO DE GOBERNANZA	43
10.3.1. <u>Análisis de los emergentes en el taller con la directiva</u>	43
11. <u>SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES</u>	49
11.1. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL I	50
11.2. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL II	53
12. <u>CONSIDERACIONES FINALES</u>	58
13. <u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	60
14. <u>ANEXOS</u>	61
14.1 ENTREVISTAS	61
14.2 HERRAMIENTA OCAI	62

2. RESUMEN

El presente trabajo pretende analizar mediante dos modelos específicos: Modelo de Psicología Social de las Organizaciones (Schvarstein, s/d) y Modelo de Identidad de las Organizaciones (Etkin y Schvarstein, 1989 [2000]), la situación organizacional de una empresa familiar ubicada en un barrio periférico de Montevideo, Uruguay. Dicha organización se denomina JyM, y la misma se encuentra en pleno proceso de modificación de su cuerpo directivo y expansión física de sus instalaciones. Como objetivo se plantea hacer foco en el acompañamiento al equipo directivo de la empresa JyM, en la transición de su renovación y cambio de modelo de gobernanza y en la definición de una estrategia de negocio para clarificar la visión de futuro de la organización. El análisis se construye sobre las bases de entrevistas y aproximaciones a campo, tomando con particular interés las reflexiones, visiones y objetivos de los dueños en actividad de la organización, denominados socios. En dicho análisis se evidencia la necesidad de que la organización aborde con especial importancia su modelo de gobernanza y procesos de toma de decisiones, en tanto son estos los que generan las mayores tensiones y estarían imposibilitando la formalización y el crecimiento. El trabajo concluye con una serie de recomendaciones en relación a la clarificación de una visión de futuro, definir un modelo de gobernanza y cómo abordar el cambio en la transformación del cuerpo directivo, a fin de poder gestionar estratégicamente el proceso de transformación del negocio.

3. PALABRAS CLAVE

Transformación organizacional, Gestión del cambio, Empresas familiares, Modelo de gobernanza, Análisis organizacional.

4. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como foco abordar un proyecto de cambio organizacional en una empresa del rubro de panadería ubicada en Montevideo. El motivo de la elección fue que uno de los integrantes del equipo que realiza este trabajo forma parte de la empresa. La mencionada comentó el proceso actual que atraviesa la panadería y resultó oportuno poder abordar a través de estas líneas el cambio organizacional planteado. La panadería objeto de estudio, denominada JyM, cuenta en la actualidad con 26 empleados distribuidos en diversos roles.

Inicialmente este trabajo pretendió acercarse a las necesidades de la organización con el entendimiento primario, producto de intercambios con los socios de la empresa, de que actualmente era necesario formalizar aspectos procesuales, roles y responsabilidades, a fin de potenciar los planes de expansión y crecimiento que se preveían para el futuro inmediato.

Dicha aproximación fue realizada, pero las necesidades organizacionales identificadas implicaron la necesidad de cambiar el alcance del proyecto, ahondando con mayor ahínco en el proceso de toma de decisiones organizacional y - en definitiva - su modelo de gobernanza.

En las siguientes páginas, se podrá encontrar un apartado de caracterización de la organización, donde se presenta contextualmente a JyM y se ahonda en su historia y características únicas; uno donde se presenta el caso de estudio, y se especifican las características para su abordaje; un marco teórico, donde se explicita de forma sucinta dos modelos de análisis de referencia y utilidad para el objeto de estudio; un apartado donde se consolida de forma concreta el objetivo del proyecto así como la estrategia

metodológica seleccionada (y sus problemáticas y ajustes realizados); un capítulo de análisis y diagnóstico que constituye eje medular del presente escrito; y un apartado de sugerencias y recomendaciones que buscan devolver a la organización y sus socios la mejor estrategia de abordaje para la resolución de sus problemáticas actuales. Dicho apartado fue realizado con base en la experiencia de los autores, sus conocimientos del fenómeno de estudio, y las reflexiones que emanan del marco teórico utilizado. Finalmente el escrito culmina con algunas consideraciones finales a modo de conclusión y las referencias bibliográficas citadas en el texto.

Consideramos de interés alertar al lector que el presente informe, en su versión inmediata anterior a la actual, ha sido compartido con los socios de la organización a fin de obtener su visto bueno con los resultados y recomendaciones, y es a saber de ellos que las mismas fueron de interés y pertinencia. No obstante, entendemos que las recomendaciones que se detallan *in-extenso* en el capítulo pertinente buscan actuar de guía para tiempos futuros, y se pretenden orientativas para las acciones a implementar al día de hoy.

Es también de interés compartir que en el proceso de diagnóstico, la organización y los socios han ido cambiando su percepción sobre sí mismos, su trabajo, y lo que esperan a futuro. Dichos cambios en su forma de percibirse, lejos de actuar como obstáculo al análisis y el diagnóstico, deben entenderse como parte rica del proceso de cambio en curso.

5. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Panadería JyM es una empresa familiar, dedicada a la elaboración de panes artesanales y derivados ubicada en un barrio periférico de Montevideo. Nació en 2007 como un pequeño emprendimiento familiar que ofrecía, no solo productos de panadería sino también productos alimenticios de primera necesidad. Si bien en el 2007 se dio comienzo a la empresa que actualmente está en funcionamiento, la familia se encontraba relacionada con este local comercial desde 1997 bajo otra razón social, año en el cual efectuó la compra del mencionado local y desarrolló la empresa de panificados hasta el año 2004. Por razones personales y familiares en el período 2005-2006 el negocio permaneció arrendado a terceros. A partir del año 2007 la familia retoma la dirección del negocio a través de una reapertura bajo la actual razón social.

Panadería JyM es una empresa que ha evolucionado con el transcurso de los años, comenzando como una pequeña empresa hasta convertirse en el día de hoy en una empresa CEDE con un importante nivel de facturación. Del 2018 a la fecha, generó un incremento en sus ventas de un 40%, lo que provocó el aumento en la dotación de personal. Este crecimiento se ha dado siempre bajo los valores de respeto, responsabilidad, compañerismo, dedicación y principalmente una fuerte filosofía de satisfacción al cliente. La responsabilidad y tenacidad de los directores (socia principal y sus 4 hijos), sumada a un consolidado trabajo en equipo hicieron de JyM una opción diaria no solo para los vecinos de la zona sino también para las empresas aledañas. Esto ha hecho que el crecimiento de la empresa se fuera dando de forma constante, incorporando con el paso del tiempo nuevos productos y ampliando su dotación de personal.

En el año 2016 se realizó una ampliación del establecimiento, adquiriendo una casa vecina que daba al fondo del local, lo cual permitió expandir el depósito de mercadería y la cuadra (en la jerga de panadería la cuadra es el área de producción). A la fecha la empresa se encuentra en un nuevo proyecto de ampliación con la finalidad de extender el área de la panadería, e incorporar el rubro de rotisería.

A partir del año 2018 la empresa presenta una facturación superior al límite de pequeña empresa y una plantilla de trabajo en el entorno de 20 empleados, por lo cual debió cambiar su clasificación de pequeña a mediana empresa y fue denominada por DGI como CEDE.

La plantilla de trabajo en la actualidad está conformada por 26 miembros:

Dueño con actividad	3 (socia principal, socio mayor y socio menor)
Dueño sin actividad	2 (hijos de socia principal)
Cajero	5 (colaboradores)
Maestro panadero	1 (colaborador)
Ayudante de panadero	3 (colaboradores)
Oficial Sandwichero/a	2 (colaboradores)
Empleado Mostrador	8 (colaboradores)
Reponedores	2 (colaboradores)

Tabla 1. “Dotación del personal de JyM” - Fuente: Elaboración propia.

Si bien el rubro panadería es usualmente conocido por su alta rotación de personal (especialmente a causa de los bajos salarios y casi nulas posibilidades de ascenso), en Panadería JYM la rotación de personal es baja. Para visualizarlo, el maestro panadero y

una de las chicas de mostrador están desde los inicios. El promedio de años de permanencia del personal actual es de 4 años.

JyM creció en varios aspectos de 2007 a la fecha. Sin embargo, su forma de gobernanza sigue siendo la misma desde sus inicios, centralizando todas sus decisiones en los dueños. Actualmente se encuentra en un proceso de transición, la socia principal se está retirando de la organización y el socio mayor está tomando el mando directivo, este evento está generando un cuello de botella para la toma de decisiones. La empresa no cuenta con una estructura formal, ni procesos definidos, lo que provoca la toma de decisiones inoportunas, reclamos de algunos clientes, insatisfacción de los empleados (por falta de lineamientos claros), y problemas de gestión asociados a la producción.

En tanto la organización aspira al crecimiento, entendemos oportuno trabajar en su modelo de gobernanza actual. Este proyecto de cambio entiende que para lograrlo deberá trabajar en la formalización de su estructura, orientación al cliente, automatización de operaciones y desarrollo del equipo humano. De no trabajar este punto existen riesgos asociados, tales como la sustentabilidad del negocio, la pérdida de la cultura familiar actual y la fidelización de los clientes lograda hasta el momento.

6. PRESENTACIÓN DEL CASO

A pesar del fuerte crecimiento que sufrió la empresa desde el 2007 a la fecha, su forma de gobernanza sigue siendo la misma desde sus inicios, centralizando todas sus decisiones en los directores (actualmente socia principal, socio mayor y socio menor). No cuenta con una estructura ni procesos definidos, provocando retrasos en la toma de decisiones, reclamos de algunos clientes, insatisfacción de los colaboradores (por falta de lineamientos claros), y problemas de gestión asociados a la producción.

Asimismo actualmente la empresa se encuentra en un momento clave ya que está transitando un cambio a nivel del equipo directivo. La socia principal se encuentra en edad jubilatoria y está comenzando a retirarse del negocio, dándose un proceso de sucesión para los dos socios activos restantes. Por tales motivos se entiende necesario para este momento apoyar el cambio del equipo directivo, generando instancias de trabajo y sostén para esta transición y definición del modelo de gobernanza, que habiliten luego focalizarse en la formalización de la estructura de la empresa así como en sus procesos y procedimientos.

En el camino recorrido hasta el momento se entendió que es fundamental definir en conjunto un propósito y estrategia a seguir, destacando que el propósito con mayor fuerza es el del socio mayor (ver más adelante), que busca la expansión y el crecimiento del negocio con foco en el cliente.

Apoyados en este propósito y en el entendido de que es necesario para expandirse generar una base sólida, donde cada miembro tenga clara sus funciones, responsabilidades, los procesos y a quién dirigirse, es que se plantea en una segunda instancia la necesidad de formalizar la estructura de JyM: específicamente en la descripción de cargos y la definición de procesos.

En resumen, lo que se plantea es la oportunidad de analizar e identificar oportunidades en el modelo operativo de la organización; ¿qué tipo de organización queremos ser? ¿De qué forma queremos funcionar?

7. MARCO TEÓRICO

Este marco teórico permite acercarse al estudio de Panadería JyM y realizar propuestas de cambio que hagan sentido y puedan ser vislumbradas de forma sistémica. Entendemos que el enfoque sistémico es fundamental a la hora de trabajar en organizaciones y con personas, dado que permite acercarse a la complejidad que el cambio genera. Con base en estos puntos sería importante reflexionar sobre el Modelo de Psicología Social, de Schvarstein (s/d); y el Modelo de Identidad de las Organizaciones, de Etkin y Schvarstein (1989 [2000]).

7.1. MODELO DE PSICOLOGÍA SOCIAL

El Modelo de Psicología Social como lo plantea Schvarstein (s/d) presenta un marco general para comprender las relaciones entre los sujetos y las organizaciones, mediante las relaciones grupo/rol. Es decir: analizar el eje organización-grupo/rol-sujeto. Desde este lugar el modelo entiende necesario reflexionar sobre las instituciones que atraviesan a la organización (y sus miembros), a la situación o contexto específico en el cual está inserto.

Cuando el autor refiere a organización como: a) establecimientos con una asignación social dada por las instituciones (una o varias) que la atraviesan, b) unidades compuestas, es decir que se pueden analizar sus partes componentes sin tomarlas como un único ente, y c) construcciones sociales: es decir construidas a partir de la percepción de un observador (en este caso varios observadores).

Cuando se refiere a institución, lo hace planteando a “aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales, compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social” (Schvarstein s/d:26).

Es por eso que es de relevancia realizar una pequeña digresión de orden teórica, y con componente metodológico, respecto a la relación existente entre una de las “investigadoras” del equipo y la panadería JyM.

