

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

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

ADQUISICIÓN DE PYMES POR MULTINACIONAL

por

**Agustina Santos Arenares
Florescia García Rosa**

TUTOR: Franco Pisano - Lic. en Sociología

**Montevideo
URUGUAY
2022**

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes, aprueba el trabajo final:

Título:

.....
.....

Autores:

.....

Tutor:

.....

Posgrado:

.....

Puntaje:

.....

Tribunal

Profesor(Nombre y firma)

Profesor(Nombre y firma)

Profesor(Nombre y firma)

FECHA:.....,

AGRADECIMIENTOS:

Agradecemos a la Universidad de la República, por la oportunidad de realizar esta especialización y por la organización de la misma y a las empresas que nos brindaron información para realizar el presente proyecto.

Queremos agradecer también a quienes nos acompañaron durante este proceso de aprendizaje y transformación: a nuestros compañeros con quienes compartimos las clases durante todo el año 2021, con quienes además compartimos distintos trabajos y experiencias en los cursos recorridos, a los docentes por dejarnos ser, compartir sus conocimientos, herramientas y vivencias con nosotros, por ayudarnos a crecer profesionalmente.

Agradecemos también a nuestro tutor, Franco Pisano, quien estuvo presente, nos acompañó y guió durante el cierre de esta etapa, de una forma muy profesional y cercana, siendo un gran apoyo para nosotras.

Por último y no menos importante, agradecemos a nuestras familias, parejas, amigos, compañeros de trabajo por su paciencia, confianza y compañía, haciendo más “llevadero” este proceso transformador al que tanto le hemos dedicado.

Gracias a todos y cada uno.

RESUMEN

Todo proceso de adquisición o fusión de empresas trae consigo cambios (tanto a nivel organizacional como en las personas que la integran) que deben ser gestionados. El presente trabajo tiene como objetivo establecer acciones para la creación de una nueva cultura organizacional en una empresa nacional que fue adquirida por una empresa multinacional, partiendo desde el análisis de la cultura real de ambas organizaciones y sus contextos. En el proceso de análisis, se utilizaron herramientas desarrolladas en los cursos a lo largo del Posgrado, evaluando la alineación de estas con nuestro caso de investigación.

A partir del análisis, se presenta una propuesta de cambio junto a un plan que detalla distintas acciones a llevar a cabo para el proceso de transformación que servirá como base para la construcción de la cultura deseada de la empresa adquirida. Las acciones definidas en el plan, tendrán impacto en la organización, por lo que es imprescindible gestionar este proceso de cambio y estos impactos y resistencias que estos procesos presentan tanto a nivel estructural como de las personas que lo integran. En este sentido, también se utilizaron herramientas de gestión de cambios.

Palabras clave:

Proceso de adquisición. Alineación cultural. Gestión del cambio. Empresa corporativa. Empresa local.

Tabla de contenidos:

INTRODUCCIÓN.....	Pág.06
MARCO CONCEPTUAL.....	Pág.08
METODOLOGÍA.....	Pág. 12
DESARROLLO	
I- ANÁLISIS PROFUNDO DEL PROBLEMA.....	Pág.15
II- PROPUESTA DE CAMBIO.....	Pág.27
III- PLAN DE ACCIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO.....	Pág.31
CONCLUSIONES.....	Pág.43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	Pág.45

INTRODUCCIÓN:

El propósito de nuestro proyecto es analizar la cultura actual y presentar propuestas para la construcción de la nueva cultura organizacional de una empresa pymes (local) que fue adquirida por una empresa multinacional (empresa corporativa).

Nuestra motivación con la elección del tema, está relacionada con el desafío de alinear la cultura organizacional de dos empresas con gestiones y estructuras distintas presentando un trabajo que constituya un insumo para que la organización recorra el proceso de cambio cultural de una forma más sólida y efectiva.

Entendemos que es un proceso de suma relevancia debido a que la cultura organizacional constituye una herramienta de gran poder en el logro de objetivos y desafíos estratégicos, por lo cual, mal gestionada, podría propiciar un impacto negativo para abordar el presente y futuro de la organización.

La organización multinacional se desempeña en el área de la ingeniería industrial, fue fundada en 1881, en Alemania, y actualmente cuenta con 18.000 empleados en todo el mundo. Es uno de los mayores proveedores de las industrias alimentarias, de bebidas, química, farmacéutica, de procesamiento de productos lácteos, de producción lechera y marina. El grupo global se especializa en maquinaria, así como tecnología de procesos y componentes.

En Uruguay, la empresa fue adquirida en 2019, hasta el momento era una pymes representante y distribuidora de la marca en este país. Tiene una nómina de 50 empleados y desempeña sus

actividades en el rubro de ventas y servicios de maquinaria de producción lechera. Desde ese entonces forma parte del cluster cono sur y ha ido atravesando procesos de cambios característicos de las fusiones y/o adquisiciones de empresas. Esta adquisición trajo consigo la necesidad de llevar a cabo determinados procesos que implican la gestión de cambios y el análisis de la cultura organizacional y es por esto que vemos pertinente hacer una propuesta de cambio.

Nuestro trabajo estará enfocado en el análisis del problema, comprensión de la cultura y subculturas organizacionales existentes, definición de cómo deberían ser (según nuestro enfoque) los procesos que deben llevarse a cabo para la gestión, utilizando herramientas analizadas en el transcurso del Posgrado en Transformación Organizacional, concluyendo con la presentación de un plan de acción que pueda utilizarse como insumo para la creación de una nueva cultura organizacional que represente la fusión entre ambas empresas.

Dentro de los principales objetivos que nos planteamos para llevar a cabo el proyecto, destacamos los siguientes:

- Obtener un diagnóstico del nivel cultural actual de la organización en términos de cultura, estrategia, estructura organizativa y análisis profundo del problema.
- Definir acciones estratégicas para potenciar la cultura de trabajo y la integración a la cultura corporativa, manteniendo los pilares fundamentales de la cultura organizacional de la empresa adquirida para conservar la identidad.

MARCO CONCEPTUAL:

En función a lo detallado anteriormente en la introducción, nuestro marco teórico para abordar la temática elegida es el siguiente:

En cuanto al análisis del problema, utilizaremos la herramienta de niveles culturales propuesta por Schein ya que nos permitirá definir distintos aspectos de las culturas de ambas empresas (empresa local y empresa corporativa) y analizar sus diferencias y similitudes.

Schein conceptualiza el impacto que ejerce la cultura organizacional en la empresa enfocado en la dinámica de grupo y en el aprendizaje, basándose en la premisa de que el desarrollo de la cultura se construye con el tiempo a medida que sus integrantes utilizan presunciones básicas en la resolución de problemas internos y externos. Es por esto, que creemos que enfocándonos en estas creencias subyacentes, definiremos y analizaremos los distintos aspectos que constituyen la cultura real para trabajar en la construcción de la cultura deseada. Creemos que este es un aspecto muy importante ya que para proponer este proceso de cambio, es fundamental contar con la fidelización de los integrantes.

Schein refiere a tres niveles dentro de la cultura organizacional:

i) Artefactos: este nivel de la cultura organizacional es el nivel más visible dentro de la organización. Algunos ejemplos de artefactos son: estructura edilicia, mobiliario, equipos de trabajo, vestuario del personal, patrones de comportamientos, modelos de documentos y registros, lenguaje, símbolos visibles, estilo, procesos de trabajo, etc. **ii) Valores**

compartidos: los valores compartidos son más profundos y menos visibles de la cultura de la empresa que los artefactos. Son las creencias compartidas por los miembros de la organización. **iii) Supuestos básicos:** son medidas que han solucionado problemas y que al repetirse con éxito llegan a asumirse por los colaboradores en forma automática y se convierten en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos.

Por otra parte, nos enfocaremos en el análisis de las organizaciones como culturas de Morgan, para contrarrestar la cultura deseada con la cultura real, es decir, aspectos de la cultura que se anhela alcanzar y la estructura de creencias que realmente configuran actualmente la cultura. Esto está relacionado directamente con nuestro trabajo ya que en el análisis y propuestas para la alineación cultural de ambas empresas debemos visualizar y definir los componentes reales y deseados de la cultura. Morgan refiere a la cultura como una construcción y creemos que es un referente claro para el objetivo de nuestro trabajo. La cultura según Morgan, tiene como principal característica que nos presenta códigos de conducta que consideramos normales, esto permite que los integrantes de la empresa definan conductas o acciones que no coinciden con esas conductas normales como anormales. Según Morgan, la cultura tiene la capacidad de formar el carácter de la organización, por lo cual, influye directamente sobre las decisiones de la Dirección. En base a esto, podemos analizar las diferencias que existen y se identifican en empresas con filiales en distintas partes del mundo, como en nuestro caso de estudio.

Por otra parte, Morgan, analiza cómo la eficiencia de una organización está condicionada por la influencia que ejerce la cultura.

Utilizaremos también como metodología para el plan de acción enfocado en la organización, los 8 pasos de Kotter con el objetivo de facilitar y gestionar el proceso de transformación. Creemos que es una herramienta que facilitará el análisis para la gestión del cambio específicamente para analizar las resistencias y obstáculos que se presenten a la hora de implementar el cambio. Además, entendemos importante la comunicación y hacer parte de la construcción de la nueva cultura a los distintos integrantes de la organización y que todos sean parte de los logros obtenidos, así como también, evaluar potenciales amenazas que se deban tener en cuenta en este proceso de cambio, otorgando claridad con ejemplos que se analizarán en cada paso demostrando la necesidad de cambio.

