

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

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

**FUSIÓN DE DOS EMPRESAS NACIONALES**

**por  
Milena Maza**

**TUTOR: Florencia Gorlero**

**Montevideo  
URUGUAY  
Diciembre  
2023**



**Página de Aprobación**

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

**Título:** Fusión de dos empresas nacionales

**Autor/es :** Milena Maza

**Tutor :** Florencia Gorlero

**Posgrado :** PTO- Posgrado en Transformación Organizacional

**Puntaje**

.....

**Tribunal:**

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

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

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

**FECHA**.....

## **DEDICATORIA**

A mi padre por siempre acompañarme y apoyarme, desde donde estés seguí guiándome.

## AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, a la Universidad de la República, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración por brindar la posibilidad de seguir formándome como profesional y persona, al Posgrado de Transformación Organizacional, a cada uno de mis compañeros por el camino recorrido y aprendizaje.

En segundo lugar, agradecer a Florencia, por estar siempre presente y guiarme, estando siempre dispuesta y realizándome *feedback* constructivos. También a cada uno de los docentes que a lo largo del Posgrado enriquecieron el proceso de transformación, cada uno aportando herramientas y conocimiento desde sus experiencias y diferentes formaciones.

A la organización objeto de estudio, que me permitió acceder a la información y datos para poder desarrollar el trabajo, así como a quienes les realicé las entrevistas.

Por último, a mi familia por acompañarme siempre y apoyarme, especialmente a mi madre y hermana.

## **RESUMEN**

Todo proceso de fusión de empresas trae consigo cambios, tanto en lo organizacional como en las personas que la integran por lo que estos son aspectos que deben ser gestionados.

El presente trabajo trata sobre la fusión de dos empresas y sus respectivas plantas, donde la finalidad es entender la situación actual y aspectos relevantes de la situación futura, identificar posibles impactos y opciones para mitigar los mismos en la fusión de ambas plantas.

El objetivo del presente trabajo es, por un lado, entender la situación actual de la organización, sus objetivos y en base a esto, hacer posibles sugerencias y acciones que favorezcan la fusión de ambas empresas, habilitando una gestión del cambio exitosa.

A modo de desarrollo, se definió el marco teórico a utilizar, así como la metodología a seguir. En este sentido, opté por la realización de entrevistas con actores clave del proyecto para un mayor entendimiento de la situación, expectativas y objetivo de la mencionada fusión.

A partir de las conclusiones extraladas de las entrevistas y análisis de estudio es que realizare una serie de recomendaciones que apuntan a que se desarrolle una gestión del cambio exitosa.

## **TABLA DE CONTENIDO**

1-INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Definición del problema.....	8
1.2 Propósito del trabajo.....	8
1.3 Objetivo.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Alcance.....	8
1.5 Antecedentes.....	9
1.5.1 Aspectos que motivaron la transformación.....	9
1.5.2 Características de la empresa hoy.....	10
2-MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Modelo de Identidad de las Organizaciones.....	12
2.2 Modelo estrella.....	13
2.3 Los 8 pasos de Kotter.....	15
2.4 Comunicación para el cambio.....	17
3-ENFOQUE METODOLÓGICO Y ANÁLISIS.....	20
3.1 Caracterización de la situación.....	22
3.2 Dominio de propósitos.....	23
3.3 Dominio de capacidades.....	23
3.4 Dominio de relaciones.....	25
3.5 Gestión del cambio en la organización.....	25
3.6 Modelo estrella en la organización.....	27
3.7 Propuesta a la organización.....	32
4-CONCLUSIONES Y REFLEXIONES.....	38
5-BIBLIOGRAFÍA.....	40
6- ANEXO.....	41

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se basa en el estudio de un caso real de una transformación de gran porte e impacto organizacional en una empresa del rubro industria y comercio en Montevideo. El motivo de la elección del tema es que formo parte del área de Recursos Humanos de la organización y entiendo que el presente análisis podría agregar valor a la transformación.

Cabe mencionar que se mantendrá en reserva el nombre de las Organizaciones en cuestión ya que se encuentran en los inicios del Proyecto y aún no ha sido comunicado a los colaboradores.

En adelante utilizaré nombres ficticios para preservar la confidencialidad, refiriéndome como Gaff a Planta I y Zaff a Planta II.

El caso de estudio es la fusión de las dos Plantas de la empresa, por un lado, Gaff (Planta I) y por otro Zaff (Planta II). A dicho proyecto se lo conoce como Proyecto Gaff / Zaff.