Leticia Di Giovanni, miembro del equipo que realiza este trabajo, es hija de la socia principal, y hermana de los otros dos socios de la panadería. Esto genera complejidades de interés a la hora de definir a la organización: la visión de Leticia está cargada de subjetividad (con sus componentes positivos y negativos), actualmente tiene una vinculación residual con la panadería (actúa en algunos casos como consultora o asesora administrativo/contable/legal, y asiste en cuestiones operativas como la liquidación de haberes), etcétera. La complejidad es interesante, y se abordó con cuidado en el diseño metodológico (tanto desde la coordinación de entrevistas, como la participación en otras instancias con miembros de la organización), haciendo un intencional manejo de expectativas. La organización que se describe y analiza, y de la cual este trabajo pretende ser una aproximación diagnóstica, está por tanto atravesada de la subjetividad propia de los vínculos familiares. Las instituciones familia, género, hermandad y barrio son de especial interés.

7.1.1. De lo instituido y lo instituyente (relación objeto-sujeto)

El Modelo de Psicología Social plantea un par dialéctico que atraviesa a lo largo de los diversos puntos de análisis que Schvarstein (s/d) hace emerger, nos estamos refiriendo a la relación instituido-instituyente. Esta relación plantea las formas y modos en los cuales se construye (en tanto es construido, o en tanto ayuda a construir) ciertas

cuestiones de lo organizacional. Partimos de la base, por tanto que el análisis es constructivista, y que lo vincular hace al concepto. En cuanto a instituido hablaremos de objeto y a instituyente diremos sujeto. Es así como aparecen conceptos “pares” tales como grupo-objeto y grupo-sujeto, o sujeto producido y sujeto productor, entendámoslo como una referencia dialéctica y no una categorización absolutista.

7.1.2. De la conformación de grupos

Podemos encontrar con el autor (Schvarstein, s/d) dos formas de entender un grupo. Por un lado respecto a su familia (todos los colaboradores del área de mostrador) y por otro lado respecto a su jerarquía (“los dueños”). Como se detalla más adelante, la panadería JyM se encuentra en una incipiente intención de iniciar un proceso de expansión y parte del trabajo propuesto era asistir en la formalización de sus roles (más acertadamente diríamos cargos), sus procesos, su modelo de gobernanza, etcétera. Hablar de grupos por familia o por jerarquía es, por definición, complejo, pero harto complejo lo es en un espacio donde familias y jerarquías no están del todo evidenciadas, o no en todos los casos. Existen otros grupos no incluidos dentro de los mencionados por el autor, a modo de ejemplo, podríamos encontrar a las hermanas no dueñas (dentro de la cual una de las autoras de este escrito forma parte), que no conforman jerarquía formal, cuya autoridad no necesariamente está relacionada a su vínculo filial; o a las “chicas de mostrador y medio oficial sandwicheras”, colaboradoras que ofician en roles mixtos de las familias “mostrador” y “producción” sin ser 100% vinculadas a uno u otro y con características que le son propias, únicas e intransferibles.

7.1.3. De la relación grupo-organización

Afianzándose en la dialéctica verticalidad-horizontalidad, encontramos que la relación grupo-organización (y en particular si de grupo referimos a nuestro grupo de interés: el cuerpo directivo) es de particular interés. Se ahondará más adelante en esta temática, no obstante, planteamos de interés teórico la existencia de una dialéctica particular en este punto (conformadora de identidad en lo que refiere Etkin y Schvarstein (1989 [2000])) que será abordada tanto en lo que refiere a las relaciones como a los propósitos organizacionales (*Ibidem*).

En el análisis abordaremos de forma extendida las complejidades que se producen en la relación que existe dentro del cuerpo directivo, y como la salida de una de los miembros de este grupo altera la relación dialéctica concreta entre grupo y organización. El rol de la autoridad también resulta de interés aquí, y todo lo referente a las tensiones entre actor y rol.

7.1.4. De los roles

Cuando el autor habla de los roles dentro de una organización plantea una tensión entre adjudicación y asunción de rol (Schvarstein, s/d). Desde este lugar refiere a adjudicación de rol aquello que se espera por parte de la organización de lo que el rol debe ser (el cargo, lo formal) y se entiende asunción a la forma en la que el rol se propone desempeñar por un actor concreto. En este punto las tensiones que surgen en la dialéctica adjudicación-asunción son interesantes.

Se verá más adelante que esta dialéctica conforma parte importante del corpus teórico del análisis, en particular a aquello que refiere a las lógicas de la organización, el rol de los socios y la necesidad de asumir una “autoridad” muy específica, la sensación de

tener que llenar los zapatos de la socia principal (y madre) que se retira de la organización y las complejidades que ello acarrea en la conformación de grupos y gestión de personas. Abordaremos este punto en el análisis bajo un marco de “gobernanza” y referiremos de esta forma a las tensiones que aparecen en el espacio concreto de la panadería, asociadas a la dialéctica asunción-adjudicación de rol¹.

Se aborda con particular interés este punto, dado que nutre el análisis complementario del Modelo de Identidad de las Organizaciones, y las tensiones referentes al dominio de las relaciones.

7.2. MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

El Modelo de Identidad de las Organizaciones, tal y como lo plantean Etkin y Schvarstein (1989 [2000]) presenta un marco teórico general para el análisis de una organización. Dicho modelo comienza definiendo tres metaconceptos: identidad, estructura y autonomía.

7.2.1. Identidad

Constituye definición de [...] identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización. (Etkin y Schvarstein, 1989 [2000]:156).

La identidad, a su vez, se define como invariante, al punto de que una afectación en dicha “invariabilidad” implica una transformación (incluida también su disolución).

¹ Demás está decir que entendemos que un modelo de gobernanza organizacional refiere a procesos, políticas y reglas que rigen en la organización. No obstante, las particularidades de esta organización nos permiten afirmar que el rol de los socios (y sus prácticas) poseen, aunque quizá no lo quieran, total incidencia en la gobernanza organizacional. Encontramos a su vez, que esto es particularmente interesante cuando vemos las complejidades que los sujetos (actores: socios) tienen a la hora de asumir roles que no son claros, están difusos y cargados de diversas subjetividades, intenciones o proyecciones; y generan procesos o políticas no formalizadas (por escrito, pero si desde la práctica) diversas y diferentes.

7.2.2. Estructura

Estructura es [...] la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control. (Etkin y Schvarstein, 1989 [2000]:156).

Siguiendo a los autores, esto implica que todo hecho observable será parte de la estructura si es posible entenderlo como una trama de relaciones de dos o más componentes, y que a su vez pueda visualizarse dentro de un marco de cohesión de dichos componentes.

7.2.3. Autonomía

Se considera a la autonomía como la capacidad propia de la organización para gobernarse y también de reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes de las de origen [...]. Reconocer autonomía a la organización objeto de estudio significa tratarla como un sistema con fuerte determinación interna, independiente como unidad, de los eventos del medio ambiente, y con estructuras que reflejan sus acoples con el entorno. (Etkin y Schvarstein, 1989 [2000]:156).

Es de esta forma que los autores enfatizan el carácter relacional de “autonomía”, no encontrándose de forma absoluta en las organizaciones. Dicho de otro modo: no existe una organización 100% autónoma.

7.2.4. Dominios

La propuesta de los autores se centra en comprender la identidad de las organización a través de 3 dominios: los propósitos (el dominio de las ideas de la organización), las relaciones (el dominio de los vínculos entre los roles y las personas -actores y personajes-) y el dominio de las capacidades existentes (aprendizajes organizacionales materializados en normas, políticas, o reglamentos; los cuales podrían estar formalizados o ser parte del “know-how” implícito de la organización).

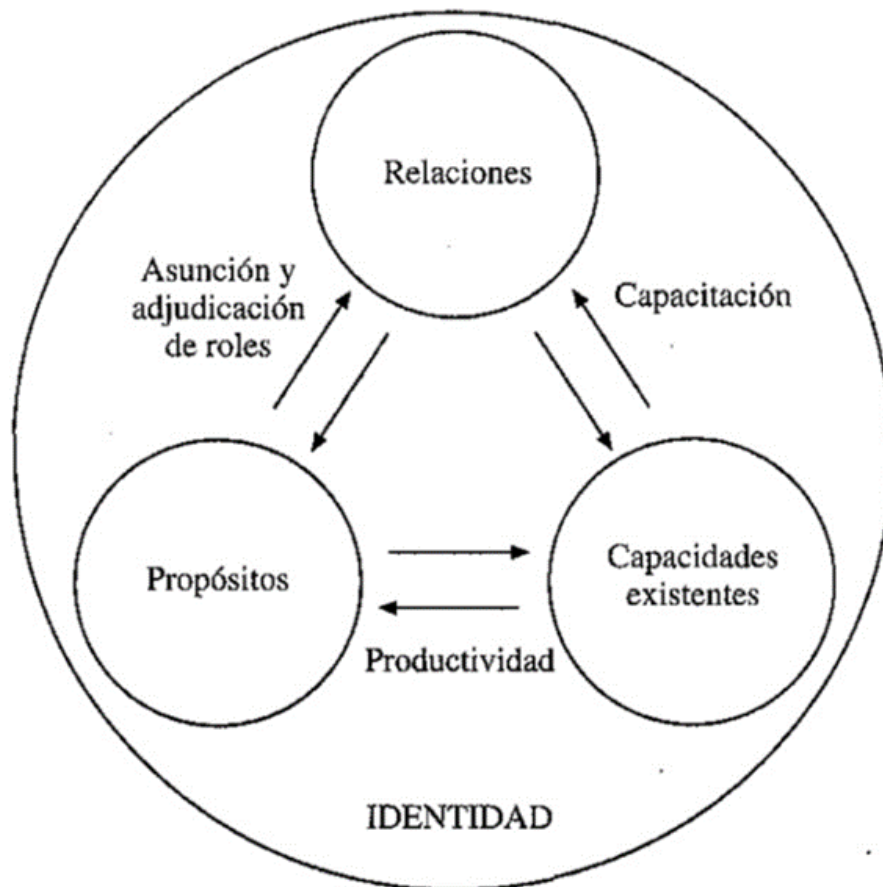


Figura 1. “Esquema del Modelo de Identidad de las Organizaciones”. Fuente: Etkin y Schvarstein (1989 [2000]). Tomado de: *Ibidem*.

Formalmente en el dominio de las relaciones se debe comprender a las personas. En este punto se evidencia la lógica del poder, y se encuentran varios vectores que permiten identificarlo. Para hacerlo, entendemos necesario visualizarlo mediante su relación con el dominio de los propósitos.

Dificultades excesivas para la resolución de conflictos en el dominio de las relaciones genera una variedad también excesiva de propósitos muchas veces incompatibles entre sí. Más propósitos que se cumplen generan mayores capacidades existentes, así como escasos recursos limitan la concepción de nuevos proyectos. (Etkin y Schvarstein, 1989 [2000]: 172).

Los autores proponen visualizar el dominio de las relaciones desde las lógicas de asunción y adjudicación de rol².

² No se ahonda en este punto dado que fue abordado en detalle dentro del Modelo de Psicología Social (Schvarstein, s/d)

Tal y como plantean los autores (Etkin y Schaverstein, 1989 [2000]), en el dominio de los propósitos nos encontramos con ideas, que son expresadas en varios niveles: individual (sujetos), grupal y organizacional. El único criterio que debe cumplirse para incorporar ideas a este dominio es su pertinencia.

A los efectos de este escrito, trabajaremos exclusivamente con los niveles individual y organizacional, sin desatender ni negar la existencia de propósitos de orden grupal (y varios de los otros dos niveles que no serán incorporados). En este punto podemos identificar la misión, visión y valores organizacionales (que desarrollaremos en puntos subsiguientes), aspectos culturales organizacionales (tales como “la cultura familiar” y sus implicancias), así como aseveraciones genéricas de orden organizacional “tenemos el mejor pan del barrio”, “nuestros clientes nos elijen por la calidad de nuestros productos y la cercanía del trato”, etcétera.

Desde este lugar, nos resulta de interés trabajar sobre la multiplicidad de propósitos (más o menos enunciados) que tienen los socios de la organización respecto al futuro de la panadería JyM. Como ya se comentó anteriormente, la gobernanza organizacional es un punto de dolor identificado a lo largo de nuestro análisis. Encontramos de interés reflexionar a la luz de las tensiones existentes no solo en el dominio de las relaciones (entre asunción y adjudicación de rol) sino también explorar las implicancias posibles de estas tensiones trasladadas al terreno de las ideas, en la enunciación de propósitos divergentes.

En cuanto al dominio de las capacidades se incluyen no solo los medios materiales o recursos financieros, sino también la existencia de las capacidades para hacer uso correcto de los recursos (Etkin y Schvarstein, 1989 [2000]).