John Kotter establece los siguientes 8 pasos para gestionar el cambio de una organización:

i) Crear sentido de urgencia: en este paso el objetivo es involucrar a todas las personas con el cambio. Es importante que todos los involucrados entiendan la importancia del cambio y de la inmediatez que este requiere. **ii) Formar una coalición:** establecer un equipo de agentes de cambio con los principales involucrados y promotores del cambio. **iii) Crear visión para el cambio:** establecer una visión clara de cambio y que se pueda dar a conocer a los colaboradores fácilmente. **iv) Comunicar la visión:** comunicar a los colaboradores la visión del cambio, el plan de acción y que entiendan el propósito del cambio. **v) Eliminar los obstáculos:** generar conciencia de lo positivo que es el cambio para la organización. Aunque la visión sea clara y se comunique, pueden haber personas resistentes al cambio y es importante gestionarlo para que no tengan influencia negativa en el mismo. Gestión de resistencias. **vi) Asegurarse triunfos a corto plazo:** para generar motivación en el proceso de cambio, es importante tener objetivos claros que se puedan ir cumpliendo durante el proceso.

ii) Construir sobre el cambio: a partir de los triunfos obtenidos, analizar qué podemos mejorar y qué estuvo bien. **viii) Anclar el cambio en la cultura de la empresa**

Para el plan de acción, analizaremos la gestión de resistencias teniendo en cuenta los interesados en el cambio. Para esto, utilizaremos dos herramientas proporcionadas en el curso “Técnicas y Herramientas para la gestión del cambio” a cargo del Prof. Franco Pisano y Prof. Daniel Sarro. El objetivo de este análisis, es la identificación y anticipación a las probables resistencias que puedan generarse a lo largo del proyecto para abordar sus consecuencias y mediante acciones, mitigarlas. Por un lado, utilizaremos la Matriz de Impacto-Influencia para poder identificar y segmentar a los interesados definiendo estrategias relacionadas con su resultado. Por otro lado, utilizaremos la herramienta Mapa de Interesados para un análisis individual de cada actor. A través de la aplicación de estas herramientas, recomendaremos acciones para la gestión de las resistencias.

METODOLOGÍA

Los insumos de información para este análisis, fueron obtenidos a partir de dos entrevistas que realizamos por un lado a la gerencia de ventas y servicios de la empresa local y por otro lado, al director de recursos humanos de la empresa corporativa. En las entrevistas utilizamos la metodología abierta con preguntas disparadoras que generaron insumos para el análisis profundo del caso. (VER ANEXO - Guía Entrevistas).

En cuanto a la entrevista con la gerenta de ventas y servicios, fue realizada en formato presencial, tuvo una duración de dos horas y estuvo enfocada principalmente en el recorrido dentro de la historia de la empresa local antes de ser adquirida por la empresa corporativa y en el lapso de transición, ya que es una figura de muchos años en la organización que ha estado en todos los procesos de transformación que ha vivido la misma. Entendimos que era una figura fundamental a entrevistar debido a los reportes o la estructura de la empresa en Uruguay, es el rol de más jerarquía de la empresa local y debido a la cercanía con el ex-dueño es considerada por parte de los colaboradores como una figura de autoridad máxima y de gran referencia en la empresa.

En cuanto a la entrevista con el director de recursos humanos regional, fue realizada en formato virtual y tuvo una duración de una hora y media en donde profundizamos sobre la historia de la empresa regional, las características, costumbres y estructura de cada país y cómo esto influye en la cultura organizacional. Además indagamos sobre su visión sobre la compra de la empresa en Uruguay y cuáles son las expectativas que tienen desde el corporativo en la creación de una nueva cultura organizacional en la empresa local que esté

alineada con los objetivos y propósitos corporativos. En este caso, nos pareció fundamental realizar esta entrevista debido al rol estratégico y transversal que cumple el área de Recursos Humanos dentro de la estructura corporativa regional y su cercanía con las decisiones relevantes del negocio.

Además, tomamos como insumo recorridos por las instalaciones de la empresa local y la empresa corporativa en Argentina.

Las oficinas se distribuyen de la siguiente manera: en cuanto a la empresa local las oficinas y depósitos de insumos y maquinaria están ubicadas estratégicamente en ruta 5 lo que facilita el acceso a los insumos de trabajo por parte de los técnicos y gestores. Por otra parte, realizamos recorridos por la ruta principal de tambos junto a uno de los gestores de ruta, observando la cotidianeidad de sus tareas, por ejemplo: los kilómetros recorridos, las condiciones de trabajo y la comunicación con los clientes, que es uno de los objetivos principales que tiene la empresa y que analizaremos en el desarrollo.

Si bien en la observación en Argentina se participó desde un rol empresarial, debido a que el objetivo de estas recorridas no fueron meramente investigativos, se mantuvo una mirada objetiva con el fin de observar ciertos aspectos estructurales que sirvieron como insumo para el análisis profundo del caso.

En cuanto a la empresa corporativa, el recorrido realizado constó de la visita a las oficinas centrales ubicadas en Saavedra (Ciudad de Buenos Aires), donde desarrollan sus tareas las áreas de soporte administrativas, financiera, recursos humanos, etc. Además, también

visitamos la planta de higiene de una de las divisiones de la empresa que elabora y distribuye los productos para todo el Cono Sur.

Dentro de los aspectos que observamos en estas recorridas están las reuniones de equipo, la forma de comunicarse, la participación de cada integrante en la misma y el desarrollo de cada reunión. Hicimos foco durante las recorridas en la estructura edilicia, el orden, la distribución de las oficinas, la comunicación entre los integrantes, espacios comunes y formas de trabajo.

Estas entrevistas y recorridos, nos permitieron profundizar en los aspectos que le dan sentido a la cultura existente tanto en la empresa local como en la empresa corporativa y es a partir de estos insumos que desarrollaremos el análisis profundo del problema.

DESARROLLO

Parte I: Análisis profundo del problema

Considerando el enfoque que le daremos al análisis de esta problemática, es importante hacer énfasis en la visión de Schein dentro de su profundización de la cultura, donde más allá de entender lo que es la cultura organizacional, debemos cuestionarnos qué es lo que la cultura hace, que problemáticas resuelve, cuáles son los cometidos que se cumplen, entendiendo a la cultura como un modelo dinámico y evolutivo. Además, analizaremos la cultura organizacional a través de la visión de Morgan.

Según la información que pudimos recabar en la entrevista con el director de recursos humanos regional, la **empresa corporativa** fue fundada por ingenieros industriales Alemanes, donde se visualiza un modelo práctico, sin embargo se orienta a la creatividad en la actuación y toma de decisiones, incitando a los miembros de la organización a intentar nuevas formas de resolver problemáticas aún cuando esto pueda llevar a la equivocación.

En la entrevista con la gerenta de ventas y servicios de la **empresa local**, pudimos analizar que la estructura tiende a ser horizontal, con bajo nivel de profesionalización de los jefes y empleados (auxiliares-administrativos) idóneos, y con baja autonomía en la toma de decisiones. Por otra parte, los jefes no realizan planificación a corto-mediano plazo de la gestión de sus áreas de trabajo, alineado a esto no hay procesos de trabajo escritos o establecidos formalmente, sino que la ejecución de las tareas se realiza teniendo en cuenta lo

que siempre se hizo. En línea con esto y analizando las resistencias que existen en la empresa local, una de las circunstancias fundamentales que puede haber producido esta ruptura es que hasta 2019, el dueño de la empresa local era el socio mayoritario (51% de las acciones) y la empresa corporativa el 49%. Cuando el dueño de la empresa local decide vender su parte a la empresa corporativa, continúa como director por unos meses, sin embargo en este tiempo surgieron varias discusiones con la empresa corporativa por entender este que se gestionaba de forma “burocrática”, lo que culmina con el retiro del “ex-dueño” de la misma. Esto generó posteriormente un efecto “traumático” en la organización local, que además estaba comenzando a transitar el proceso de fusión con la empresa corporativa.

Otra de las circunstancias que generaron este efecto “traumático” surge del miedo e incertidumbre frente a la pérdida del empleo que es una sensación que muchas veces se genera frente a este tipo de adquisiciones, teniendo en cuenta además que una de las empresas que se encuentra ubicada en zona cercana a la **empresa local**, también fue adquirida (antes de esta) por una empresa multinacional lo que trajo consigo desvinculaciones de gran parte del personal, relacionado con la automatización de tareas. Esta situación, conocida por los integrantes de la **empresa local**, generó según comenta la gerenta de ventas y servicios, una paranoia frente a lo que pudo haber pasado cuando la **empresa corporativa** adquirió la empresa local y lo que pueda pasar a futuro.