El principal objetivo de Gaff S.A es la producción de productos de higiene, salud, cosmética e industria, operando desde hace más de 76 años.

Respecto a la operativa de la mencionada empresa, se destaca la producción e importación de mercadería.

Forman parte de la organización aproximadamente 200 personas entre ambas empresas.

Gaff S.A se dedica a la producción de algodón y guata formando parte del equipo de colaboradores en Planta 15 personas y 50 funcionarios.

Con el correr de los años y en la búsqueda permanente por satisfacer las necesidades de los clientes, se amplía la capacidad locativa. Creando en 1994 Zaff S.A.

Zaff S.A se dedica a la producción de pañales para adultos, pañales para bebe, apósitos, toallas femeninas, bandas adhesivas, entre otros .Trabajan en Planta 128 colaboradores y en administración 7 personas , vale aclarar que se encuentran las dos empresas en locaciones diferentes (geográficamente).

Desde la creación de Zaff se tiene presente y en cuenta que estaba la posibilidad de que en algún momento se daría la fusión de ambas empresas.

A la fecha por razones económicas y logísticas se identifica la necesidad y oportunidad de trasladar Planta I a Planta II y de esta manera fusionar ambas empresas reduciendo costos, generando eficiencias y así mismo, su ubicación geográfica beneficiará la logística organizacional.

La motivación para la elección del tema nace del interés en el caso de estudio.

Parto de la base que el abordaje del cambio debe ser global tanto a nivel de análisis como de empresa.

## **1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Se detecta la necesidad por un tema estratégico y económico, de generar la unión de las dos plantas. La empresa a lo largo de estos años ha tenido siempre presente la idea de que todo se desarrolle en Planta II, por el espacio físico como punto estratégico además de generar eficiencias de costos.

## **1.2 PROPÓSITO DEL TRABAJO**

El presente trabajo, se enfoca en analizar cómo se desarrolla el proceso de Transformación, comprender cómo está hoy la organización y los aspectos relevantes del futuro, identificar posibles impactos y posibles opciones para mitigar los mismos en la fusión de ambas plantas y generar posibles recomendaciones.

## **1.3 OBJETIVO**

### 1.3.1 Objetivo general

Describir y analizar cómo está hoy la organización para el proceso de transformación, de manera de poder identificar y hacer las ciertas recomendaciones que puedan agregar valor.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el impacto del cambio para la Organización y las personas.
- Comprender cual es el Rol de Recursos Humanos en este proceso de cambio.
- Identificar posibles recomendaciones.

## **1.4 ALCANCE**

El alcance de este trabajo se enmarca en la fusión de las dos empresas y los cambios que traerá aparejado la integración en todas las áreas de la organización y el impacto que tendrá en cada área como en la empresa en general.

Siendo un punto clave el involucramiento y compromiso de todos los colaboradores de la organización a la hora de transitar la transformación.

## 1.5 ANTECEDENTES

El trabajo se enmarca en una empresa nacional y familiar llamada Gaff S.A fundada en 1947, que se encuentra ubicada en Montevideo y su principal desarrollo es la producción de productos de higiene, salud, cosmética e industria.

Integran la dirección de la mencionada empresa cuatro familias distintas cada una con diferentes áreas a su cargo.

Respecto a la operativa de la mencionada empresa, se destaca la producción e importación de mercadería.

La empresa, funciona desde sus inicios en la zona Pérez Castellano (Planta I) donde operan tanto planta como administración.

Sobre el año 1991 en el mes de julio precisamente Gaff identifica la necesidad de la creación de una nueva planta pensando en una mejor ubicación geográfica y con más metros cuadrados en lo que refiere a planta principalmente. Aquí se genera un gran impacto al trasladar la mayor parte de la producción a la nueva planta (Zaff , planta II).

Siendo julio de 1994 se da la fundación de Zaff (Planta II), cabe mencionar que el traslado de los colaboradores y la maquinaria se fue dando de manera progresiva y estratégica.

Asimismo, cada Planta pertenece a grupos de rama diferentes, por un lado, el grupo 4 de textiles y por otro lado el grupo 6 de celulosa, papel, pañales cartón y derivados.

Por consiguiente, cada Planta cuenta con beneficios que son compartidos y otros que no.

Algunas diferencias que se encuentran entre ambas plantas son: beneficio de comedor que corresponde a un menú o merienda por día para cada colaborador, diferentes porcentajes de incentivo, pago doble en feriados laborables, horas trimestrales diferentes en los jornaleros, pago de salario durante 6 meses una vez jubilado el colaborador, entre otras.