Cuando se intenta analizar la relación entre los dominios de propósitos y capacidades existentes:

Es importante [...] resaltar aquí los procesos de productividad en términos de relaciones entre personas, de congruencia de propósitos, de armonización de recursos. Funcionalidad implica la productividad de nuevos modos de resolución, de alternativas diferentes de satisfacción de una demanda [...], o aun la productividad en el mantenimiento de un orden percibido como deseable. (Etkin y Schwastein, 1989 [2000]: 175)

8. OBJETIVO DEL PROYECTO

Analizar el proceso de transformación organizacional de la panadería JyM, conforme a los Modelos de Psicología Social de las Organizaciones e Identidad de las Organizaciones.

Generar un documento de referencia que incluya las recomendaciones para la transformación del modelo de gobernanza de JyM y acompañar al cuerpo directivo en su comprensión e implementación.

9. ENFOQUE METODOLÓGICO

El tipo de investigación propuesta para el desarrollo del presente trabajo es el estudio de caso.

Respecto del enfoque metodológico originalmente propuesto destacamos:

- Entrevistas en profundidad al cuerpo directivo (semi-estructuradas) a fin de indagar cómo ven a la organización, qué esperan de la organización, qué organización se imaginan, qué no están dispuestos a negociar en esta reestructuración y redefinición de procesos, qué aspiran a lograr con este proceso de cambio. (Duración estimada 1 hora cada una, 5 entrevistas máximo).
- Aplicación del cuestionario - herramienta OCAI de Cameron y Quinn (1990) a fin de evaluar la Cultura Organizacional. (26 aplicativos como máximo).
- Grupos de discusión con el resto de colaboradores, a fin de comprender su visión de la organización, sus motivaciones, puntos de dolor, así como también ayudarnos a visualizar las tareas y procesos (Duración estimada 2 horas cada uno, 2 grupos de discusión como máximo).
- Análisis documental de entrevistas etnográficas y observaciones en campo, ya realizadas en el transcurso del posgrado.
- Taller de co-construcción con los directivos a fin de definir la visión conjunta: análisis y puesta a punto de los resultados obtenidos con el cuerpo directivo de la empresa.

Para este punto nos parece pertinente mencionar que la metodología pensada inicialmente para el presente trabajo ha ido modificándose. En un inicio se pensaba abordar como objetivo principal del proyecto la formalización de la empresa JyM,

haciendo foco en la definición de su estructura y procesos. Por tales motivos, se pensó en trabajar en base a entrevistas en profundidad y grupos de discusión con el equipo directivo así como también con todos los colaboradores. De esta forma se pretendía generar un mayor acercamiento hacia la cultura de la organización, identificar los puntos de dolor, conocer los procesos, procedimientos, así como las funciones que desarrolla cada uno de sus colaboradores. Una vez recabada toda la información necesaria y posterior al análisis de la misma, se pretendía realizar talleres de co-construcción, tanto con los directivos como con los colaboradores, de manera de definir en conjunto cuáles sería los procesos que atraviesan a la organización, dándole un orden, y desarrollando así una estructura que les permitiera generar una base sólida, donde cada miembro tenga claras sus funciones, responsabilidades, procesos y a quién dirigirse.

Sin embargo, en el primer acercamiento con la Dirección de JyM fue donde surgieron nuevos emergentes. Para generar un espacio donde cada uno de los integrantes del cuerpo directivo se sintiera cómodo y con la libertad de expresar su visión de la empresa, se resolvió comenzar el trabajo con entrevistas individuales y semi-dirigidas hacia cada uno de los tres integrantes de la Dirección³.

Con el fin de acercarnos más a la cultura de la empresa y poder desarrollar un diagnóstico con mayor detalle, se propuso realizar el test de OCAI a todos los colaboradores de la organización. Si bien la Dirección estaba a fin con este, entendimos que era pertinente que aprueben el contenido del mismo antes de realizarlo. En esta revisión observamos resistencia de parte de los socios, ya que manifestaron incomodidades frente al cuestionario.

³ Tal y como se mencionó previamente, remarcamos que Leticia Di Giovanni (integrante del equipo que forma parte de la familia que dirige la empresa) participará de las mismas únicamente como oyente.

La primera resistencia respecto al OCAI residía en su lenguaje técnico, y complejidad de aplicación. Frente a esto, el equipo revisó el cuestionario OCAI, y (manteniendo el espíritu de cada uno de los enunciados) el equipo modificó y simplificó la herramienta adaptándola a un lenguaje familiar para los entrevistados. No obstante, el equipo directivo mantuvo su postura, entendiendo que los enunciados referidos a innovación y creatividad, no tenían sentido con la realidad organizacional, y algunos otros podrían ser percibidos como violentos o poco amistosos.

Esta resistencia es interpretado por nosotros, *per se*, como un punto que constituye la cultura organizacional a la cual queríamos acercarnos; y las respuestas individuales de los miembros de la Dirección nos permitieron comprender con mayor certeza, algunas de las diferencias conceptuales que habíamos comenzado a esbozar en las primeras aproximaciones de entrevistas y encuentros informales que existieron previamente. Dada dicha resistencia entendimos que no era oportuno aplicar la herramienta propuesta.

Fue en este punto donde se hicieron visibles otros tipos de dolores operativos vinculados sobre todo con el modelo de gobernanza de la empresa y que cobraron mayor fuerza en la medida que se avanzaba en las entrevistas. Las diferencias de visión respecto al futuro de la organización, las diferentes respuestas ante cómo hacer frente a situaciones de la operativa cotidiana, y la congruencia de opiniones respecto a las dificultades asociadas por los directores en delegar tareas a mandos medios (e incluso, entre ellos mismos), nos llevó a reconsiderar la estrategia de aproximación metodológica original. Ante esta nueva realidad, tanto de objeto de análisis como de dificultades de acceso, la estrategia metodológica final propone:

- Entrevistas en profundidad al cuerpo directivo (semi-estructuradas) a fin de indagar cómo ven a la organización, qué esperan de la organización, qué organización se imaginan, cómo se organiza la operativa diaria, cómo se delegan las tareas y cómo es el proceso de toma de decisiones. (Duración media: 1,5 horas cada una por un total de 6 entrevistas).
- Comunicaciones electrónicas (e-mails) con los directivos y otros miembros de la familia de dueños, y el análisis documental de entrevistas etnográficas y observaciones de campo, ya realizadas en el transcurso del posgrado.
- Análisis de documentación proporcionada por los directivos, como ser un modelo de borrador del reglamento interno que elaboraron.
- Una instancia de co-construcción y co-identificación de los principales procesos de toma de decisiones de la organización, los puntos de dolor y desafíos en la delegación de tareas, con los directivos.
- Dos instancias grupales de devolución del trabajo aquí presentado (una primera versión en *draft*, y una versión final muy similar a la actual), donde se socializaron los hallazgos del análisis así como las recomendaciones para próximos pasos.

10. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

Si bien el objetivo principal del presente trabajo se definió como la formalización de la empresa, a través de las entrevistas realizadas al cuerpo directivo de la panadería se detectó que un punto de dolor común a los tres es el modelo de gobernanza asociada a la gestión de liderazgo. Esto se ve fuertemente influenciado por el momento actual que está atravesando el equipo directivo, donde la socia principal se encuentra en una transición de retiro del negocio por motivos jubilatorios, y los dos socios restantes se encuentran en una etapa de co-construcción de su rol de liderazgo dentro de la empresa.

Por tal motivo para un primer abordaje de la empresa comenzaremos aplicando el Modelo de Psicología Social, con objetivo de analizar la relación rol-sujeto que se da en el grupo directivo.

10.1. MODELO DE PSICOLOGÍA SOCIAL

En base al presente modelo se entiende por organización a la panadería JyM, la cual se encuentra atravesada por ciertas instituciones clave.

10.1.1. Instituciones

- Panadería. (Las panaderías tienen normativas propias que definen su actividad).
- Supermercado. (*Ídem* anterior).
- Familia. (Por ser una empresa familiar).
- Economía. (Por tener una actividad con fines de lucro).
- Trabajo. (Por ser un lugar donde se realizan labores físicas e intelectuales a cambio de una remuneración).

10.1.2. Situación externa

Contexto de crisis económica a nivel internacional y nacional, donde los países están afrontando las consecuencias de la pandemia sanitaria y la guerra entre Rusia y Ucrania. Independientemente del contexto actual, la empresa mantuvo sus ventas anteriores a la pandemia, y si bien es uno de los sectores afectados por la guerra debido a la materia prima que utiliza (harina, huevos, entre otros), hasta la fecha no se han visto disminuidos sus ingresos.

Pese a que la situación internacional y nacional se vincula a un contexto de crisis, la realidad de la empresa es de auge y de crecimiento económico; esto debido a que actualmente se encuentra en un proceso de ampliación⁴.

10.1.3. Situación interna

Se desprende de las entrevistas realizadas con el equipo director que la empresa está experimentando una situación de “desorden”, por las siguientes razones:

- La socia principal se encuentra disminuyendo sus actividades para retirarse por razones jubilatorias en el mediano plazo. La preocupación de este cambio fue visualizado en las entrevistas al equipo directivo, como en el aporte de la integrante del equipo que forma parte de la empresa, debido a que surge la necesidad que “alguien” ocupe el puesto que ella está dejando, pero no surge un sustituto directo. Uno de los principales aportes de la socia principal es la

⁴ La organización está en proceso de reforma y ampliación para aumentar su oferta y dar nuevas respuestas a las demandas de sus clientes. Esto se debe en parte a que la infraestructura con la que cuenta actualmente no le permite el espacio necesario para la presentación de sus productos, así como tampoco incorporar nuevos rubros demandados como el de la rotisería. “Hoy en día estamos en un proceso de ampliación, estamos ampliando metros cuadrados. Hay un local lindero que es una carnicería que nos gustaría anexarla y nos permitiría ser un supermercado mediano-grande y nos meteríamos en el rubro que es la carnicería, y también nos gustaría ampliar la producción de panadería, incorporar rotisería...” [Extracto de entrevista a uno de los socios de la organización, 16 de junio de 2022].

gestión del personal, siendo este un aspecto donde los socios restantes no se consideran aptos para el desarrollo de estas funciones.

- Se desprende de las entrevistas que la disminución de la presencia de la socia principal en el local, ha llevado a una situación de falta de autoridad descrita en varios ejemplos durante las entrevistas.
- Si bien hoy en día la empresa triplicó la cantidad de empleados desde sus inicios, sigue funcionando prácticamente igual que en ese entonces⁵. Todas las decisiones por más pequeñas que sean se centralizan en el equipo directivo, ocasionando falta de oportunidad en la toma de decisiones y contraindicaciones por no estar alineados dentro del equipo directivo.
- La organización no cuenta con una estructura organizativa que defina jerarquías; si bien se desprende de las entrevistas que existe un cargo de encargada de personal, es un puesto reciente (un año) que se creó sobre la marcha a medida que se fue ejecutando, y que continúa en construcción. Además se visualiza que la capacitación de este rol no es prioritaria⁶.
- Ausencia de procedimientos y descripción de cargos que permita a los empleados saber formalmente lo que se espera de cada uno.

⁵ Este crecimiento, tal y como aparece evidenciado en las entrevistas a los directores, se dio “de forma natural”. No hay un objetivo de crecimiento claro, más allá del de seguir siendo la primera elección de sus clientes. Si quisiéramos esbozar una justificación, las más cercanas a las respuestas de los entrevistados refieren a la “necesidad de más espacio” o el poder “ofrecer los productos que buscaban los clientes”. [Extractos de entrevistas a directivos, junio y agosto 2022].

⁶ Actualmente este cargo no tiene poder de decisión sobre la operativa. Los socios siguen queriendo tomar las decisiones. A este respecto, uno de los entrevistados evidencia: “a nosotros nos cuestan los mandos medios, delegar el trabajo y diagramar su trabajo, y a la gente que trabaja con nosotros” [Extracto de entrevista en profundidad a uno de los socios de la organización, 16 de junio de 2022].

10.1.4. Grupos identificados

10.1.4.1. Internos

- Grupo directivo: compuesto por 3 miembros, titular de la empresa (socio principal - madre) y dos de sus hijos; el hijo mayor (socio mayor) que desempeña el rol de encargado general y es el que está comenzando a desempeñar el puesto de socio principal ante la menor participación de “la madre”, y el hijo menor (socio menor) con un puesto más operativo.
- Grupo directivo con menor participación: socias sin participación activa en la empresa, pero con participación en la toma de determinadas decisiones, y con apoyo en el área de gestión y administración por su profesión de Licenciadas en Administración.
- Empleadas de mostrador: 8 empleadas, separadas en dos subgrupos, 4 del turno de la mañana y 4 del turno de la tarde.
- Cajeras (5).
- Panaderos: Integrado por el Maestro Panadero, y 3 ayudantes.
- Elaboradores de *lunch* (2 Confiteros y 2 Sandwicheras).
- Reponedores (2).