En las conversaciones llevadas adelante en la recorrida con uno de los gestores de ruta, entendimos que el contexto en el cual se desarrolla la organización estuvo dirigido por un estilo de liderazgo paternalista donde el ex-dueño (director) consideraba que sus empleados

necesitaban ser orientados, que había una sola forma de hacer las cosas y donde se centralizaban en él todas las decisiones, ya que consideraba que los empleados (incluso jefes) solo podían tomar decisiones de bajo impacto. Sin embargo, generaba en sus empleados la sensación de que se preocupaba por ellos, fomentando la motivación por medio de recompensas directamente relacionadas con el desempeño destacado en sus funciones. Todo esto, generaba que los trabajadores se sintieran protegidos, con bajo nivel de responsabilidades y toma de decisiones, lo que generaba seguridad y tranquilidad en ellos por el bajo o nulo margen de error que podían tener. Este punto también surge en la entrevista con la gerenta de ventas y servicios.

Luego de la adquisición de la **empresa local** por la **corporativa** y con la salida del ex-dueño esta figura paternalista fue tomada por quien era su mano derecha, actualmente Gta. de Ventas y Servicios, quien en lugar de bajar la visión de la empresa corporativa y adaptarse a su forma de gestión, continuó con este estilo de liderazgo, lo que generó conflictos en el proceso de alineación cultural que estaba comenzando a llevarse a cabo por parte de la empresa corporativa.

Uno de los temas relevantes que surge de la entrevista con el director de recursos humanos regional es que según su visión, el estilo de liderazgo que fomenta la **empresa corporativa** es totalmente contrario al que se lleva adelante por la **empresa local**, lo que genera según el entrevistado el principal punto de brecha entre ambas empresas. La empresa corporativa promueve un liderazgo innovador y transformacional en el cual los líderes inspiran y motivan a los integrantes de sus equipos a innovar y crear cambios mediante el ensayo y error lo que

genera autonomía en el desarrollo del trabajo. Además, se promueve un liderazgo democrático donde la toma de decisiones está basada en promover la participación y aportes del equipo de trabajo, donde prime el pensamiento estratégico, fomentando el trabajo en equipo, desarrollando a cada uno de los integrantes, alineado a las necesidades y objetivos organizacionales.

En cuanto a la metodología y organización del trabajo, según nos cuentan los entrevistados, hubo un gran cambio. Comenzaron progresivamente las reuniones de equipo periódicas añadiendo formalidad a la coordinación de los equipos y comunicación entre los integrantes. Además también se sumaron las reuniones de cada jefe con el Business Partner de Recursos Humanos semanalmente, y una reunión con el Director de Recursos Humanos para guiar a los jefes mientras durara este proceso de alineación cultural. Todo esto es tomado de forma muy superficial por los jefes, y genera la percepción de que existe un exceso de control, por ejemplo, en las reuniones de equipo con el director si bien todos actúan de forma respetuosa se siente el desinterés en sus respuestas, aunque permanecen alertas a las distintas impresiones. El equipo de jefes no omite opiniones cuando el director da apertura al intercambio, y cuando lo hacen, es notorio que no les interesa profundizar la idea, porque para ellos, las cosas deben seguir funcionando como se hicieron hasta ahora. Mientras están en la reunión, revisan los mails, atienden llamadas, miran el celular, esto hace que las reuniones no se tornen ágiles y productivas. Las reuniones son tomadas como un compromiso y hay falta de claridad en el objetivo de la participación en estas. En este punto, el entrevistado observa que existió una carencia en la comunicación por parte de la empresa corporativa, se da por hecho que todos los involucrados tienen claro el objetivo de estas

reuniones, ya que es algo habitual para la empresa corporativa, aunque en realidad para los integrantes de la empresa local esto conforma una nueva estructura de trabajo.

En cuanto a la comunicación en la **empresa corporativa** se observa la formalidad y se percibe mediante esta los roles de cada miembro de la organización, es relativamente fácil distinguir los distintos niveles jerárquicos analizando la comunicación entre estos. Por el contrario, en la **empresa local**, se percibe una comunicación informal, sin canales definidos, no es clara la distinción de los niveles jerárquicos o roles según esto, todos los miembros de la organización se comunican de la misma forma. Se percibe un ambiente dinámico y distendido con bajos niveles de conflictividad.

En cuanto a los valores que según el director de recursos humanos regional se intenta mantener por parte de la **empresa corporativa** es el ambiente de trabajo familiar donde sus miembros se relacionen con confianza y transparencia, este es uno de los puntos en común con la **empresa local**, donde se visualiza un estilo de trabajo familiar, (existiendo además vínculos de parentesco entre algunos de sus miembros), sin embargo las bases de esta visión familiar de ambas empresas parten de distintos supuestos. Por un lado, la **empresa corporativa** establece estratégicamente esta forma de vincularse, que es un factor que fue analizado y tenido en cuenta desde la planificación de los planes de comunicación interna y de sus relaciones interpersonales. Por el contrario, en la **empresa local** esta visión familiar surge de la historia compartida a lo largo de los años, teniendo en cuenta que el promedio de antigüedad de su nómina es entre 10 y 15 años. Esto trajo consigo la toma de algunas decisiones estratégicas estructurales alineadas con la política de conflicto de intereses,

relacionada directamente con el parentesco directo entre algunos de los colaboradores en la empresa local.

En la **empresa corporativa**, existen procedimientos de trabajo establecidos, planificación a corto, mediano y largo plazo dentro de sus distintas áreas. Tanto el equipo gerencial como los miembros de las distintas áreas preparan sus agendas, establecen reuniones formales para el tratamiento de la mayoría de las temáticas, es decir es poco usual que existan temas “urgentes o imprevistos” que no requieran un agendamiento previo.

El proceso de desarrollo de personas y equipos en la **empresa corporativa**, está establecido y planificado, todos los miembros de la organización cuentan con la definición de objetivos de desempeño y planes de desarrollo en el corto-mediano plazo y se setean las reuniones de seguimiento a lo largo del año, esto está directamente relacionado con la evaluación y definición de aumentos de salario, movilidad interna o ascensos. Según lo que nos comenta el director de recursos humanos regional y alineado a la estrategia organizacional, esto hasta el momento no se ha aplicado en la empresa local, ya que se está trabajando en la definición de perfiles de cargo, para ordenar en primera instancia la estructura de trabajo actual y evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo que surjan de este análisis. En referencia a esto, la **empresa local** presenta una gran resistencia ya que en lugar de entenderse como una oportunidad de desarrollo, lo toman como una brecha en lo que se espera de sus roles y en la forma de trabajo actual.

En cuanto a los códigos de conducta que se presentan en ambas empresas, existen grandes diferencias con respecto a la percepción de las consecuencias de los distintos comportamientos. La **empresa corporativa** posee un código de ética estructurado y formalizado donde se presentan las bases y directrices para la actuación de los colaboradores. Este código está muy presente en la gestión de equipos de trabajo internos y también en el relacionamiento con los stakeholders externos. La empresa corporativa comunica y capacita regularmente a los colaboradores en los distintos temas que abarca este código, estableciendo lineamientos claros de actuación ante incumplimientos al mismo y otras políticas organizacionales que regulan el accionar de los colaboradores. Por otro lado, la **empresa local** carece de concientización al respecto, si bien se hizo entrega de esta normativa interna, hasta el momento, no se ha gestionado de forma efectiva los parámetros que regulan el comportamiento de los colaboradores en la empresa local. Por ejemplo, no se ha dado hasta el momento la aplicación del régimen disciplinario enfocado en conductas, las sanciones disciplinarias que se han aplicado están meramente enfocadas en fallas técnicas en la ejecución de las funciones y asistencias. Esto refleja la baja concientización y sensibilización que existe en la empresa local con respecto a las consecuencias legales y personales que pueden surgir de estas malas conductas.

En cuanto al nivel más visible de la cultura según Schein, “Artefactos y Creaciones”, teniendo en cuenta los aspectos observados en las recorridas de las distintas filiales de la empresa, respecto a la estructura edilicia en la **empresa corporativa** se observan edificios con mobiliario robusto y moderno, oficinas cerradas con puertas altas y herméticas, escritorios con escasos objetos, se promueve el ambiente minimalista, ordenado y funcional.

Se presta especial atención a la distribución de sus oficinas, ambientes compartidos, baños mixtos, y ubicación geográfica de sus instalaciones. Por el contrario, en la **empresa local** la distribución de las oficinas e instalaciones se fue adaptando a lo largo de los años, y no cuenta con la centralización de sus oficinas, por ejemplo, la sala donde se realizan reuniones de los jefes está conectada con el área de administración y no hay una separación que permita el aislamiento, por lo cual muchas de las conversaciones que surgen en esas reuniones pueden ser escuchadas por el equipo administrativo. Esto no está relacionado con la transparencia de la información, sino que es meramente un aspecto que no es tenido en cuenta.

Para entender mejor las distintas formas de vinculación y relacionamiento interpersonal de ambas empresas, es importante tener en cuenta las presunciones subyacentes. Por un lado, la **empresa corporativa**, se diferencia con el resto de las empresas de su rubro por su alineación con la innovación, la creatividad de sus ingenieros en la búsqueda y desarrollo de soluciones más efectivas, tecnologías con mejor rendimiento, que contribuyen a la mejora continua, lo que se relaciona directamente con el éxito de la compañía a nivel mundial y su posicionamiento en el mercado. Por el contrario, la **empresa local** se diferencia por la rapidez de sus servicios, su cercanía con el cliente y su conocimiento del negocio, si bien a lo largo del tiempo esta excelencia en servicios tiene que ver directamente con la calidad de la tecnología que opera (lograda por el desarrollo y mejora de la **empresa corporativa**), el valor extra que ofrece la **empresa local** es su rápida respuesta a los problemas que presenta el cliente y su forma de resolverlos, sin importar los procesos internos, el objetivo principal de la **empresa local** es la rápida respuesta al cliente.