Algunos de los beneficios compartidos son descuentos en los productos de la empresa, opción de pago de los mismos a 60 días, descuento en clubes deportivos, servicio fúnebre, emergencia móvil, entradas a espectáculos, premios, entre otros.

### 1.5.1 Aspectos que motivaron la transformación

Tal como se ha tratado a lo largo del Posgrado, las interpretaciones dependen de la perspectiva de cada observador y el contexto.

Desde mi punto de vista, los aspectos que motivaron a que se esté dando la transformación fueron:

- Tema económico y estratégico, buscando eficiencia de costo y hacer un mejor uso de los recursos.
- La ubicación geográfica, el espacio físico como punto logístico estratégico.

## 1.5.2 Características de la empresa hoy

### Respecto a la gobernanza

En principio, cada sector de la empresa tiene un jefe que gestiona los aspectos económicos y operativos del área. Adicionalmente, existe la figura de Director, quien es la figura máxima de la organización y que, en coordinación con los Jefes de las distintas áreas, gestiona la dirección de la empresa.

### Respecto a la operativa

Las áreas de la empresa son:

- Administración y finanzas: Área enfocada a administrar y gestionar los bienes y / o servicios de la empresa.
- Secretaría: Área enfocada en dar apoyo administrativo a los directivos y demás áreas de la organización.
- Ventas: Área enfocada en promover la compra de los productos al cliente.
- Informática: Área enfocada en diseñar y analizar los procesos y estructuras de *software* y *hardware*.
- Marketing: Área enfocada en la investigación de mercado e impulsar el posicionamiento del producto y la empresa.
- Abastecimiento: Área enfocada en las compras en plaza y compras en el exterior. Consiguen y gestionan los insumos.
- Recursos Humanos: Área enfocada en brindar asesoramiento, selección de personal, negociaciones sindicales, entre otros.
- Producción: Área enfocada en la creación y producción de los productos.
- Calidad: Área enfocada al proceso de control de calidad y seguimiento que se lleva en los diferentes proyectos de la organización.
- Logística: Área enfocada en recibir las mercaderías, almacenamiento, empaque, transporte, entre otras.
- Publicidad: Área enfocada en promocionar los diferentes productos para su venta.

### Respecto a los colaboradores:

En primera instancia, es importante mencionar que:

- Los colaboradores tienen la posibilidad de realizar horas extras y las mismas pueden ser pagas por la organización o de lo contrario, generarse horas a compensar que pueden ser gozadas por los colaboradores en otro momento.
- Los colaboradores tienen descuentos en los productos de la empresa, con opción de pago de las mismas cosas a 60 días.
- Los colaboradores cuentan con descuentos en clubes deportivos, servicios fúnebres, emergencias móviles.
- Los colaboradores cuentan con entradas gratis a diferentes espectáculos.
- Los colaboradores acceden a diferentes premios y reconocimientos.

Respecto al desarrollo de los recursos humanos, los funcionarios cada año tienen una evaluación de desempeño. Dicha evaluación determina si a partir de su desempeño merece un ascenso, un

aumento de sueldo, un incentivo, etc. Los resultados de la evaluación son comunicados oportunamente.

Por otra parte, si un funcionario no alcanza las expectativas, se genera un plan de desarrollo con el objetivo de que, alcance las expectativas en el siguiente período.

Se prioriza la formación de los colaboradores y por eso, la empresa brinda 20 días por estudio anualmente a cada estudiante.

Hay un trato de cercanía con los colaboradores tanto en lo que refiere a su vida laboral como personal, buscando un balance y que ambas combinen de la mejor manera posible.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Como punto de partida para la investigación del presente trabajo fue necesario entender la organización, este análisis se realizó utilizando como herramientas el Modelo de Identidad de las Organizaciones de Leonardo Schvarstein, el cual identifica las organizaciones según las características de sus dominios.

El modelo de identidad de las Organizaciones comprende a todas las variables que pueden ser consideradas significativas para explicar las dinámicas de una organización. En este sentido, se estudia a la organización en base a tres dominios, cada uno con sus características y coyuntura:

- 1- **Propósitos (racionalidad):** Son los objetivos, planes, programas, proyectos. Este dominio está regido por las racionalidades (Razón de ser), cada propósito tiene una racionalidad subyacente.
- 2- **Capacidades (usufructo):** Dominio del correcto y eficiente uso de los recursos. El conocimiento media entre el recurso y la capacidad.
- 3- **Relaciones (poder):** Vínculo que establecen las personas en el marco del cumplimiento de sus roles y aquí aparece la noción de poder.