10.1.4.2. Externos

- Clientes
- Proveedores
- Grupo de compras, agrupación de pequeñas y medianas empresas de la cual forma parte Panadería JyM
- Organizaciones del barrio con fines sociales (por ejemplo Caif)

- CIPU – Centro industrial de Panaderos del Uruguay

El trabajo actual pondrá énfasis en los grupos internos, sin dejar de considerar el grupo externo Clientes, dado que la empresa en todas sus acciones tiene un fuerte foco de orientación al cliente.

10.1.5. Roles, sujetos y tensiones

Nos parece muy interesante aplicar el análisis de roles, sujetos y tensiones, principalmente dentro del grupo directivo, dado que de las entrevistas surge el momento de transición que está atravesando el grupo y se visualiza la necesidad de cubrir el rol vacante que deja la socia principal, y cómo los socios restantes entienden que no cuentan con las capacidades para cubrir las expectativas de este rol.

A la fecha se observa que la socia principal tenía un rol muy bien desempeñado (se entiende en este punto una armonía en el par dialéctico asunción-adjudicación de rol), en ella recae principalmente la gestión de personal, y como la definen dentro del grupo directivo, la “autoridad” de la empresa. Sin embargo, con el transcurso de los años, el acercamiento de la edad de jubilación, y la emergencia de la pandemia del Covid 19 llevaron a la socia principal a disminuir su participación activa en la empresa. Esto ha provocado un distanciamiento entre la adjudicación y la asunción del rol y se observa que el actor ya no desea desempeñar ese personaje.

Actualmente la socia principal se encuentra en un período de transición, en el cual se propone dejar la panadería, para que la continúen trabajando los otros socios, sus hijos. Su ausencia evidencia tensiones en el par dialéctico asunción-adjudicación de rol. Hoy ella visualiza su presencia y sus labores como provisorias y de ayuda a sus hijos, hasta

que tomen la experiencia y conocimientos necesarios para liderar la organización sin su presencia. En palabras de la propia socia, plantea:

Son jóvenes, a veces sucede algo y [...] [uno de los socios] les hace una broma. No es que le falten el respeto, pero tienen otra sincronización. [...] [otro] de repente es más bruscón, y quiere que hagan las cosas, pero a veces cuando se las dice, lo agarraron mal, y no se lo va decir en una muy buena. En cuanto a cómo comandar algo, han cambiado todas las filosofías, y yo soy más del control, y no me aplico tanto a esas tendencias de hoy. No soy tanto como antes, porque he tratado la flexibilidad que dicen ellas, pero... hasta ellos dicen, "Ah, estás vos y se comportan de otra manera" porque tienen eso de que yo las he ido controlando... no me quiero ir porque me doy cuenta que si el gato no está los ratones se divierten. [Extracto de entrevista en profundidad a la socia principal de la organización, 23 de junio de 2022].

Dada esta situación, en estos últimos dos años los socios restantes debieron asumir el rol que comenzó a quedar vacante, ambos han intentado desempeñar el rol de la socia principal, sin embargo, en las entrevistas manifiestan que no han podido cumplir con la asunción del rol, principalmente por entender que no cuentan con las características requeridas para gestionar el personal.

Al respecto podemos encontrar las siguientes verbalizaciones que plantean:

Fallamos más en la comunicación entre nosotros, y un poco, lo que falta en mi imagen... es una personalidad que marque el camino de la panadería. No sé si tanto el tema de visión. La panadería está comandada por mi madre, mi hermano y yo. Mi madre es la patrona, y nosotros era como que íbamos a trabajar; Y la figura de la dueña, de la patrona, está faltando... y ese vacío hoy en día se está notando. [Extracto de entrevista en profundidad a uno de los socios de la organización, 20 de junio de 2022].

A nosotros nos cuestan los mandos medios, delegar el trabajo y diagramar su trabajo... y a la gente que trabaja con nosotros... a la gente que está acostumbrada a trabajar con nosotros y poner a alguien o algún mando medio, les cuesta aceptar a una persona ajena a nosotros que vaya a mandar el trabajo diferente. [Extracto de entrevista en profundidad a uno de los socios de la organización, 16 de junio de 2022].

Visualizamos una dificultad en definir cuáles son las condiciones necesarias para gestionar el personal, presentan distintos criterios respecto a esta actividad (el socio menor manifiesta preferir un régimen más autoritario, mientras que el socio mayor tiene un trato más cercano). Sin embargo, comparten que el problema actual, es que ambos se sienten como pares del resto de los colaboradores de la empresa, y así los toman, no visualizando la autoridad que poseen ellos como directivos, pero a su vez a ellos les

dificulta (por esta cercanía que presentan) marcar su posición. Esta situación ha llevado a que la adjudicación del rol no esté a fin con la expectativa, y a su vez el sujeto con el actor.

Observamos que para los 3 directivos es un punto de dolor, no logran “cubrir” con el propio grupo directivo la ausencia parcial y en el mediano plazo total de la socia principal. Por tal razón, la socia principal está postergando su retiro por observar esta dificultad, y que optaron a mediados del año pasado incorporar un nuevo cargo de Encargada de personal. Quien ocupa este rol es una empleada que ingresó en abril de 2020 y en agosto de 2021 la ascendieron por contar con experiencia en puestos similares en otras organizaciones.

Respecto a este nuevo puesto también lo podemos analizar desde la perspectiva de los roles, ya que ella asumió un rol ante el cual no contaba con una adjudicación de rol definido (no existe una definición formal de los roles, sino una definición por la práctica, lo que genera confusiones, mensajes divergentes, y multiplicidad de conflictos), lo que lleva a que la expectativa sea variada.

Los procesos no son muy claros, por ejemplo. Hay gente que hace diferentes procesos y todo eso viene de cuando era una empresa más chica que hacía varias cosas... y hoy cuesta separar eso... pero como sigue siendo una empresa chica necesitas que la gente haga varias labores. [Extracto de entrevista en profundidad a uno de los socios de la organización, 16 de junio de 2022].

Si bien, el grupo directivo con la creación de este nuevo rol buscaba el fortalecimiento de la gestión del personal, no tenía claras las actividades a desarrollar, por lo que es un cargo que se continúa definiendo, y esto provoca diferencias respecto a la asunción del rol, a la adjudicación y su expectativa. Cada miembro del Directorio genera su propia definición del cargo y por lo tanto su propia expectativa, generando en algunas ocasiones conflictos internos.

Es importante remarcar que más allá de visualizar la dificultad del socio mayor de asumir el rol de la socia principal, es considerado por el resto de los socios como quien lidera la organización, configurándose así como sujeto productor.

Para continuar el análisis respecto a los directivos, el socio menor es el que demuestra tener mayor dificultad en la asunción del rol, no logrando cumplir con la expectativa del rol en su totalidad. Entendemos que la causa es principalmente por ser el actor muy distinto al personaje que le toca desempeñar, siendo principalmente un sujeto producido más que productor.

Si... también estamos con un poco de falta de personal (desde mi punto de vista), y también un poco el carácter. De repente mi hermano es más de hablarlo, no tanto de tomar sanciones o que se yo... yo soy de sancionar. [Extracto de entrevista en profundidad a uno de los socios de la organización, 20 de junio de 2022].

De un tiempo a esta parte, identifican que con la salida de la socia principal, la tensión entre asunción y adjudicación de rol en el socio menor ha ido disminuyendo. El cambio de liderazgo dentro del equipo directivo se dio naturalmente, y el socio menor apoya al mayor en sus funciones, no identificándose conflictos de poder. “Mi hermano fue siempre de agarrar las riendas, y lo ven más como patrón”⁷.

Si bien las entrevistas se centraron en los directivos con mayor participación, entendemos que es importante que la empresa se plantee la relación con el grupo de socias sin participación activa. Ambas iniciaron en la empresa y al recibirse se independizaron. Sin embargo, siguen vinculadas y se detecta un posible conflicto de poder. Actualmente no tienen identificado cual es el rol que deben desempeñar, además de desarrollar actividades de apoyo administrativas, a veces se desempeñan como asesoras y otras veces forman parte del equipo directivo en la toma de decisiones. Ambas son identificadas como sujetos productores con distinta filosofía de negocio

⁷ Extracto de entrevista en profundidad a uno de los socios de la organización, 20 de junio de 2022.

respecto a parte del equipo directivo, lo que lleva a que se generen tensiones y conflictos, principalmente por querer “romper” el modelo hegemónico, dialéctica de lo instituido y lo instituyente, buscando una organización formal con estructura y procedimientos definidos.

Respecto a los colaboradores entendemos que la adjudicación de roles y lo que se espera de los mismos (la expectativa de rol) no se comunica correctamente. Si bien la empresa sabe lo que espera de cada uno, los empleados lo van aprendiendo e interpretando con el tiempo. Cuando se da un ingreso no se le realiza la inducción correspondiente, sino que se le muestran las tareas básicas, donde encuentra las herramientas de trabajo e inmediatamente comienzan a trabajar. Con los días y a medida que van surgiendo algunos errores o aspectos a mejorar se le va informando (reforzamiento negativo). Por lo antes expuesto podemos concluir que al inicio existe una brecha entre la adjudicación y la asunción de rol, y con el transcurso del tiempo tiende a disminuir por la adquisición de experiencia. Sin embargo, en las entrevistas detectamos que esta brecha tendió a aumentar con la ausencia de la socia principal, para replicar las palabras del equipo director por “la ausencia de la autoridad”.

Hay muchas cosas que cambiar. Así como hay muchas cosas que cambiar, no hay algo que vos digas que realmente esté mal. El primer error está en nosotros en no poder marcar una línea de trabajo y comportamientos. [Extracto de entrevista en profundidad a uno de los socios de la organización, 20 de junio de 2022].

Hace unos cuantos años se hizo un reglamento interno, se firmó y eso. Esas cosas quedan ahí en el tintero, pero se olvidan. Para mí es un tema de... no es que no estén dichos... se olvidan. Hacer una renovación [...], renovar votos y hacerlos cumplir. Si bien tengo mucha gente nueva, la mayoría lo sabe [lo que se espera de ellos]. [Extracto de entrevista en profundidad a la socia principal de la organización 23 de junio de 2022]⁸.

⁸ Respecto a este punto entendemos que el reglamento interno (si bien realizado) nunca logró asentarse como capacidad existente (Etkin y Schvarstein, 1989 [2000]; ver siguiente apartado) de la organización (ergo: el conflicto). La percepción de los entrevistados asocia esto como la inutilidad del documento, y entiende necesario refrescar en la práctica (proponiendo una disociación entre el documento y la práctica del documento, y no como una unidad o dos caras de la misma moneda). Este es un punto interesante que entendemos refiere por un lado a cierta resistencia a la formalización de roles organizacionales (en pos de un rol múltiple que resuelve varios problemas), y por otro como elemento justificante de un modelo de liderazgo en concordancia con valores individuales “estarles encima”.

10.2. MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Continuando con el análisis anterior, aplicaremos el Modelo de Identidad de las Organizaciones a la empresa, Panadería JyM.

10.2.1. Identidad

La identidad es aquello que permite distinguir a la organización como diferente de las demás, aquello invariante, es decir si cambia implica la aparición de una nueva organización.

10.2.1.1. Identidad Esquema

Panadería JyM más allá de su crecimiento en estos años, y la incorporación de nuevos productos de autoservicio no ha dejado de ser “LA PANADERÍA” del barrio. Este es el rubro de mayor importancia, es la esencia de la empresa, nació como panadería, se desarrolló como panadería, y más allá de incorporar nuevos servicios, y el proyecto a futuro que tiene la empresa (ampliación de su superficie, incorporar rubro de rotisería), su objetivo principal es continuar destacándose por el área de panadería.

También identificamos la identidad de empresa familiar, el socio mayor ha manifestado que más allá de estar planificando una ampliación del negocio, pretenden no perder el relacionamiento cercano entre todos los miembros de la empresa y con sus clientes. Nos comentaron en varias oportunidades que el cliente los elige no solo por la calidad de sus productos y variedad, sino por la calidez en la atención y el acercamiento personal con los clientes y el barrio.