En síntesis analizamos las dimensiones que están directamente relacionadas con la sostenibilidad del negocio:

Notamos que en cuanto al servicio al cliente, mientras que en la cultura de la **empresa local**, el foco está puesto mayormente en dar un rápido servicio al cliente, en la cultura de la **empresa corporativa**, el foco está puesto en cumplir con los lineamientos y procesos para la atención al cliente, lo que puede generar retrasos en la respuesta. La necesidad del negocio local está vinculada con mantener la rápida respuesta, sin descuidar la calidad del servicio al cliente.

En cuanto a la visión estratégica, pudimos analizar mediante las herramientas desarrolladas, la falta de visión estratégica en la cultura de la **empresa local** generando que la toma de decisiones sea reactiva, debido a la falta de una hoja de ruta y de visión regional de la empresa local. Sin embargo, en la cultura **corporativa**, las decisiones que se toman en los distintos niveles jerárquicos están enfocadas a largo plazo, compartiendo la visión de futuro del negocio, expectativas de crecimiento y enfoque en desarrollar un trabajo profesional. El negocio local necesita un enfoque con visión a largo plazo sin descuidar las metas a corto plazo, trabajando de forma alineada a los objetivos de negocio corporativos.

Analizamos también las habilidades de negociación que se presentan en ambas culturas. Por un lado, en la cultura de la **empresa local**, las negociaciones tienden a desarrollarse en un plano informal, se visibiliza carencia de herramientas y formación para el manejo y avance de las negociaciones con clientes. Las decisiones se enfocan únicamente en el negocio local.

Por otra parte, en la cultura **corporativa**, se presenta en las instancias de negociación un gran arraigamiento a los lineamientos organizacionales, actuando dentro de las normas de conducta conforme a los objetivos estratégicos de la empresa. En cuanto a este punto, entendemos que el negocio local carece y necesita profesionalizar a sus mandos medios y altos para la negociación efectiva y eficaz alineados a las directrices de la **empresa corporativa**.

Otro de los puntos que es clave para el negocio local, tiene que ver con la eficiencia operativa. En la **empresa local**, podemos visibilizar niveles jerárquicos con bajo nivel de análisis, falta de comunicación y dinamismo entre las áreas de servicio y Supply Chain, lo que desemboca en una baja eficiencia en el proceso de compra y venta de insumos, falta de planificación que dificulta la previsión a la demanda del cliente. En este punto, la cultura **corporativa**, se enfrenta a las mismas dificultades. La falta de eficiencia en los procesos internos del área de Supply Chain que atiende a la región, desatiende las necesidades de las empresas locales. La mejora en este punto es esencial para que el negocio **local** sea eficiente debiéndose de trabajar en generar procesos más dinámicos.

En cuanto a las dimensiones sociales que tienden a ser más difíciles de analizar y visualizar su impacto directo en el negocio, podemos ver que en cuanto al relacionamiento interpersonal, la **empresa local** se caracteriza por la informalidad en estos vínculos en los canales y formas de comunicarse. Por el contrario, en la cultura **corporativa** se desarrolla un tipo de relacionamiento formal manteniendo comunicaciones coordinadas y por canales

formales. El relacionamiento interpersonal entre los colaboradores de la **empresa local** debe mantener una agilidad que permita desarrollar con rapidez y eficacia el servicio al cliente.

Por último, en cuanto a la dimensión relacionada con la motivación y clima laboral, se percibe en la cultura de la **empresa local** la falta de integración y socialización entre los integrantes de la empresa. El relacionamiento está condicionado por el lugar físico que ocupa cada colaborador, es decir, las personas que trabajan en el área administrativa (oficina), se relacionan con los auxiliares de depósito que se ubican en el mismo predio, pero no tienen contacto entre sí con los técnicos de servicio al cliente. No se realizan actividades de integración que motive al relacionamiento entre estos y no existe hasta el momento planes de bienestar asociados con el salario emocional. Por el contrario, en la cultura de la **empresa corporativa** se desarrollan e implementan planes de bienestar enfocados en la integración de los colaboradores dentro de la organización y se fomenta el equilibrio entre la vida laboral y personal. Se mantienen relaciones de trabajo cordiales y colaborativas que no trascienden a la esfera personal. En este punto, visualizamos la necesidad del negocio en la **empresa local** de que se fortalezcan las relaciones interpersonales generando acciones que aporten a los integrantes de la organización equilibrio entre la vida personal y laboral incidiendo positivamente en la mejora del clima y desempeño en el trabajo.

A continuación sintetizamos lo antes desarrollado en un cuadro comparativo que detalla las dimensiones relevantes del negocio y su impacto en la cultura local y la cultura corporativa:

Cuadro 4.1

Dimensiones	Cultura local	Cultura corporativa	Qué necesita el negocio
Servicio al cliente	El foco está puesto en el rápido servicio al cliente	El foco está puesto en seguir los lineamientos y procesos para la atención al cliente	Mantener la rápida respuesta y a eficiencia al cliente. Mantener la calidad del servicio.
Visión estratégica	Falta de visión estratégica en la cultura local, tomando decisiones reactivas sin tener una hoja de ruta, sin tener en cuenta la visión de la empresa y objetivos a la hora de tomar decisiones.	Enfocada en el largo plazo con visión a futuro del negocio y expectativas de crecimiento y trabajo profesional.	Enfocarse en el largo plazo sin descuidar las metas a corto plazo pero tomando decisiones con proyección a futuro.
Habilidades de negociación	Toma de decisiones reactiva. Negociación más informal. Carencia de herramientas y formación para el manejo de las negociaciones con clientes. Decisiones enfocadas en la visión local.	Toma de decisiones enfocada en mantener los lineamientos organizacionales, normas de conducta y objetivos de la empresa. Decisiones enfocadas en la visión regional.	Más profesionalización a la hora de negociar, personas con más habilidades para esto.
Eficiencia operativa	Estructura poco analítica, falta de comunicación entre las áreas de servicio y supply chain, lo que conlleva a la escasa planificación.	Falta de eficiencia en los procesos internos de supply chain, falta de agilidad en los procesos de supply chain y finanzas. Desatendiendo las necesidades de las empresas locales.	Eficiencia entre las áreas de servicio técnico, supply chain y finanzas. Procesos más dinámicos.
Relacionamiento interpersonal	Relacionamiento informal. Canales de comunicación informales.	Relacionamiento formal, utilizando canales de comunicación formales	Agilidad en la comunicación entre la estructura de la empresa.
Motivación y clima	Falta de integración y socialización entre los integrantes de la empresa. El relacionamiento se da dependiendo del lugar que están. Vínculos personales entre las áreas que están en sectores con igual locación. No se realizan actividades de integración y no existen planes de bienestar y cuestiones referentes al salario emocional.	Se desarrollan planes de bienestar enfocados en la integración de los distintos integrantes de la organización y de su equilibrio entre la vida laboral y personal. Hay programa de beneficios, se realizan actividades para fortalecer los vínculos y motivación. Se mantienen relaciones de trabajo que no trascienden a la esfera personal.	Fortalecer las relaciones interpersonales generando acciones que aporten a los integrantes de la organización equilibrio entre la vida personal y laboral y a la mejora del clima de trabajo.

Parte II: Propuesta de cambio

Teniendo en cuenta los aspectos antes analizados entendemos pertinente realizar una propuesta de cambio en base a las diferencias y similitudes detalladas, que tenga como objetivo establecer lineamientos y acciones que contribuyan a la construcción de la cultura deseada con un enfoque directo en las necesidades del negocio.

Desde la empresa corporativa, se pretende alinear culturalmente la empresa local al funcionamiento regional, construir un modelo de gestión formalizado basado en procesos de trabajo estandarizados, alinear las condiciones laborales en los distintos roles, desarrollar un estilo de liderazgo basado en la autonomía que incluya la separación y centralización de la gestión de las distintas áreas. En cuanto al modelo de gestión formalizado se busca que esté basado en procesos, desarrollando planes de trabajo anuales por áreas alineados a los procesos regionales para disminuir la brecha y que el desarrollo de las tareas esté alineado. Por otro lado, en cuanto al desarrollo de otro estilo de liderazgo, visualizamos que la forma de desarrollarlo sería generando instancias de workshops con los managers regionales y definiendo un manual de liderazgo por competencias que aporte a la mejora de la gestión.

Además, construir aspectos relacionados con la comunicación efectiva y dinámica entre las distintas divisiones dentro de Cono-Sur que puedan apoyarse en el logro de los objetivos corporativos, manteniendo las características culturales que surgen de la ubicación geográfica de la empresa local, el funcionamiento ágil y dinámico del servicio al cliente y el fuerte enfoque en objetivos de rentabilidad del negocio.

En cuanto a la comunicación interna en la empresa local, entendemos que es necesario definir y analizar los canales de comunicación actuales y alinearlos a la comunicación formal de la empresa corporativa que contemple las políticas internas regionales de información. Esto debería comenzar con una instancia de capacitación formal sobre la política de uso de datos.