Entre las relaciones y los propósitos juegan los roles adjudicados y asumidos de los sujetos, entre las relaciones y las capacidades, la capacitación y, por último, entre las capacidades y los propósitos, se encuentra la productividad.

Esto se representa esquemáticamente a continuación:

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



Por su parte, estos **Dominios** se relacionan entre si a través de **Procesos**, los que terminan definiendo **Dimensiones** que deben considerarse desde el equipo proyecto.

El proceso que vincula las Capacidades con las Relaciones es la Capacitación, definiendo así la Dimensión Cognitiva. Todo cambio implica la modificación de ciertas capacidades y es importante que los participantes aprendan, una y otra vez, a interactuar utilizando estas nuevas capacidades.

El proceso que vincula las Capacidades con los Propósitos es la Productividad, definiendo así la Dimensión Administrativa. El logro de cualquier objetivo de una organización requiere de recursos que se deben administrar a lo largo del proceso.

El proceso que vincula a los Propósitos con las Relaciones es la Adjudicación / Asunción de los Roles, definiendo así la Dimensión Socio- Política. Los cambios necesariamente tienen una intencionalidad que debe considerarse en el marco de los intereses particulares de los integrantes de la organización.

Estos dominios, lógicas, procesos y dimensiones interactúan permanentemente a lo largo del tiempo, produciendo y representando la Estructura de la Organización, definiendo como el conjunto de las relaciones, capacidades y propósitos para cada instante de su historia.

La Identidad de la Organización es el invariante estructural a lo largo del tiempo, la esencia, lo característico de la organización que perdura en el tiempo.

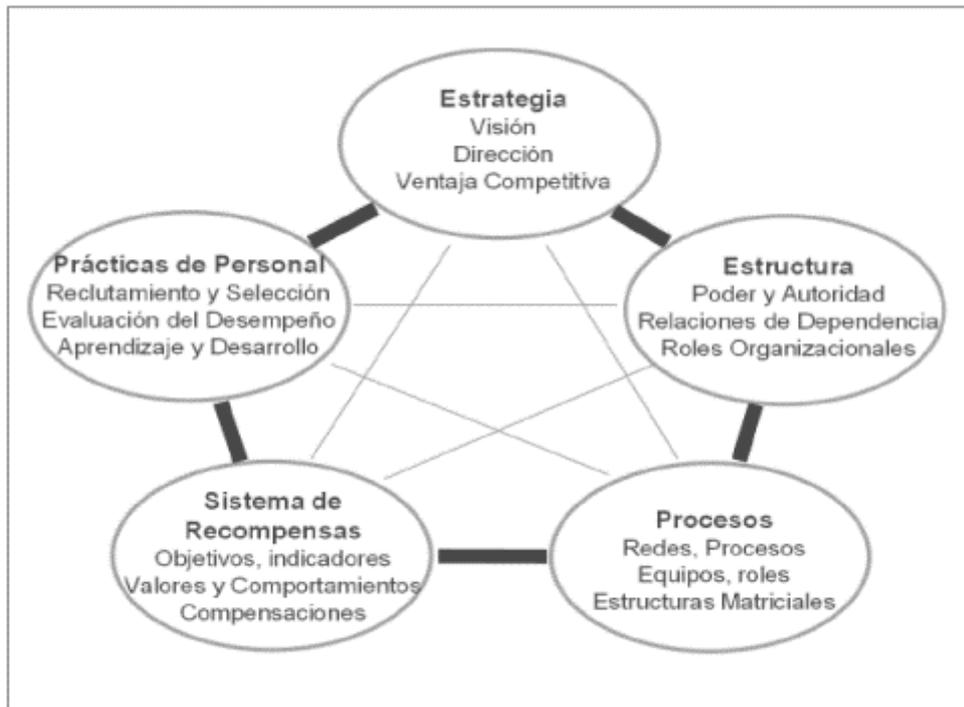
En el caso de estudio se pueden identificar tres momentos de este modelo: momento 0 empresa previo a la fusión, momento 1 proceso de fusión de ambas empresas, momento 2 empresa ya fusionada.