10.2.1.2. Identidad Construcción

Panadería JyM se encuentra situada en un barrio periférico de Montevideo, un barrio de bajos recursos y muy solidario entre todos sus integrantes. Si bien JyM se fundó en el 2007, la familia ha estado relacionada con el negocio y el barrio desde 1997, hace más de 20 años. Por esto el trato que se brinda es un trato muy cercano, personalizado, conocen cada familia que va a comprar, cada vecino como los denominan ellos.

Cabe resaltar que en los dos años que estuvo arrendado el local también se desarrollaron 2 panaderías, con dueños distintos pero con el mismo equipo de trabajo (mostrador y elaboración) que venía trabajando hasta el momento. Sin embargo, ninguno de los 2 negocios fueron fructíferos, llevándolo a su cierre al poco tiempo. Al retomar la familia el negocio, el planteo de los clientes fue “se los extrañaba”, “la atención de ustedes no se compara”, “entrar acá es como entrar a la casa de uno”; esa intimidad, buena atención y compromiso de la empresa para con sus clientes es lo que marca la diferencia.

Esta característica es un aspecto que la empresa tiene claro que no quiere perder con la ampliación que se propone, y con el desarrollo de este trabajo. La empresa necesita generar bases sólidas para crecer y permanecer, pero no quiere transformarse en un supermercado más, quiere continuar con el vínculo que tiene construido desde hace años con sus colaboradores y clientes.

10.2.2. Dominio de los propósitos

El dominio de los propósitos está dirigido por la lógica de las racionalidades. La racionalidad dominante de esta organización es la económica, la empresa tiene fin de lucro, su existencia depende de las ganancias obtenidas.

Si bien es un negocio y su fin es obtener ganancias, en las entrevistas notamos la presencia de una racionalidad secundaria, la racionalidad afectiva, que es lo que le da a la empresa ese carácter diferente (Identidad – construcción), calidez humana que se da entre el cuerpo directivo, empleados y clientes. Observamos que esta racionalidad secundaria con base en lo afectivo al día de hoy está generando ciertas trabas a la hora de definir un modelo de gobernanza que les permita tomar decisiones desde una base más sólida.

A lo largo de las entrevistas observamos que no existe un propósito definido y compartido por el grupo directivo, por lo tanto se intentó a través de preguntas disparadoras, detectar cuál es el propósito para cada uno de los integrantes. Notamos que las tres partes presentan dificultades para definir cuál es su propósito en relación a la panadería, por lo tanto esto conlleva a una segunda dificultad que es la de alinear a la Dirección de la empresa sobre un mismo propósito para el negocio.

Si bien se destaca que los tres integrantes tienen como objetivo principal del negocio la venta de producto de calidad al menor costo posible, no se plantean un objetivo a largo plazo, ya que los propósitos observados son distintos:

- Socia principal: el negocio debe continuar como está, sin necesidad de crecimiento.
- Socio mayor: proyecta la expansión del negocio, incorporación de nuevos rubros, y la apertura de nueva sucursal.
- Socio menor: no detectamos un propósito definido, actualmente acompaña las iniciativas del socio mayor.

De lo anterior se deriva que no existe un propósito en común, lo que deriva en la inexistencia de una estrategia de negocio, y la realización de prospectiva.

Si analizamos la relación entre propósitos y capacidades, se define la productividad como el uso más eficiente de los recursos para alcanzar los propósitos, no solo en productos obtenidos, sino también como congruencia de propósitos y orientación de las personas hacia los mismos fines (Etkin y Schvarstein, 1989 [2000]).

Si bien mencionamos que no se vislumbra un propósito unificado en la Dirección, en base al liderazgo y respaldo con el que cuenta el socio mayor actualmente, se realizan actividades para alcanzar el propósito de este: desarrollo y expansión del negocio.

En base a esto la organización en estos últimos años ha buscado diversas formas de mejorar sus capacidades para alcanzar su propósito. Dentro de estas podemos mencionar: proyecto de ampliación del local comercial para expandir el autoservicio, mejorar la panadería e incorporar el rubro de rotisería, adquisición de un horno de tecnología limpia con el fin de mejorar la productividad, costos y cuidado del medio ambiente.

En la entrevista mantenida conjuntamente entre los 3 directivos, se vislumbra como la ampliación del local que acaban de finalizar perseguía perfectamente el propósito del socio mayor, sin embargo, la socia principal y el socio menor no conocían el verdadero propósito de esta ampliación (por no ser debidamente comunicado) viéndose sorprendidos por el aumento de la actividad. Este hecho será analizado en profundidad más adelante.

10.2.3. Dominio de las relaciones

Dentro de la organización podemos identificar una amplia variedad de relaciones, entre grupos y subgrupos.

A medida que la empresa fue creciendo se incrementó el número de personal, lo que generó la creación de nuevos grupos, surgieron nuevos vínculos y con ellos nuevas tensiones.. El surgimiento de estas últimas es a causa de la ausencia de definiciones claras sobre las tareas compartidas entre roles, y el surgimiento de figuras tomando posiciones de poder sin el respaldo de la Dirección. Esto claramente habla de una necesidad de generar mandos medios que habiliten a la resolución rápida de ciertas decisiones del día a día, y que brinde mayor disponibilidad al equipo directivo para hacer foco en el crecimiento y la expansión deseada.

Continuando con el tema de las relaciones de poder, un punto no menor es que la socia principal, como ya comentamos, se encuentra en una etapa de retiro por motivos jubilatorios, no desempeñando su rol de acuerdo a las expectativas de la empresa. Esto ha generado que el socio mayor haya asumido este rol informalmente, sin embargo, surge del discurso de las entrevistas que éste aún no cuenta con las capacidades de relacionamiento y liderazgo para dar solución a estas tensiones.

Igualmente es importante remarcar que el socio mayor actualmente se encuentra en un proceso de formación con el objetivo de incorporar capacidades de liderazgo y gestión de personal, lo cual entendemos permitirá articular la tensión mencionada entre el dominio de las relaciones y de las capacidades.

Vale la pena mencionar que como características de los vínculos generados en las relaciones de los colaboradores de la panadería, se destaca:

- El sentimiento de pertenencia, los integrantes de la organización tienen un alto grado de adhesión a la empresa, en los momentos más críticos cada miembro demuestra su compromiso con la organización. Ejemplo de esto son las fechas

festivas que son de alto grado de producción en la empresa y todos los miembros trabajan jornadas extensas para obtener un buen resultado.

- La cooperación, como la colaboración y confianza para con la organización. Sin embargo, si lo analizamos desde el lado de complementariedad de roles entra en juego situaciones como “esta actividad es tuya y no mía”. Entendemos que esto es consecuencia de la falta de definición de roles.
- La comunicación informal, si bien esto puede ser un factor positivo desde el punto de vista de la cercanía en los vínculos y la rapidez, genera falta de definiciones claras sobre las tareas a realizar por cada colaborador.

Cabe destacar que a pesar de las tensiones que se describen hasta el momento, que emergen del proceso de transición que atraviesa la Dirección, el vínculo generado entre el cuerpo directivo se asienta sobre las bases de la confianza y el respaldo, apoyando cada nueva iniciativa que le surge a cada uno. Esto es un punto importante desde el cual se podría comenzar a trabajar en la construcción de un propósito en común, que les permita alinearse en la estrategia del negocio.

10.2.4. Dominio de las capacidades existentes

En este dominio se incluyen no solo los medios materiales o recursos financieros, sino también la existencia de las capacidades para hacer uso correcto de los recursos (Etkin y Schvarstein, 1989 [2000]).

A través de las entrevistas se dilucida que la empresa cuenta con las siguientes capacidades:

- Una cultura organizacional muy arraigada, con valores de respeto, responsabilidad, compañerismo, cooperación, dedicación y principalmente una fuerte filosofía de satisfacción al cliente y de trabajo en equipo.
- Alto grado de compromiso con la atención al cliente, es un principio clave de la organización y está altamente interiorizado por sus miembros.
- Recursos financieros para la ampliación y crecimiento de la empresa.
- Incorporación de nueva maquinaria industrial para la producción.
- Conocimientos especializados en panadería, la organización se destaca por sus productos de alta calidad.
- Capacidad de negociar precio con proveedores por grandes volúmenes, debido a que forma parte de un grupo de compra conformado por varias organizaciones pequeñas y medianas del mismo rubro que centralizan las compras.
- Socio mayor con visión de futuro y progreso.
- Socias sin participación activa con función de asesoras, con formación en Gestión de empresas.

Sin embargo, la empresa carece de una capacidad organizativa que le permita generar una estructura formal con un modelo de gobernanza sólido y una descripción de cargos asociada.

Un punto a destacar de la empresa y que es valorado por los colaboradores, es que apuestan constantemente a diversas capacitaciones, desde capacitaciones enfocadas en la atención al cliente, así como capacitaciones más técnicas como de sandwichería y elaboración de panificados.

Con el fin de aumentar la productividad de la empresa respecto al aprovechamiento y reasignación de recursos, desde hace más de un año la Dirección contrató un

asesoramiento mensual para analizar las ventas y situación financiera de la empresa, permitiendo detectar oportunidades de mejora.

Dado que en las entrevistas individuales detectamos la importancia del proceso de cambio que se encuentra atravesando la empresa respecto al cambio de la cúpula directiva, y la ausencia de un propósito en común, entendimos que para lograr la formalización de la empresa, primero es importante construir una base sólida y para esto la empresa debe trabajar en el modelo de gobernanza, y en la definición de un propósito y estrategia de negocio en común.

Por tal motivo propusimos realizar una instancia de trabajo con todo el equipo directivo donde trabajamos el proceso de toma de decisiones, ¿cómo se toman las decisiones actualmente?, y tratar a través de preguntas disparadoras, clarificar la necesidad de definir un propósito en común.

10.3. MODELO DE GOBERNANZA

10.3.1. Análisis de los emergentes en el taller con la directiva

Como modelo de gobernanza organizacional entendemos los procesos asociados a la toma de decisiones dentro de la organización.

De la entrevista realizada detectamos el siguiente modelo de gobernanza:

La empresa centraliza todas sus decisiones en el equipo directivo, tanto decisiones estratégicas como operativas. Asimismo, todas las decisiones son consultadas entre los 3 socios, lo cual provoca un cuello de botella e ineficiencia operativa. En la única área que la toma de decisión es unilateral es en el área de producción, la cual está

centralizada en el socio mayor, tomando decisiones totalmente independientes: desde qué materia prima comprar, cuánto, a quién, hasta la creación de un nuevo producto.

Socio mayor: Yo trato de consultarle mucho también, porque a veces son importantes los puntos de vista, pero también podemos tener diferentes puntos de vista e ir acomodando lo que otro va pensando.

Moderadora: Y en esas situaciones, cuando tienen diferentes opiniones, ¿cómo lo manejan?

Socio mayor: Y... lo conversamos. Normalmente no estamos con mucha diferencia en lo que pensamos. Si no lo compartimos, no encontramos una forma muy sólida... por lo menos lo conversamos e intentamos estar de acuerdo.

Socio menor: Es tratar de buscar ese consenso... vamos a aplicarlo y vemos. Y un poco respetar las cosas. Si [nombre de uno de los socios] dijo que hizo tal cosa, bueno “andá y hazlo”. Si veo que es algo notorio que no, digo: “dejame que lo hablo con [nombre de socio]”.

[Extracto de grupo de discusión, sin nombres ni referencia directa a hablante, 07 de agosto de 2022].

Para dar a entender el grado de centralización que se maneja en el proceso de toma de decisiones, nos parece oportuno comentar algunos ejemplos que reflejan esta situación: decisiones vinculadas a la gestión de personal, tales como: cambio de horario, autorización de llegadas tardes, llamados de atención (desde verbales hasta suspensiones) e ingreso de personal; en relación a la atención al cliente, recepción de pedidos de producción (por más pequeños que sean, los pedidos deben ser solicitados únicamente a uno de los socios, y solo ellos tienen la potestad de anotarlos en “el cuadernito”⁹).

Cuando el cliente viene a la panadería los pedidos los tomábamos solo nosotros, pero ahora estamos dando más libertad para que lo puedan anotar algunas encargadas o cajeras [...]. Se les ha inculcado que es muy delicado, y algunas que se han animado lo están haciendo. [Extracto de grupo de discusión de uno de los socios de la organización, 07 de agosto de 2022].

Por lo general alguno de nosotros está ahí, y nos piden que lo tomemos nosotros [el pedido de encargo], porque están ocupadas cobrando y eso te lleva algunos minutos. Y si lo toman ellas, nos preguntan “¿Está bien esto?”. [Extracto de grupo de discusión de uno de los socios de la organización, 07 de agosto de 2022].