Teniendo en cuenta las necesidades del negocio local para poder alcanzar sus objetivos y mantener su posicionamiento en el mercado, desplegando una estrategia de sostenibilidad a largo plazo, podemos definir en cuanto a las dimensiones analizadas anteriormente, la necesidad de alinear los procesos corporativos a la fluidez del servicio que brinda actualmente la empresa local y que están relacionados directamente con las características geográficas de Uruguay, lo que permite agilidad en los servicios brindados. Nos parece importante avanzar con la aplicación del trabajo por objetivos incluyendo en estos en una primera instancia a los managers de Uruguay, teniendo en cuenta dentro de estos objetivos las características culturales y geográficas y el fundamental foco al cliente que se visualiza en la empresa local.

Considerando las diferencias que se presentan en la forma de planificación y proyección de ambas culturas asociada a la visión estratégica, mientras que en la cultura local se tiende al enfoque al cliente, la cultura corporativa tiende a priorizar sus procesos descuidando en distintas oportunidades el factor tiempo de respuesta del servicio al cliente. En este punto, entendemos que la planificación debe estar alineada a la definición de directores estratégicos a mediano, corto y largo plazo.

Con respecto a la eficiencia operativa, se visualiza una carencia en cuanto a la comunicación dentro de las áreas claves de este proceso, por lo cual, es prioritario mejorarla. En este punto, las acciones que creemos pertinentes en la construcción de la cultura deseada son generar reuniones semanales de planificación entre estas áreas claves manteniendo el foco en las necesidades del negocio.

En cuanto a las dimensiones sociales, nos enfocamos en la visualización de tres que consideramos son esenciales para la rentabilidad del negocio. Por una parte, las habilidades de negociación que marcan la diferencia en el desarrollo del negocio, proponemos profesionalizar los niveles jerárquicos medios y altos otorgando herramientas claras para la construcción de una negociación eficaz y eficiente, mediante entrenamientos regionales, promoviendo el aprendizaje y experiencias entre pares.

Considerando el relacionamiento interpersonal, el negocio necesita desarrollar un relacionamiento formal adaptando los canales de comunicación a las características geográficas y del desempeño del trabajo, que mantengan la fluidez que el negocio requiere.

Por último, adentrándonos en el factor motivacional y clima organizacional para la sostenibilidad del negocio, es prioritario fortalecer las relaciones interpersonales generando acciones desde la empresa que aporten a que los integrantes de la organización mantengan un equilibrio entre la vida personal y laboral. Además, desarrollar estrategias para mejorar la integración donde se fortalezcan los vínculos entre los colaboradores de las distintas áreas. En este punto, proponemos desarrollar e implementar un plan de bienestar alineado a los

intereses de los colaboradores y a los objetivos organizacionales, generando este insumo a través de un encuesta de clima y expectativas.

A continuación realizamos un breve resumen gráfico de lo anteriormente desarrollado:

Cuadro 4.2

Dimensiones	Propuesta de cambio	Brecha	Plan de acción
Servicio al cliente	Alinear los procesos corporativos a la fluidez y agilidad del servicio que se brinda actualmente en la empresa local.	Los procesos dentro de la cultura corporativa pueden tomarse "burocráticos" e interferir en la agilidad del servicio. Por otra parte, la cultura de la empresa local, puede tender a no respetar los lineamientos o procesos del área en cuanto al servicio al cliente.	Definir procesos para la atención al cliente, tomando como punto de partida los procesos de la empresa corporativa, tomándolos más ágiles.
Visión estratégica	Planificación estratégica, definición de direccionadores estratégicos.	Diferencias en la forma de planificación y proyección. Mientras la cultura local tiende al enfoque al cliente, la cultura corporativa tiende a priorizar sus procesos, descuidando el factor tiempo de respuesta.	Definir planes de trabajo y objetivos alineados a los direccionadores estratégicos de la cultura corporativa.
Habilidades de negociación	Profesionalizar los mandos medios y altos, brindar herramientas para la negociación eficaz y eficiente.	Formalidad en la negociación. Visión global siguiendo de cerca las necesidades locales.	Workshop de Negociación incluyendo capacitación en herramientas de negociación, entrenamientos y lineamientos con visión regional.
Eficiencia operativa	Mejorar la comunicación entre las áreas para una mejor eficiencia de los procesos.	Falta de comunicación	Relevar procesos de las áreas Supply Chain. Establecer seguimiento semanal de la planificación entre estas áreas.
Relacionamiento interpersonal	Generar sinergias de trabajo entre las distintas áreas cuidando la comunicación.	Tipo de relacionamiento. Formal / Informal. Ambas culturas tienden a los extremos, lo que dificulta la fluidez en la comunicación.	Generar instancias de comunicación y reuniones periódicas entre los actores claves de las distintas áreas.
Motivación y clima	Desarrollar acciones que incidan positivamente en el bienestar de los colaboradores en pos de mejorar el clima y motivación laboral.	Falta de integración y motivación.	Desarrollar planes de beneficios enfocados en los intereses de los colaboradores de Uruguay. Realizar actividades de integración.

Parte III: Plan de Acción y Gestión del Cambio

En el presente capítulo, detallaremos las acciones que proponemos para llevar a cabo el proceso de cambio, estableceremos acciones para el cumplimiento de los objetivos. Para esta gestión del cambio tendremos en cuenta los 8 pasos de Kotter.

Para definir los objetivos, nos basaremos en las dimensiones estratégicas enfocadas en la visión del negocio que definimos dentro de la propuesta de cambio.

En cuanto a la dimensión de **servicio al cliente**, el objetivo es mejorar y mantener el servicio eficaz y eficiente, brindando soporte en tiempo real. Para lograr esto, entendemos que es importante definir e implementar un plan de capacitación anual para todos los cargos de la empresa local, definir descripción de tareas por cargo para evaluar el nivel e impacto de estos cargos en el relacionamiento con clientes, recolectar feedback de clientes mediante un breve formulario que contemple tiempo de respuesta, atención recibida por administrativos y técnicos, analizar los comentarios negativos recibidos y tomar acciones para mejorarlos.

En segundo lugar, en cuanto a la **visión estratégica**, el objetivo dentro del proceso de cambio es definir estrategias a corto, mediano y largo plazo, alineando las decisiones que se toman por parte de los distintos niveles de jerarquía, con los objetivos de la empresa corporativa. Para alcanzar este objetivo, se deberán definir direccionadores estratégicos por parte del equipo gerencial (gerente de ventas y servicios y gerente Farm Regional). Además, es importante implementar plan de objetivos de desempeño para gerentes y jefes (en primera etapa) que estén alineados con los direccionadores estratégicos definidos y las metas de la empresa. Realizar seguimiento trimestral de estos objetivos mediante reuniones presenciales de

Feedback entre el colaborador y su manager, realizar un plan de comunicación que incluya las instancias a realizar, qué comunicar, cuándo comunicar y cómo comunicar.

Por otra parte, en cuanto a la dimensión de **habilidades de negociación**, el objetivo del proyecto será desarrollar habilidades de negociación en niveles jerárquicos medios y altos contribuyendo a la profesionalización de los mismos. En este punto, se podrá coordinar instancia de workshop de negociación (fuera de la empresa, lugar neutro) donde se capacite, entrene e integre a los manager del cono sur y definir participantes según rol estratégico, relacionamiento e impacto hacia los clientes.

En cuanto a la **eficiencia operativa**, el objetivo del proyecto es lograr que las áreas claves para el eficiente desarrollo del negocio funcionen fluidamente. Para esto, se deberán definir procesos dentro de las distintas áreas que sean claves para la fluidez del servicio brindado y generar reuniones de planificación semanales entre estas áreas claves que hagan más eficiente el relacionamiento, comunicación y soporte de estas al negocio.

En cuanto al **relacionamiento interpersonal**, entendemos importante mejorar el relacionamiento dentro y entre las áreas de la empresa local y con las áreas del cono sur que brindan servicios a Uruguay. Para mejorar el relacionamiento, se podrá definir una capacitación de comunicación verbal y no verbal para colaboradores de áreas de soporte (HR, finanzas y supply), implementar reuniones cada dos semanas entre el equipo de managers para coordinar el trabajo, definir dos instancias de integración anuales (managers) fuera de la oficina donde se realizan dinámicas de fortalecimiento de equipos (aplicación de herramienta belbin) y realizar dos almuerzos anuales con todos los colaboradores donde se realice

presentación de resultados por áreas a cargo de los managers, y de los objetivos a corto y mediano plazo de la empresa.

En cuanto a la **motivación y clima laboral**, se deberá fortalecer y mejorar la satisfacción y motivación de los colaboradores en la empresa local. Para lograr esta motivación, proponemos realizar encuesta de clima organizacional anualmente para medir el impacto de las acciones y conocer intereses de los colaboradores, desarrollar e implementar plan de bienestar enfocado en intereses de los integrantes de la organización, alineado a objetivos de la empresa y organizar instancias de integración entre todos los colaboradores de Uruguay (celebración mensual de cumpleaños, actividades por el día del niño, almuerzos semestrales).

Para poder planificar y materializar el presente proyecto, a partir de estos objetivos y acciones que definimos, plasmamos un Diagrama de Gantt para una mayor planificación y seguimiento al cumplimiento de las etapas.

En el mismo, definiremos además de las acciones detalladas anteriormente en cada dimensión estratégica de la visión del negocio, las fechas de inicio y fin de cada una de las acciones y responsables de llevar a cabo cada una.