⁹ Desde el primer acercamiento de este equipo a la panadería (a la fecha el trabajo junto a la panadería lleva 1 año y medio), el proceso de recepción de pedidos ha ido cambiando. La solicitud de pedidos, producto de la necesidad de los socios de delegar a fin de poder realizar las labores diarias, se fue ampliando para incorporar a las cajeras (personas de confianza). No obstante, es un cambio en curso; siempre y cuando existan oportunidades, observamos que los socios seguirán monopolizando la gestión de pedidos por encargo.

Para que la empresa pueda proyectar la expansión que pretende el socio mayor, es necesario descentralizar las decisiones, y generar mandos medios que concentren las decisiones operativas tanto a nivel de atención a cliente como a nivel productivo.

Respecto a la visión de futuro y el objetivo de la empresa, JyM tiene un camino definido principalmente por el socio mayor, y este se cumple por tener el respaldo de todo el cuerpo directivo. Sin embargo, en la entrevista se detecta que este objetivo no es conocido en su totalidad por el cuerpo directivo. Esto lo observamos cuando en la entrevista el equipo directivo manifestó como se siente cada uno con la ampliación de local, y lo llamativo fue que tanto la socia principal como el socio menor se vieron sorprendidos con los resultados obtenidos: aumento de la concurrencia de clientes, aumento de las ventas, las distancias a recorrer dentro del salón se duplicaron no logrando atender todas las necesidades de la organización (estar atento a mostrador, caja, producción, etc), el esfuerzo físico es más grande. Sin embargo, para el socio mayor lo sucedido es lo esperado, manifiesta que la ampliación se realizó para vender más. Actualmente la panadería ya presentaba un aumento de ventas mensuales, con la ampliación, estas ventas deberían ser superiores.

Moderador: ¿Cómo la ven [a la panadería] a futuro?

Socio menor: Yo creo que... [...] viendo la panadería en algún futuro... me está pasando ahora con el agrande. Por lo general no soy de manejar números, y que hoy en día me esté pasando eso... “¡Que la panadería está grande!” [...] Uno la vivía como la misma panadería cuando eras chico... si tenías que ir al fondo ibas al fondo... siento que este agrande...

Socio mayor: Te exige trabajo.

Socio menor: Te exige pensar de otra manera.

[...]

Socio mayor: En realidad ellos nos van a dar la solución (risas). A nosotros nos falta profesionalizar muchos procesos, para que mucha cosa fluya mucho más. Básicamente los procesos tienen que ser más definidos, para que uno tenga que estar en un montón de cosas, pero no en tanta cosa chica. Yo voy a algo más grande... me encanta estar con un producto... hay un cliente que me pide productos de tal forma... le pregunté “¿Qué productos te gustaría que hubiera?”. Así y todo, me gustaría no tocar más la caja [...]. Me gustaría estar en algo mucho más macro.

Moderadora: como salir un poco de lo operativo para pensar estratégicamente.

Socio mayor: Exacto... Todo esto que plantea [nombre de socio] para mi es esperable, y va contrastando con los números. Hay que ir hablando entre nosotros para poder irnos acompañando [...]. Está dentro de lo esperable un 10%, 12% de crecimiento por mes. Con el agrande importante, tendría que acentuarse mucho más, y ta... estamos muy lentos en la contratación de personal... de desarrollo de personal.

Socio menor: Uno procuraba que eso siempre estuviera resuelto, pero hoy somos tan grandes que no lo podemos controlar.

Socia principal [a socio mayor]: ¿Lo esperabas así, el tema del agrande? [...] Yo de repente, es la primera vez que me entero... ahora me entero que era para vender más (risas), pero yo le decía a [nombre de socio] “los pies me duelen de ir de acá para allá”.

Socio mayor: Yo no comunico, y ellos no preguntan.

Socio menor: El cambio tan grande que notamos con el agrande... el agrande provocó un gran cambio.

[Extracto de grupo de discusión, sin nombres ni referencia directa a hablante, 07 de agosto de 2022]¹⁰.

En la situación descrita se visualiza como el equipo directivo acompaña al socio principal en sus decisiones sin conocer cuál es el objetivo detrás de cada decisión, y en resumen sin tener un propósito definido y compartido. Adicionalmente se detecta falta de comunicación y de instancias de intercambio para definir dentro del cuerpo directivo, hacia donde ir y cómo ir hacia ello (propósito y estrategia de negocio). Se desprende del socio principal, que el objetivo que persigue él y por lo tanto hasta ahora la empresa es el crecimiento y expansión del negocio, buscando la profesionalización y a futuro la apertura de sucursales.

Otro punto a destacar es la concentración de la actividad de gestión del personal en la socia principal (socia a retirarse). Como tareas a destacar, ella es la responsable de realizar las tareas de reclutamiento y selección, coordinar el ingreso y transmitir que es

¹⁰ En el extracto se puede apreciar como existen manejos diferentes de información entre los socios, y como estos implican una comprensión o proyección de la realidad actual y a futuro, muy diferente. Producto de esta instancia (que fue el intercambio final con el cuerpo directivo, previa a la devolución de los resultados) detectaron que necesitaban generar espacios para compartir y discutir la visión organizacional que están construyendo. Los miembros de este equipo venimos trabajando en sensibilizar sobre la importancia de un propósito de cambio único, y una visión organizacional poderosa desde los inicios. Es recién cuando los socios se enfrentan a la empírea de la ampliación actual que logra visualizarlo como un real punto de dolor. Al momento de la devolución, los socios habían incorporado sesiones de calibración para identificar la visión conjunta de la panadería.

lo que la empresa espera en su incorporación, así como también comunica las desvinculaciones. De alguna forma, esto está asociado a su “experiencia”, a sus habilidades blandas, y a que sus hijos son “jóvenes” y aún tienen que aprender:

[Se vienen trabajando diversos puntos asociados a la gestión del personal del estilo “¿quién toma las decisiones respecto a...?”]

Moderadora: ¿Entrevistas?

Socia principal: Mirá... hicimos 3 entrevistas el martes pasado... normalmente las entrevistas las hago yo, y ta... pero consultás por problemas de horario, si saben cortar fiambre, si tienen hijos y tienen quién los cuide... Te manejas por intuición, pero ya te digo, a veces la intuición va fallando.

Moderadora: ¿Y el tema desvinculaciones?

Socia principal: A veces sacamos muchas veces a la gente por 3 meses... algún otro despido ha tenido que ir al ministerio de repente... Normalmente lo tomo yo, por más experiencia. La decisión sí, es entre los tres. El hablar con la persona de repente lo hago yo, por un tema de tacto... pero de a poco me han ido viendo y de a poco ya lo irán haciendo ellos.

[Extracto de grupo de discusión, 07 de agosto de 2022].

Desde este lugar es que hemos concluido que existen dos grandes puntos de dolor asociados a la gobernanza organizacional. Por un lado aquel que comprende la toma de decisiones compartida entre el equipo directivo, y por otro la inminente salida de la socia principal de la organización, con su correspondiente autoridad, conocimientos y tareas no delegadas actualmente.

El primer punto refiere directamente a la falta de claridad en torno a un marco regulatorio o confianza para tomar una decisión, la necesidad de co-validar aspectos de la operativa antes de tomar una decisión, la multiplicidad de versiones, opiniones y pareceres respecto a cuestiones operativas y la inhabilitación de la delegación de toma de decisiones a mandos medios. Si bien existen notables mejoras de un tiempo a esta parte, aún se identifica como un punto de dolor importante para el funcionamiento eficiente de la toma de decisiones. Respecto de esto, identificamos sugerencias y

recomendaciones a ser trabajadas por el cuerpo directivo, a fin de optimizar sus recursos, y apostar a un *mindset* de crecimiento y desarrollo entre sus colaboradores.

El segundo punto de dolor (de alguna forma corolario del anterior) refiere a la salida de la socia principal (madre) de la organización. Actualmente es ella quien tiene bajo su dominio la gestión de personal mencionada anteriormente. Las tareas son desempeñadas por ella dado que se la identifica como quien cuenta con las habilidades blandas (“tacto”) para poder desempeñarlas de manera eficiente. Es necesario, no obstante, atender a las implicancias operativas y estratégicas que la inminente salida de este talento tiene para la organización, reorganizándolas de la forma que sea pertinente. Desde este punto de vista, consideramos sugerencias y recomendaciones para el cuerpo directivo al respecto de la puesta en marcha de un plan de sucesión competente.

11. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Con base en lo analizado hasta el momento entendemos que es importante trabajar en las siguientes líneas de acción:

- 1) Clarificar una visión de futuro y definir la estrategia del negocio.
- 2) Definir y socializar un modelo de gobernanza, asociado a cómo se toman las decisiones, definiendo de esta forma una estructura organizacional, con su correspondiente delegación y formación de mandos medios.
- 3) Abordar el proceso de transformación actual que vive la empresa en relación al retiro de la socia principal.

Luego de trabajar estos puntos la empresa podrá generar bases sólidas para trabajar en una definición formal de procesos y procedimientos.

Respecto al primer punto, como ya lo mencionamos, la empresa tiene un objetivo definido principalmente por el socio mayor, el crecimiento y la expansión del negocio, y actualmente se realizan acciones para su obtención por tener el respaldo de todo el cuerpo directivo. Sin embargo, es necesario clarificar el mismo y corroborar que todos los miembros del cuerpo directivo estén de acuerdo con este, para poder continuar desarrollándose. Proponemos trabajar sobre una visión compartida del equipo directivo, para luego ser comunicada a todos los miembros de la empresa, y definir una estrategia de negocio al respecto.

Vale la pena remarcar que a través de los talleres realizados con el equipo directivo, surgió la iniciativa de comenzar a realizar instancias de reuniones entre ellos, con cierta frecuencia, que habilite espacios para la comunicación y toma de decisiones. Esto

permitirá alinearse sobre la misma estrategia, más allá del respaldo que puedan darse ante cada nueva decisión.

En relación al modelo de gobernanza que opera actualmente en la organización, y tomando como punto de partida la estrategia de negocio del socio mayor, es que entendemos necesario generar una estructura organizacional, que permita descentralizar las decisiones y habilite el desarrollo, crecimiento y expansión deseada para JyM.

Generar una estructura organizacional permitirá que todos los miembros de la organización puedan actuar con libertad, confianza y respaldo, a través de la implementación del organigrama, roles y cargos necesarios.

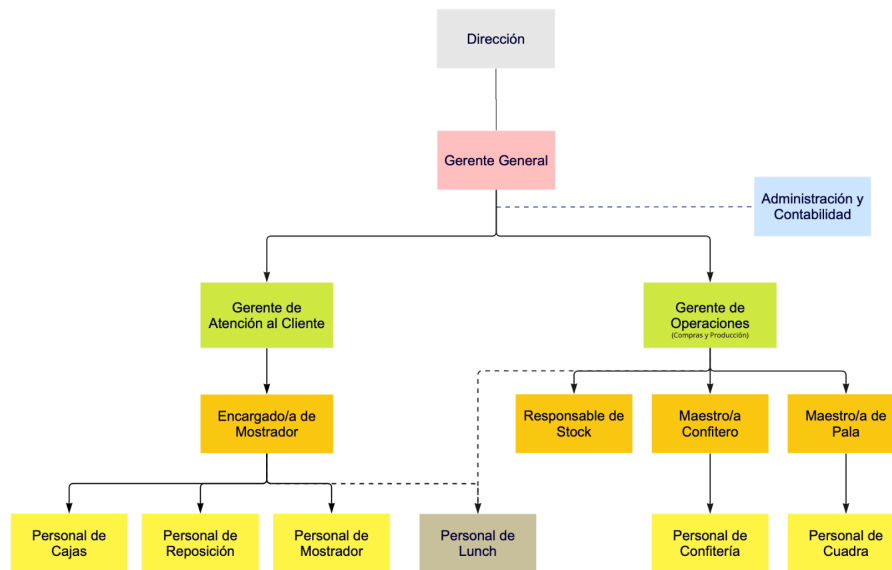
Dado que en las entrevistas se desprende que sin definirlo y comunicarlo formalmente la empresa acciona en función del propósito del socio mayor, proponemos dos posibles estructuras organizativas que persiguen la lógica de crecimiento y expansión:

11.1. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL I

En el entendido de que actualmente la empresa JyM se encuentra atravesando un proceso de cambio en su modelo de gobernanza por el retiro de la socia principal, y una ampliación del negocio acompañado de una mayor exigencia y profesionalismo para cumplir tanto con clientes, colaboradores, proveedores, entre otros, es que diseñamos esta primera estructura que permitirá descentralizar decisiones, empoderar mandos medios, “destrabar” cuellos de botellas actuales, y liberar al cuerpo directivo, permitiendo que trabajen a un nivel macro de la organización, con mirada estratégica.