Diagrama de GANTT:

Cuadro 4.3

Acciones	Responsable/s	Fecha de inicio	Fecha de fin	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Sep-23
Definir descripción de tareas por cargo para evaluar el nivel e impacto de estos cargos relacionamiento con clientes	Equipo líder del proyecto	01/10/2022	15/11/2022	█	█										
Definir direccionadores estratégicos por parte del equipo gerencial	Gerente de Ventas y Servicios y Gerente Fam Regional	01/10/2022	30/10/2022	█											
Realizar plan de comunicación que incluya las instancias de comunicación a realizar, qué comunicar, cuándo comunicar, cómo comunicar.	Gerente de Ventas y Servicios Director Regional de RRHH	01/10/2022	30/10/2022	█											
Generar reuniones de planificación semanales entre estas áreas claves que hagan más eficiente el relacionamiento, comunicación y soporte de estas al negocio.	Director de RRHH	01/10/2022	15/10/2022	█											
Generar una coalición promotora del cambio, definiendo un equipo líder del proyecto y definir en conjunto la visión de cambio	Director de RRHH	01/10/2022	07/10/2022	█											
Realizar una reunión de comunicación del objetivo del proyecto donde se comunique la visión del cambio	Equipo líder del proyecto	01/10/2022	15/10/2022	█											
Comunicar mensualmente a los integrantes de la organización los principales resultados y avances en el proyecto	Equipo líder del proyecto	01/10/2022	01/09/2023	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Recolectar feedback de clientes mediante un breve formulario que contemple tiempo de respuesta y atención recibida por administrativos y técnicos	Gerente de Ventas y Servicios Jefe de Servicio Técnico	15/10/2022	15/11/2022		█										
Implementar reuniones cada dos semanas entre el equipo de managers para coordinar el trabajo.	Gerente de Ventas y Servicios	15/10/2022	01/09/2023		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Realizar encuesta de clima organizacional anualmente para medir el impacto de las acciones y conocer intereses de los colaboradores.	Director de RRHH	01/11/2022	30/11/2022		█										
Analizar los comentarios negativos recibidos y tomar acciones para mejorarlos	Gerente de Ventas y Servicios Jefe de Servicio Técnico	01/11/2022	30/11/2022		█										
Implementar plan de objetivos de desempeño para gerentes y jefes (en primera etapa) que estén alineados con los direccionadores estratégicos definidos y las metas de la empresa.	Gerente de Ventas y Servicios Gerente Fam Regional Director Regional de RRHH	01/12/2022	30/01/2023			█	█								
Definir e implementar plan de capacitación anual para todos los cargos de la empresa local	Equipo líder del proyecto	01/01/2023	15/02/2023				█	█							
Definir capacitación de comunicación verbal y no verbal para colaboradores de áreas de soporte (HR, finanzas y supply)	Director de RRHH	01/01/2023	15/02/2023				█	█							
Definir dos instancias de integración anuales (managers) fuera de la oficina donde se realizan dinámicas de fortalecimiento de equipos (aplicación de herramienta belbin)	Director de RRHH	01/01/2023	15/02/2023				█	█							
Realizar dos almuerzos anuales con todos los colaboradores donde se realice presentación de resultados por áreas a cargo de los managers y de los objetivos a corto y mediano plazo de la empresa	Equipo líder del proyecto	01/01/2023	30/01/2023				█								
Definir participantes y coordinar instancia de workshop de negociación (fuera de la empresa, lugar neutro) donde se capacite, entrene e integre a los manager del cono sur.	Gerente de Ventas y Servicios Gerente Fam Regional Director Regional de RRHH	15/02/2023	15/03/2023					█							
Definir procesos dentro de las distintas áreas que sean claves para la fluidez del servicio brindado.	Equipo líder del proyecto	15/03/2023	30/04/2023						█						
Realizar seguimiento trimestral de estos objetivos mediante reuniones presenciales de Feedback entre el colaborador y su manager.	Gerente de Ventas y Servicios Gerente Fam Regional Director Regional de RRHH	01/04/2023	30/04/2023							█					
Desarrollar e implementar plan de bienestar enfocado en intereses de los colaboradores y alineado a objetivos de la empresa	Director de RRHH	01/04/2023	30/05/2023								█	█			
Organizar instancias de integración entre todos los colaboradores de Uruguay (celebración mensual de cumpleaños, actividades por el día del niño, almuerzos semestrales).	Director de RRHH	01/04/2023	30/05/2023									█	█		

A partir del análisis profundo del problema, nos parece importante analizar el impacto que generará este proceso de cambio en los distintos involucrados dentro de la organización, con el objetivo de definir acciones que reduzcan el impacto organizativo que generarán los cambios planificados.

En cuanto a los distintos aspectos organizativos analizamos que la estructura de la empresa no se vería modificada según las acciones planificadas. Por otra parte, visualizamos un cambio significativo en los procesos y procedimientos de trabajo que generará uno de los principales desafíos a gestionar, debido a que esto involucra “cómo hacemos las cosas” lo que impacta a toda la organización. Otro de los aspectos que vemos que podrían llegar a modificarse es el uso de las herramientas de trabajo, debido a que todos los nuevos procesos a implementar, requieren de nuevas tecnologías.

Creemos importante definir los interesados y para esto, nos centramos en los cargos que generarán impacto las acciones de este proyecto y las personas que por su incidencia en la organización, necesitamos involucrar en la implementación del mismo.

Si bien el proyecto será liderado por el Director de RRHH regional, Director de Farm Uruguay y la Gerenta de Ventas y Servicios, creemos importante generar una coalición promotora del cambio que incluya también al Jefe de Servicio Técnico y Jefe de Supply Chain, por su alta influencia en la organización.

Con el fin de determinar los roles según su impacto e influencia, utilizaremos la herramienta de la matriz Impacto | Influencia:

Cuadro 4.4

+	SOLICITAR APOYO	COMPROMETER
I N F L U E N C I A	Director de RRHH Regional Director Farm Uruguay Country Manager Cono Sur	Gerenta de Ventas y Servicios Jefe de Servicio Técnico Jefe Supply Chain
+	SENSIBILIZAR	INVOLUCRAR
	IMPACTO	+

Podemos visualizar en la matriz que el Director de RRHH regional y Director de Farm Uruguay (ambos despliegan un rol corporativo) tienen una alta influencia dentro de la organización, que está relacionada directamente con su rol directivo y el impacto que generan sus decisiones en los distintos niveles de la empresa. Visualizamos que el impacto de las acciones planificadas es bajo para estos cargos debido a que sus funciones y procedimientos de trabajo directamente no cambian, y el objetivo es que los procesos de la empresa local se alineen con los de la empresa corporativa que ellos tienen naturalizado e instaurados como forma de trabajo. En base a esto, siguiendo con su posición en la matriz, entendemos que ambos roles, deben proporcionar apoyo para que el desarrollo de este proyecto sea eficaz. Las acciones que vemos posible que estos desplieguen están asociadas con las visitas mensuales a la empresa local en Uruguay, coordinando reuniones con la Gerenta de Ventas y Servicio y los Jefes de Supply Chain y Servicio Técnico para generar acompañamiento y respaldo en el proceso.

Visualizamos que la Gerenta de Ventas y Servicios posee un alto grado de influencia dentro de la organización local, esto está directamente relacionado con su figura paternalista asociada con el estilo de liderazgo que ejercía el dueño anterior (previo a la venta de la empresa local a la empresa corporativa), como hemos mencionado anteriormente, si bien hubo cambios estructurales al momento de la adquisición, la toma de decisiones por parte de los distintos jefes de las áreas en la empresa estaban condicionadas por la última palabra de la Gerenta.

Si bien el cambio requiere que su estilo de liderazgo se modifique, utilizaremos su influencia para impulsar el proyecto. Por otra parte, analizando el impacto que generará este proceso en el desempeño de su rol, visualizamos que será alto debido a que todos los procedimientos de trabajo de ella y su equipo se verán modificados en mayor o menor medida, además que tendrá que gestionar el impacto en las relaciones interpersonales de toda la estructura de su equipo.

En cuanto al Jefe de Servicio Técnico y el Jefe de Supply Chain asociamos la alta influencia de ambos a que son los roles que tienen mayor personal a cargo y ambos poseen además, un liderazgo natural que los posiciona como referentes dentro de la empresa. Siguiendo en la misma línea de lógica, este proyecto tendrá un alto impacto en las formas de trabajo de ellos y sus equipos, por un lado tendrán que gestionar estas incidencias, y al mismo tiempo realizar un trabajo interno que está relacionado con el desarrollo profesional de ambos dentro de la organización.

En base a esto, y siguiendo con los lineamientos aplicables en la matriz impacto-influencia reconocemos que es importante comprometer tanto a la Gerenta de Ventas y Servicios, como a

los Jefes de Supply Chain y Servicio Técnico en todas las etapas del proyecto de cambio, específicamente será importante que estos reúnan a sus equipos y comuniquen eficazmente los cambios en los procesos de trabajo, el impacto que esto tendrá y los resultados generados a medida que se vayan evaluando por el equipo líder de proyecto. También será importante la celebración de los pequeños logros que vayan surgiendo como parte de la motivación y mantenimiento del proceso. Esto incidirá positivamente en el impacto que generen los resultados en toda la estructura, asociado con la alta influencia que estos tres roles poseen en los distintos actores de la organización, será primordial que estén convencidos de que las acciones planificadas serán las mejores para gestionar y construir la nueva cultura de la empresa local.

Por último, los Gestores de Ruta y Técnicos de Servicio poseen una baja influencia que está relacionada directamente con su rol y la forma en la que desempeñan su tarea (la mayoría realizan el servicio en forma individual o en pares) lo que genera que no tengan tanta interacción personal entre ellos, sin embargo el impacto que generarán las acciones planificadas dentro del proyecto será muy alto, debido a que las modificaciones impactan no solo en los procedimientos de trabajo sino también en el control y la forma en la que desarrollan su tarea. Creemos pertinente recordar en este punto tal como desarrollamos a lo largo del análisis profundo del problema, la particularidad de que la gran mayoría de las personas que se desempeñan en estos roles (técnicos de servicio y gestores de ruta) poseen una baja adaptación a los cambios, no hubo grandes modificaciones dentro del desarrollo de sus tareas a lo largo del tiempo y por las características de sus perfiles técnicos el desarrollo de habilidades blandas también es bajo. Es recomendable involucrar y sensibilizar a los colaboradores que se desarrollan en estos roles para gestionar el impacto de forma eficaz. Será

necesario realizar capacitaciones sobre temáticas que involucren nuevas formas de trabajo, tanto en los procedimientos o procesos, como en las herramientas que tendrán que utilizar.

Nos parece importante que se coordinen reuniones semanales con su jefatura para acompañar la transición y evaluar de cerca las posibles desviaciones que existan, realizar seguimiento y comunicar de forma efectiva tanto las acciones que están programadas, como los avances que se generan y cómo impactará esto en el desarrollo de su trabajo, teniendo en cuenta sus opiniones sobre el proceso y pudiendo reevaluar algunas decisiones que no hayan producido el impacto esperado. Será importante además en este punto contar con el apoyo de las figuras corporativas en algunas de estas instancias para apoyar el cambio y generar seguridad en las personas.

Desarrollaremos debajo, la herramienta de Mapa de interesados con el objetivo de analizar el impacto individual de cada rol dentro del proyecto de cambio:

Cuadro 4.5

Identificados	Áreas facilitadoras: Qué gana?	Áreas de resistencia	Tipo de acción	Acciones posibles
Jefe de Servicio Técnico	Servicio más eficiente y previsión del trabajo.	Menor margen para tomar decisiones a corto plazo y redirigir trabajos	SOLICITAR APOYO	PLAN DE CAPACITACIÓN Realizar capacitación sobre liderazgo y adaptabilidad al cambio. PLAN DE COMUNICACIÓN Participar de las reuniones de seguimiento del proyecto con el objetivo de que sensibilicen y gestionen a sus equipos en el proyecto de cambio.
Jefe de Supply Chain	Mayor planificación y orden de tareas.	Carencia de herramientas de planificación	SOLICITAR APOYO	PLAN DE DESARROLLO Aprendizaje entre pares. Solicitar apoyo del Líder de Finanzas para adquirir herramientas de planificación. PLAN DE COMUNICACIÓN Participar de las reuniones de seguimiento del proyecto con el objetivo de que sensibilicen y gestionen a sus equipos en el proyecto de cambio.
Gerente de Ventas y Servicios	Mayor eficiencia en el servicio. Más tiempo para poner foco en planificación de ventas.	Pérdida de toma de decisiones de toda la empresa local.	COMPROMETER	PLAN DE DESARROLLO Enfocar las acciones dentro de su plan de desarrollo a la mejora y sostenibilidad de su área y desarrollo de las competencias necesarias para la adaptación al nuevo foco de su rol (adaptabilidad a los cambios, comunicación asertiva, liderazgo, orientación al cliente). PLAN DE COMUNICACIÓN Integrarse el equipo impulsor del cambio. Generar instancias con su equipo (Jefe de Servicio Técnico y Gestores de Ruta) para hacer seguimiento a las acciones asignadas del proyecto.
Director de RRHH Regional	Mayor profesionalización del capital humano y de la gestión de la empresa.	X	COMPROMETER	Líderar el equipo del proyecto. Integrar e impulsar al equipo impulsor del cambio. Realizar y proponer instancias de seguimiento.
Director Fam Uruguay	Mayor eficiencia del negocio, profesionalización y organización de las áreas.	Resistencia al cambio por incertidumbre en el impacto del negocio.	COMPROMETER	PLAN DE COMUNICACIÓN Generar instancias con el equipo líder del cambio
Técnicos de Servicio	Mayor planificación de sus tareas, reducción de tiempos de espera para obtener los insumos de trabajo.	Resistencia a cambio por entender que la mayor profesionalización, se visualiza como un exceso de supervisión.	SENSIBILIZAR	PLAN DE COMUNICACIÓN Participar de las reuniones con el Jefe de Servicio Técnico donde se les comunique sobre el seguimiento de proyecto, próximas instancias, resultados alcanzados, impactos generados para su área de trabajo, etc.
Gestores de ruta	Mayor planificación de sus tareas, procesos definidos con lineamientos de trabajo claros.	Resistencia a cambio por entender que la implementación de procesos genera "burocracia" lo que se visualiza como una ineficiencia en el servicio brindado.	INVOLUCRAR	PLAN DE COMUNICACIÓN Participar de las reuniones con la Gerente de Ventas y Servicios donde se les comunique sobre el seguimiento de proyecto, próximas instancias, resultados alcanzados, impactos generados para su área de trabajo, etc.. PLAN DE CAPACITACIÓN Realizar entrenamiento que involucre las competencias necesarias para la profesionalización de su tarea (servicio al cliente, comunicación, capacidad de planificación, orientación a resultados)

Es importante entender que todas estas acciones definidas en el plan y mapa de interesados, van a tener un impacto en la organización y para esto se deberá hacer la **gestión del cambio correspondiente**. En este punto, es importante generar un sentido de urgencia del cambio

mediante una comunicación formal, a través de reuniones de cada equipo por ejemplo donde cada líder pueda advertir a los colaboradores la importancia de adaptarse y llevar a cabo el proceso de cambio, mostrando escenarios de crisis. Una de las acciones que proponemos en este punto es realizar una reunión comunicando el objetivo del proyecto, qué aspectos tiene que cambiar la organización, qué aspectos debe mantener y lo que se busca con el proyecto. Esta reunión deberá ser liderada por los principales líderes del mismo comunicando los pasos a seguir.

Además, es importante generar una coalición promotora del cambio. Cuantos más miembros fuertes del equipo estén del lado del cambio, más confianza se generará entre los empleados y estos terminarán sumándose al cambio y siendo promotores del mismo. En este punto proponemos generar un equipo impulsor del cambio con los principales líderes de la organización, recomendamos los siguientes actores: Gerente de ventas y Servicio, Director de Recursos Humanos Regional, Jefe de Supply Chain y Jefe de Servicio Técnico.

Para que todos los integrantes tengan claro hacia dónde vamos, es importante establecer una visión de cambio que sea imaginable, deseable, realizable, flexible y comunicable. Es importante contagiar la visión del cambio a los involucrados para que todos la puedan adoptar. Esta visión debe ser creada por la coalición promotora del cambio y debe mostrar el propósito del mismo. Esta visión y el plan de acción definidos, deberá ser comunicada por la coalición promotora del cambio a los colaboradores de la empresa local. Que todos los integrantes de la organización entiendan cuál es la visión y propósito del cambio pero que también sepan cómo se llevará a cabo el mismo, cuáles son los principales objetivos, qué acciones se tomarán y cuándo se estarían dando. En todo proceso de cambio es fundamental tener una comunicación

efectiva permanente para que todos estén comprometidos con el cambio desde el inicio y así intentar eliminar obstáculos y resistencias. Aquí vemos importante tomar como punto de inicio el análisis realizado en este trabajo, por medio de la matriz de impacto-influencia donde se recomiendan acciones para gestionar las resistencias y obstáculos que puedan presentarse.

Para que todos los integrantes de la organización se sientan parte del proceso y de los logros, es importante comunicar las victorias que se logren dentro del plan de acción. Recomendamos generar una instancia de comunicación mensual donde se presenten los avances y principales resultados, esta reunión debe ser liderada por el equipo impulsor del cambio y puede incluir como “celebración de victoria” algunas acciones concretas de integración como por ejemplo, compartir un almuerzo para generar motivación e involucramiento con el proceso de cambio. Además de ir comunicando estos logros, es importante seguir adelante con el cambio y anclar estos a la cultura corporativa. Recomendamos como acción continúa en el tiempo promover por parte del equipo impulsor del cambio el involucramiento de los valores organizacionales promovidos a raíz de este proyecto, en la toma de decisiones y definiciones de objetivos tanto organizacionales como de desempeño de todos los integrantes de la organización.

Si bien las acciones planteadas no son a largo plazo, propician como una guía para la planificación futura en la construcción de la cultura organizacional deseada.

CONCLUSIONES:

A partir de todo el proceso que implicó el desarrollo de este trabajo final podemos concluir que la gestión efectiva de un proceso de cambio requiere trabajar y conocer minuciosamente la cultura real y por tanto el sistema de creencias que rige dentro de la organización, luego de este paso de diagnóstico y evaluación se podrá realizar una planificación de intervenciones.