En esta primera instancia se entiende que, por el proceso que se encuentra atravesando la empresa, es necesario generar un organigrama de transición, que habilite un espacio

de visualización de la actual estructura y un primer acercamiento hacia la transformación de la estructura organizacional, sin generar mayores resistencias.



miro

Figura 2. “Diagrama de estructura propuesta transicional” - Fuente: Elaboración propia.

Dada la actual dinámica de trabajo comunicada por el equipo directivo en las entrevistas, se propone formalizar: Dirección, Gerencia General, Gerencia de Atención al Cliente y Gerencia de Operaciones, con sus respectivas responsabilidades. Se propone que los socios que se mantienen activos dentro de la organización tengan un área de responsabilidad cada uno.

- Dirección: conformada por los socios activos e inactivos.
- Gerencia General: conformada por el socio mayor, como se evidencia en las entrevistas es quien lleva adelante la gestión estratégica del negocio.
- Gerencia de Operaciones: liderada por el socio mayor¹¹, tendrá a su cargo los sectores de Stock, Producción de Panadería (Maestro/a de Pala y Personal de Cuadra) y Producción de Confitería (Maestro/a Confitero y Personal de

¹¹ El socio mayor compartirá responsabilidades en Gerencia General y Gerencia de Operaciones.

Confitería). Se recomienda el desarrollo de mandos medios ante quien se delegue la supervisión de las tareas de cada una de estas áreas.

- Gerencia de Atención al Cliente: liderada por el socio menor, tendrá a su cargo a los/las Responsables de Mostrador (1 por turno), quienes tendrán la responsabilidad de supervisar a los/las cajeros/as, reponedores y el personal de mostrador.
- Personal de Lunch: Se propone al Personal de Lunch (en una estructura transitoria) con dependencia compartida entre los/as Encargados/as de Mostrador y la Gerencia de Operaciones¹².
- Administración y Contabilidad: esta unidad contempla las tareas de recopilación de documentación para el estudio contable (externo), gestión de precios, así como el armado de incidencias para la liquidación de haberes.

Este diseño permite descentralizar las decisiones del equipo directivo, consolidando las responsabilidades de cada socio en una gerencia, evitando (lo que al día de hoy es identificado como punto de dolor) la consulta constante en la toma de decisiones y el empoderamiento de mandos medios. Es un diseño con cambios importantes pero sutiles, para tratar de apaciguar las resistencias, pero en vistas de ir marcando las bases para una estructura con mayor proyección a futuro.

El presente organigrama busca clarificar, entonces, la toma de decisiones dentro de la organización, no solo marcando el área de actuación de cada uno de los socios, sino también, de los mandos medios (a desarrollar).

¹² Esto debido a que, en la práctica, hoy en día se realizan tareas mixtas entre mostrador y producción de lunch. Esta modalidad mixta es beneficiosa para la realidad organizacional actual, y seguramente se siga manteniendo en el futuro. Lentamente se propone que, a medida que la producción de lunch se profesionalice, la producción de lunch vaya transfiriendo su operativa al área de gerencia de operaciones.

Vale la pena mencionar, que esta estructura organizacional sobreentiende que las tareas vinculadas al reclutamiento, selección y desarrollo de talento (procesos *soft* de recursos humanos), para esta etapa, competen a las tareas y responsabilidades de cada una de las gerencias. Se recomienda comenzar a formalizar un área de Recursos Humanos o Gestión de Personal una vez se cuente con una dotación de personal mayor a 50 (ver organigrama 2)¹³.

11.2. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL II

La segunda estructura organizacional propuesta (fig 2), fue diseñada en vista de una Organización con mayor expansión y colaboradores, en el entendido que es el objetivo que persigue la empresa y considerando necesario que acompañe el crecimiento previsto, de acuerdo a lo mencionado a lo largo de las entrevistas.

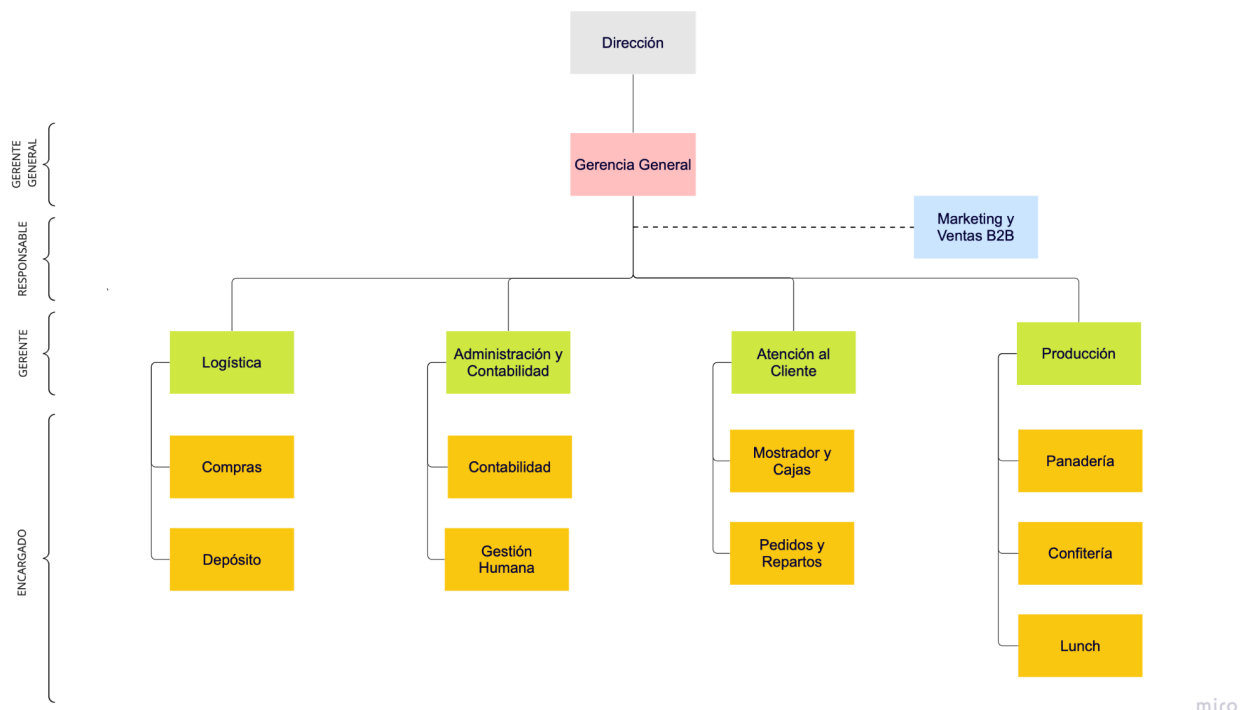


Figura 3. “Diagrama de estructura propuesta final” - Fuente: Elaboración propia.

¹³ Este organigrama cuenta con el visto bueno de la directiva de JyM. Este modelo fue co-construido con ellos (validando la toma de decisiones y responsabilidades de las áreas) y formalizada su escritura.

Continuando con la línea anterior se pretende mantener la división entre Dirección y Gerencia General. Asimismo, para esta etapa se propone generar 4 unidades bien delimitadas: Logística, Administración y Contabilidad, Atención al Cliente y Producción, con sus correspondientes sub-unidades que se detallan a continuación.

Logística: Se propone conformar una unidad de Logística con 2 subunidades:

- Compras: responsable de la gestión de proveedores, compras de materiales y registro de informes relacionados a los movimientos de compras y stock, recopilación y control de facturas.
- Depósito: Registro y control de stock, recepción de productos y reposición de mercadería en las góndolas.

Administración y Contabilidad: Se propone formalizar el área de administración, con un/a responsable, y luego 2 “sub unidades” de trabajo:

- Contabilidad: responsable de la recopilación de documentos para el estudio contable (externo), realización de reportes de venta, control de liquidaciones por tarjetas de crédito y débito, control, análisis y registro de precios.
- Gestión Humana: A cargo del reclutamiento y selección de personal, gestión del talento, clima laboral y liquidación de haberes

Atención al cliente: Se propone formalizar el área con un/a responsable, y dentro de esta 3 subunidades de trabajo:

- Mostrador y Cajas: A cargo de la venta de productos, atención a clientes y gestión de cajas.

- Gestión de pedidos y repartos:
 - Gestión de pedidos, recepción, solicitud de pedidos a producción, coordinación de envíos con clientes.
 - Gestión de reparto, entrega de productos a clientes en las condiciones acordadas.

Producción: Se propone formalizar el área con un único responsable y tres unidades de trabajo:

- Panadería: A cargo de la producción de productos panificados (pan, bizcochos, galletas, etcétera).
- Confitería: A cargo de la producción de productos de confitería (tortas, masitas, mostrador, etcétera).
- Lunch: A cargo de la producción de productos *lunch* (*sandwiches*, saladitos, tartas saladas y empanadas).

Marketing y Ventas B2B: Actualmente la organización no cuenta con un área de marketing o ventas corporativas, dada la estrategia consideramos necesario desarrollarla. Por las implicancias económicas que esto puede generar, recomendamos analizar distintas opciones, como contratar un ejecutivo comercial o trabajar con alguna agencia de marketing. Proponemos que sea un anexo “satélite” de la Gerencia en una primera instancia. Dado el contexto actual y el deseo manifestado por el socio mayor, esta área podría centralizar toda la venta y comercialización de productos por redes sociales y página web. Actualmente la empresa no ha logrado explorar la venta digital por no contar con personal ni tiempo para hacerlo.

Esta segunda propuesta entendemos que acompañará mejor una empresa con expansión y con apertura de sucursales. Sin embargo su complejidad puede generar resistencias a

la hora de pasar de una estructura simple y con pocas delimitaciones a una estructura con delegación en mandos medios, reforzamiento del área de ventas, y sectorización por tipo de actividades. Esta segunda opción implica mayores costos para la empresa, pero a su vez brinda mayor libertad para que el equipo directivo pueda dedicarse a la planificación estratégica del negocio.

El equipo consultor recomienda que la empresa comience con una estructura intermedia como la fig.1, para luego continuar creciendo hacia una estructura como la fig.2.

Haciendo referencia al punto 3, relacionado al proceso de cambio que actualmente atraviesa la empresa en relación al retiro de la socia principal, entendemos que es importante realizar un abordaje independiente.

Actualmente la socia principal tiene centralizadas todas las actividades asociadas a la gestión de personal. Es necesario que realice una transferencia de conocimiento y capacite a los miembros de la organización que absorban estas responsabilidades. Asimismo, destacamos la importancia de actualizar el reglamento interno con el que cuenta la empresa, con el objetivo de generar un encuadre para la transición de las tareas que hacen a la gestión del personal. Para este punto sería importante que la empresa realizara alguna de las siguientes acciones:

- Actualizar el reglamento interno, atendiendo a la nueva realidad organizacional y hacerlo parte de las tareas diarias de todos los colaboradores.
- Actualizar y socializar las tareas de los puestos de trabajo de la organización (descripciones de cargo). En las entrevistas se informó que cuentan con tareas definidas para algunos de los puestos de trabajo, pero que se elaboraron hace varios años y no se actualizaron.

- Definir el procedimiento de selección de personal, estandarizar las entrevistas, y el proceso de *onboarding*. Esta información es importante que sea compartida con el equipo directivo, los gerentes, y con los futuros responsables y encargados de área.
- Definir una estrategia de transferencia de conocimiento respecto de la Gestión de Personal, de la socia principal a su nuevo responsable. Esta persona podrá ser un integrante actual de la organización o un nuevo ingreso. Con base en las entrevistas, entendemos que la mejor forma de aproximación puede ser que la socia principal comience a realizar las entrevistas de ingreso, desvinculaciones, conversaciones difíciles, etcétera, acompañada de al menos uno de los socios.
- Incorporar una encargada más de mostrador para contar con al menos dos, una en cada turno, y que ambas puedan ser desarrolladas por la socia principal en todas aquellas tareas que hoy solo ella realiza. Como por ejemplo la coordinación de los equipos de mostrador y la definición de los horarios.

12. CONSIDERACIONES FINALES

El cambio propuesto es necesario para que la empresa pueda alcanzar su estrategia a largo plazo. En base al contexto descrito (desde la ampliación del local, hasta la situación de retiro de la socia principal) se puede afirmar que la empresa se encuentra en un buen momento para desarrollar esta transformación. Al día de hoy el cuerpo directivo se ha mostrado consciente de la necesidad que tiene JyM de afrontar un cambio. Es importante que puedan posicionarse desde un lugar de embajadores del cambio, apoyados sobre todo en la capacidad de adaptabilidad que ha demostrado tener la organización con el transcurso de los años.