Las personas que integran una organización y que moldean con sus acciones conjuntas la cultura organizacional responden a su sistema de creencias, y son estos que van a generar o no los resultados esperados, más allá de la estrategia planificada.

En esta línea, y durante el trayecto del análisis que realizamos, fuimos conscientes que la cultura se construye a partir de comportamientos y se contagia a través de acciones, es aquí que creemos que el rol de los líderes de la organización que tienen mayor impacto en el resto de los integrantes, es primordial para difundir esto que se intenta construir. Nos referimos a esto en el sentido de que por más que se trabaje a nivel regional en la creación de una estrategia maravillosa de negocio, si las personas que integran la organización local no se sienten influidas, motivadas y contagiadas por esto que se intenta promover, se generará una brecha cada vez mayor entre la cultura real y la cultura deseada.

Como resultado de la investigación realizada, y luego de un trabajo de conocimiento del contexto actual y real de las organizaciones, elaboramos un plan de acción con distintas actividades a implementar relacionadas entre sí y con objetivos claros, para llevar a cabo en un lapso de tiempo definido. Dado que estas acciones van a tener un impacto directo en la

organización y en las personas que la integran que son quienes van a vivenciar este proceso, es importante diagnosticar el impacto que generan estas para propiciar un acompañamiento dirigido y eficaz que facilite y mitigue las posibles resistencias que se puedan presentar durante el proceso de cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Schein, Edgard H. (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes.
- Morgan, G. (1990). Imágenes de la Organización. Colombia: Alfaomega.
- Kotter, John. P. (1997). El líder del cambio. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kotter, John. P. (2015). Acelerar. Barcelona: Editorial Conecta.
- Pomares, Jose (2020) <https://murciaplaza.com/la-cultura-se-desayuna-a-la-estrategia>
- Pisano, F.; Sarro, D. (2021). Materiales clase 13 de octubre. Curso Técnicas y Herramientas_ Posgrado TO_2021 [Diapositiva PowerPoint].

ANEXO I:

III.1 - Plan de Acción - III.1.1 . ACCIONES ENFOCADAS EN LA ORGANIZACIÓN

Dimensión estratégica enfocada en la visión de negocio: Servicio al cliente

Objetivo: Mejorar y mantener el servicio al cliente eficaz y eficiente, brindando soporte en tiempo real.

Acciones:

- Definir e implementar plan de capacitación anual para todos los cargos de la empresa local
- Definir descripción de tareas por cargo para evaluar el nivel e impacto de estos cargos relacionamiento con clientes
- Recolectar feedback de clientes mediante un breve formulario que contemple tiempo de respuesta y atención recibida por administrativos y técnicos
- Analizar los comentarios negativos recibidos y tomar acciones para mejorarlos

Responsables: Equipo líder del proyecto (Gerente de Ventas y Servicios, Director de RRHH Regional)

Dimensión estratégica enfocada en la visión de negocio: Visión estratégica

Objetivo: Definir estrategias a corto, mediano y largo plazo, alineando las decisiones que se toman por parte de los distintos niveles de jerarquía con los objetivos de la empresa corporativa.

Acciones:

- Definir direccionadores estratégicos por parte del equipo gerencial (gerente de ventas y servicios y gerente Farma Regional)

- Implementar plan de objetivos de desempeño para gerentes y jefes (en primera etapa) que estén alineados con los direccionadores estratégicos definidos y las metas de la empresa.
- Realizar seguimiento trimestral de estos objetivos mediante reuniones presenciales de Feedback entre el colaborador y su manager.
- Realizar plan de comunicación que incluya las instancias de comunicación a realizar, qué comunicar, cuándo comunicar, cómo comunicar.

Responsables: Equipo líder del proyecto (Gerente de Ventas y Servicios, Director de RRHH Regional)

Dimensión estratégica enfocada en la visión de negocio: Habilidades de negociación

Objetivo: Desarrollar habilidades de negociación en niveles jerárquicos medios y altos contribuyendo a la profesionalización de los mismos

Acciones:

- Coordinar instancia de workshop de negociación (fuera de la empresa, lugar neutro) donde se capacite, entrene e integre a los manager del cono sur.
- Definir participantes según el relacionamiento e impacto hacia los clientes.

Responsables: Equipo líder del proyecto (Gerente de Ventas y Servicios, Director de RRHH Regional)

Dimensión estratégica enfocada en la visión de negocio: Eficiencia operativa

Objetivo: Lograr que las áreas claves para el eficiente desarrollo del negocio funcionen fluidamente.

Acciones:

- Definir procesos dentro de las distintas áreas que sean claves para la fluidez del servicio brindado.

- Generar reuniones de planificación semanales entre estas áreas claves que hagan más eficiente el relacionamiento, comunicación y soporte de estas al negocio.

Responsables: Equipo líder del proyecto (Gerente de Ventas y Servicios, Director de RRHH Regional)

Dimensión estratégica enfocada en la visión de negocio: Relacionamiento interpersonal

Objetivo: Mejorar el relacionamiento interpersonal dentro y entre las áreas de la empresa local y con las áreas del cono sur que brinden servicios a Uruguay.

Acciones:

- Definir capacitación de comunicación verbal y no verbal para colaboradores de áreas de soporte (HR, finanzas y supply)
- Implementar reuniones cada dos semanas entre el equipo de managers para coordinar el trabajo.
- Definir dos instancias de integración anuales (managers) fuera de la oficina donde se realizan dinámicas de fortalecimiento de equipos (aplicación de herramienta belbin)
- Realizar dos almuerzos anuales con todos los colaboradores donde se realice presentación de resultados por áreas a cargo de los managers y de los objetivos a corto y mediano plazo de la empresa

Responsables: Equipo líder del proyecto (Gerente de Ventas y Servicios, Director de RRHH Regional)

Dimensión estratégica enfocada en la visión de negocio: Motivación y clima laboral

Objetivo: Fortalecer y mejorar la satisfacción y motivación de los colaboradores en la empresa local.

Acciones:

- Realizar encuesta de clima organizacional anualmente para medir el impacto de las acciones y conocer intereses de los colaboradores.
- Desarrollar e implementar plan de bienestar enfocado en intereses de los colaboradores y alineado a objetivos de la empresa
- Organizar instancias de integración entre todos los colaboradores de Uruguay (celebración mensual de cumpleaños, actividades por el día del niño, almuerzos semestrales.

Responsables: Equipo líder del proyecto (Gerente de Ventas y Servicios, Director de RRHH Regional)

ANEXO II.1. Guía de preguntas para entrevistas – Gerenta de Ventas y Servicios

- ¿Desde cuándo estás en la empresa y cuál es tu rol?
- ¿Cuáles fueron tus inicios en la empresa y como ha sido tu recorrido durante todo este tiempo?
- Breve repaso de la empresa local.
- ¿Cómo es la estructura en la empresa local?
- ¿Cómo definirías y cuál fue tu sentir con la compra de la empresa local por la corporativa? ¿Y el del resto de los integrantes de la empresa?
- ¿Cómo es la organización del trabajo en la empresa? ¿Tienen procesos definidos? ¿Hay una planificación del trabajo?
- ¿Cómo manejan la comunicación entre áreas y entre los equipos? ¿Qué canales utilizan? ¿Realizan reuniones periódicas?
- ¿Cuáles fueron los cambios principales luego de la compra de la empresa corporativa a la empresa local? ¿Cuál piensas que fue el mayor impacto?
- ¿Realizan evaluaciones de desempeño?
- ¿Cómo se canalizaban las decisiones en la empresa local?
- ¿El ex dueño ejercía un liderazgo paternalista?
- ¿Tienen un plan de capacitación? ¿Cómo promueven el desarrollo de las personas?
- ¿Cuentan con capacitación en la normativa interna de la empresa?
- ¿Cuál crees que es la principal necesidad del negocio?
- ¿Cómo describirías el servicio que brindan al cliente? ¿Cuáles son los valores que entiendes que debería mantener la empresa para no perder su identidad?

ANEXO II.2. Guía de preguntas para entrevistas – Director de RRHH Regional

- ¿Desde cuándo estás en la empresa y cuál es tu rol?
- ¿Cuáles fueron tus inicios en la empresa y como ha sido tu recorrido durante todo este tiempo?
- Breve repaso de la empresa corporativa
- ¿Cómo es la estructura en la empresa corporativa?
- ¿Cuál es la expectativa de la empresa corporativa en este proceso de alineación cultural? ¿Cuál es el principal objetivo?
- ¿Qué aspectos crees que deberían cambiar de la gestión actual de la empresa local?
- ¿Qué aspectos y qué valores crees que deberían cambiarse y cuáles piensas que sería bueno mantener?
- ¿Cómo es la organización del trabajo en la empresa corporativa? ¿Tienen procesos definidos? ¿Tienen una planificación anual?
- ¿Tienen reuniones? ¿Cómo gestionan los líderes sus áreas?
- ¿Cuál es la visión del negocio y la estrategia del negocio?
- ¿Qué valor le da la empresa a la parte motivacional?
- ¿Qué principales diferencias nota en los estilos de liderazgo de los altos mandos entre la empresa local y la empresa corporativa?
- ¿A qué estilo de liderazgo apunta la empresa corporativa a nivel regional?