Es fundamental contar con el compromiso de todo el cuerpo directivo en los diferentes procesos de cambio, sobre todo a la hora de trabajar en las habilidades de delegación de tareas y responsabilidades, lo que nos lleva a la creación de mandos medios. Actualmente la organización no cuenta con mandos medios¹⁴, el 90% de los funcionarios reportan directamente a los socios. Es necesario a fin de trabajar en la toma de decisiones que los socios puedan delegar responsabilidades y tareas a cargos específicos, tal y como se propone en el re-diseño de la estructura.

Resaltamos que a fin de lograr un proceso de transformación exitoso, sería importante contar con:

- El respaldo de todos los socios en el compromiso con el cambio y la profesionalización de la empresa.
- El involucramiento desde el inicio de todos los miembros de la Organización.
- Análisis de riesgo con sus correspondientes medidas de mitigación.

¹⁴ Oficialmente existe una encargada de mostrador, pero en los hechos no desarrolla el cargo como tal.

- La comunicación continua, la cercanía y visibilidad de los socios para reforzar los valores y la importancia de la cultura actual.

Entendemos importante remarcar la importancia de que la empresa no pierda la esencia de empresa familiar con sus clientes, y con sus colaboradores.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989 [2000]). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (s/d). *Psicología social de las organizaciones*. Capítulo I. Buenos Aires: Paidós.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1990). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.

14. ANEXOS

14.1. ENTREVISTAS

A continuación se detallan las preguntas disparadoras realizadas en las diferentes instancias de entrevistas (individual y grupal)

Preguntas disparadoras realizadas en las instancias individuales:

Guía de entrevista			
Introducción			Ofrecer a los entrevistados un breve contexto de la razón por la que realizaremos la entrevista. En el marco de los objetivos que la panadería se está proponiendo, creemos importante comprender cuál es la manera en la que funciona actualmente y cómo desea funcionar.
Dimensiones de contexto	Sub dimensiones	#	Pregunta potencial para realizar en la entrevista
ESTRUCTURA	Alineación con la estrategia corporativa y las prioridades de la empresa	1	¿Como ves a la organización hoy? debilidades, fortalezas, aspectos a destacar, clima laboral
		2	¿Qué es lo que la organización quiere lograr a largo plazo? ¿Esta claro? ¿Cuál es la visión? (tienen objetivos a corto plazo)
		3	¿Cómo contribuyes desde tu posición a esta visión y a los objetivos relacionados?
		4	¿Qué están haciendo específicamente como equipo directivo para lograr la visión común?
		5	¿En que entiende que debería invertir la organización para lograr los objetivos propuestos? ¿Crees que al momento la organización esta invirtiendo en esto?
		6	¿Como se integra la organización? ¿Tiene roles definidos y/o equipos identificados?
		7	¿Existe colaboración entre las diferentes áreas? ¿Cómo se estructura?
	Organización Adaptabilidad de la estructura	8	¿Según tu punto de vista que se necesita para lograr una nueva estructura organizativa?
		9	¿Qué aspectos dentro de la organización existente no deben ser cambiados? ¿Por qué?
		10	¿Cómo describiría las debilidades y fortalezas de la estructura organizativa actual?
PROCESOS Y ACTIVIDADES	Claridad del proceso	11	¿Hasta qué punto se documentan los procesos en la panadería? ¿Están documentados de forma clara y transparente para todos?
		12	¿Hasta qué punto se revisan, adaptan y mejoran regularmente los procesos existentes?
	Colaboración	13	¿Cómo evalúa la cooperación y colaboración con otras áreas/equipos? Si hay dificultades, ¿de dónde vienen?
	Gestión de Actividades	14	¿Cómo clasificarías la gestión de actividades/tareas? ¿En que áreas consideras que las actividades son mas o menos eficientes?
	Eficiencia del proceso	15	¿Cómo evalúas los procesos de trabajo, desde tu punto de vista, en relación a la calidad del servicio, nivel productivo, velocidad, satisfacción al
	Desafíos del proceso	16	En tu opinión: ¿Cuáles son los mayores desafíos actuales cuando se trata de procesos de trabajo? ¿Qué posibles ineficiencias se te ocurren?
RESPONSABILIDADES Y ROLES	Claridad de roles y responsabilidades	17	¿Qué roles identifica en la empresa? ¿Qué actividades realizan? ¿Son transparentes para todos los participantes involucrados?
		18	¿Cómo funcionan las interacciones entre roles? ¿Con qué claridad se distribuye la responsabilidad? ¿Hasta qué punto los empleados realmente se adhieren a esto?
		19	¿Se identifican roles definidos dentro del cuerpo directivo de la Empresa? ¿Como gestionan las responsabilidades y carga de trabajo?
		20	¿Como reaccionan los colaboradores ante situaciones donde se les dan nuevas indicaciones?
		21	¿Dónde ve potencial de mejora dentro de los diferentes roles?
	Gestión de la capacidad	22	¿Cómo optimiza la carga de trabajo?
GOBERNANZA Y TOMA DE DECISIONES	Toma de decisiones efectiva y eficiente	23	¿Cómo describiría su proceso de toma de decisiones en términos de eficiencia y eficacia? ¿Consideras que es oportuna?
	Estructuras y principios de gobernanza	24	¿Cómo se define e implementa la toma de decisiones dentro de la organización? ¿Cómo es esto relevante para su trabajo diario?
	Criterios de decisión	25	¿Las decisiones se toman más bien a nivel informal o formal? ¿Por qué?
		26	¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cuáles son los criterios de decisión más comunes?
		27	¿Hasta qué punto se toman decisiones sobre la base de estructuras jerárquicas?
RECOMPENSAS	KPIs estratégicos y operativos	28	¿Existen procesos para medir el rendimiento y desempeño del área? ¿Se miden y recompensan los resultados?
	KPI individuales	29	¿Existen procesos para medir el rendimiento y desempeño individual? ¿Se miden y recompensan los resultados?
	Compensación y reconocimiento	30	¿Considera que al momento se utiliza algun mecanismo de reconocimiento y compensación hacia el personal?
HERRAMIENTAS Y ANÁLISIS	Tecnología y herramientas de trabajo	31	¿Cree que su organización está suficientemente equipada cuando se trata de implementar tecnologías de vanguardia?
	Análisis descriptivo, predictivo y prescriptivo	32	¿Hasta qué punto los datos y el análisis influyen en su trabajo diario?

Cierre, ¿Existe algun otro comentario u observación que no se haya mencionado y considera necesarios o importantes comentar?

Preguntas disparadoras realizadas en la instancia grupal:

Guía de entrevista			
Introducción			Conocer mejor el proceso de toma de decisiones. A través de las entrevistas mantenidas con cada uno, sentimos que a la hora de tomar decisiones había "mucho casique y poco indio" (proceso de toma de decisiones indefinido)
Dimensiones de contexto	Sub dimensiones	#	Pregunta potencial para realizar en la entrevista
Proceso de toma de decisiones	¿Quién toma las decisiones en la empresa?	1	Llegadas tardes
		2	Suspensiones
		3	Cambio de horario / Cambio de tareas
		4	Contrataciones de personal
		5	Despidos
		6	Resolución de problemas de conflictos en el equipo
		7	Pagos de sueldos
		8	Solicitudes de aumentos de sueldos / ascensos
		9	Devoluciones de desempeño / retroalimentación hacia la tarea
		10	Compras a proveedores
		11	Pagos a Proveedores
		12	Definición de proveedores
		13	Qué producir? Cuánto producir?
		14	Quién y cómo decide la producción de un producto nuevo?
	Desarrollo de mandos medios		
		15	Ejemplo: qué decisiones toma la encargada de mostrador? Cuáles debería de tomar? Se le permite que las tome? Se le brindan las capacidades para el mejor desempeño de sus tareas?
	Cierre	16	Como desean funcionar de ahora en mas?
		17	Si tuvieran una varita mágica... y pudieran decidir, como funcionaría la toma de decisiones.. quien tomaría qué decisión, qué roles existirían, etcetera

14.2. HERRAMIENTA OCAI

A continuación se detalla el cuestionario - Herramienta OCAI de Cameron y Quinn (1990), que fue rediseñado y adaptado para su aplicación en función de la cultura organizacional de JyM.

Sin embargo, es importante remarcar que este no pudo ser aplicado debido a las resistencias emergentes dentro del equipo directivo (ver capítulo 9. ENFOQUE METODOLÓGICO).

Ordene del 1 al 4 las siguientes afirmaciones, siendo 1 Muy en desacuerdo, 2 Algo en desacuerdo, 3 Algo de acuerdo y 4 Muy de acuerdo. Tenga presente que no se pueden repetir los números dentro de cada grupo.

		ORDENA DEL 1 AL 4
GRUPO 1	JyM es como una familia extendida. Compartimos mucho acerca de nosotros mismos mientras trabajamos. Nos conocemos entre todos.	
	JyM es un lugar muy dinámico, siempre inventando nuevas formas de hacer el trabajo. Todos tenemos ganas de tomar riesgos para proponer nuevas cosas.	
	JyM es una organización muy orientada a lograr lo que se propone. La principal preocupación es que el trabajo se haga. Somos muy competitivos y medimos nuestro éxito según el logro de nuestras tareas.	
	JyM es un lugar muy estructurado y controlado. La forma de trabajar está siempre definida por procesos y procedimientos, sin posibilidad de cambiarlos en el día a día.	
GRUPO 2	Los dueños nos acompañan en todo momento, se nota que disfrutan enseñando las cosas, ayudando a que aprendamos nuevas tareas.	
	Los dueños son muy buenos generando ideas novedosas que ayudan a conseguir más clientes, o mejorar las formas de hacer el trabajo. Les gusta tomar riesgos y explorar nuevas posibilidades.	
	Los dueños están más que nada enfocados en obtener los resultados que se proponen, ya sea conseguir más ventas o producir nuevos productos.	
	Los dueños son un ejemplo de la coordinación, la organización y el hacer que las cosas se cumplan en tiempo y forma. Son muy ordenados, correctos y prolijos en su forma de trabajar.	
GRUPO 3	A los dueños les importa que la gente trabaje en equipo, que haya consenso en las tareas y que todos puedan participar y opinar.	
	A los dueños les importa que cada persona que trabaja proponga ideas nuevas, que tome riesgos para generar nuevas cosas, y que sean libres e independientes en su forma de trabajo.	
	A los dueños les importa que las cosas se hagan y listo. Son muy competitivos, les interesa ser la mejor empresa, la que vende más y la que tiene más y mejores clientes.	
	A los dueños les importa la seguridad de los trabajadores, que todo se pueda predecir, que sea estable y no cambie mucho. Les importa que el relacionamiento sea el adecuado.	
GRUPO 4	Lo que mantiene a JyM unida es que somos leales y confiamos entre nosotros. Todos tenemos un gran compromiso con JyM.	
	Lo que mantiene a JyM unida es las ganas de innovar y desarrollar ideas y productos nuevos que todos tenemos. Siempre queremos ser los primeros en tener algo.	
	Lo que mantiene a JyM unida es el logro de los objetivos. Si nos proponemos algo, todos queremos alcanzarlo y lograrlo (a toda costa).	
	Lo que mantiene a JyM unida son las reglas escritas. Que todo se cumpla de acuerdo a como está establecido es lo más importante.	
GRUPO 5	Para JyM lo más importante es que la gente crezca y se quede en la empresa. Que confiemos entre nosotros, que seamos abiertos y participemos siempre.	
	Para JyM lo más importante es tener las últimas tecnologías y generar nuevos desafíos. Siempre se está buscando nuevas oportunidades de crecimiento.	
	Para JyM lo más importante es la competencia en el mercado. Se ponen objetivos bien altos y ser la panadería preferida por todos los clientes (por sobre otras).	
	Para JyM lo más importante es la estabilidad y permanencia. Controlar qué se hace, cómo se hace y que todo sea fluido y armónico.	
GRUPO 6	Para JyM el éxito es que sus empleados crezcan en la empresa, que trabajen en equipo, que sean leales y comprometidos. Que la gente esté bien cuidada.	
	Para JyM el éxito es: tener productos únicos o los más novedosos. Quieren ser la panadería más innovadora de todas.	
	Para JyM el éxito es: vender más y tener más clientes. Le importa mucho competir en el mercado y ganar.	
	Para JyM el éxito es: Producir lo justo sin desperdicios ni pérdidas de tiempo. Le importa mucho producir buenas cosas, sin mucho costo, y que todo salga tal y como se planifica.	