## 2.2 EL MODELO ESTRELLA

El presente trabajo tiene como uno de sus objetivos entender y sugerir posibles acciones a realizar a la hora de fusionar dos organizaciones. Teniendo en cuenta los conceptos y metodologías planteadas por Galbraith en el desarrollo de su “Modelo Estrella”. En la década de 1960 Galbraith desarrollo el Modelo Estrella, el cual es la base sobre la cual una empresa basa sus decisiones de diseño. El modelo se ha utilizado y perfeccionado a lo largo del tiempo.

Jay R. Galbraith, en el texto “*Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*”, presenta el **Modelo Estrella** como marco para reflexionar de forma integral acerca del proceso de diseño organizacional.

El modelo plantea cinco componentes clave en el concepto de diseño organizacional. Cada punto del modelo estrella representa un componente clave del proceso de diseño organizacional, por lo cual, si se logra la alineación de los cinco puntos, la organización se encontrará en un estado máximo de efectividad.



Nota: Tomada de Galbraith ( 1995 ) y Kates y Galbraith ( 2007 )

**La estrategia:** establece la dirección de la organización. El termino incluye la definición de la **visión, misión y objetivos estratégicos** de corto, mediano y largo plazo. La estrategia especifica la ventaja competitiva de la organización y como la misma se diferenciará de otras en el mercado. Constituye la piedra angular del proceso de diseño organizacional. Si la estrategia no es clara o no acordada dentro del equipo de lideres, no habrá criterios en los cuales basar las decisiones de diseño. Además, si no existe en los integrantes de la organización un buen conocimiento acerca de los objetivos estratégicos, resultará imposible tomar decisiones alineadas a las necesidades de la misma.

**La estructura organizacional:** determina donde se ubicará **el poder y la autoridad**. Está conformada por los componentes de la organización, sus relaciones y jerarquías. Canaliza la energía de la organización y brinda identidad a los empleados. El diseño de estructuras presenta un conjunto de alternativas para agrupar a las personas en cada nivel de la organización. Un aspecto clave del proceso de diseño es la definición de las responsabilidades de cada componente organizacional, clarificando como estos se relacionarán. La estructura establece la forma de la organización y el marco alrededor del cual todo se ordena.

**Los proceso y capacidades laterales:** brindan flexibilidad a la organización, y permiten potenciar los recursos. La información y la toma de decisiones deben atravesar los limites creados por la estructura. Estos límites pueden superarse mediante el diseño de capacidades laterales en la organización como redes interpersonales y tecnológicas, relaciones matriciales y de equipo, procesos y roles integradores. Contribuyen a una coordinación y alineación en la organización. Permiten a la organización reunir a las personas adecuadas, independientemente de su ubicación en la estructura para resolver problemas, crear oportunidades y responder a los desafíos.

**El sistema de recompensas:** permite comunicar a las personas qué se valora en la organización más claramente que cualquier otro mecanismo. Los indicadores y métricas contribuyen a alinear el desempeño y los comportamientos individuales con los objetivos organizacionales. El diseño de las

métricas y sistemas de recompensas tiene gran influencia en el éxito de los demás componentes del diseño.

**Las prácticas de personal:** representan las prácticas de recursos humanos que crean capacidades organizacionales a partir de las habilidades individuales de la organización. La estrategia es la clave en la definición de que tipo de habilidades, competencias y otras capacidades se requieren del personal y de la gerencia. Cada estrategia requiere diferentes necesidades de talento y diferentes prácticas de personal, particularmente en las áreas de selección, evaluación del desempeño y aprendizaje y desarrollo.

En síntesis, y como resumen de la definición del Modelo Estrella, se puede concluir que la estructura y los procesos **son el soporte de la estrategia**. Dado el dinamismo permanente que tienen las organizaciones, si alguno de los componentes clave del modelo no es considerado en el proceso de diseño organizacional, se obtendrá como resultado una falta de alineación.

Este modelo de diseño organizacional será el que se utilizará para el análisis y la propuesta de la unión de ambas empresas.

## **2.3 LOS 8 PASOS DE KOTTER:**

Utilizaré el modelo de John Kotter (1997) sobre la gestión del cambio organizacional. Kotter estudió múltiples casos de transformación organizacional, para llegar a la conclusión que hay algunos errores que se cometen en estos procesos de cambio y se repiten una y otra vez. Estos errores, siguen vigentes cuando las organizaciones atraviesan cambios significativos y se debe trabajar activamente para poder evitarlos y gestionarlos correctamente.

### **1- Establecer un sentido de urgencia**

#### **Crear un sentido de urgencia continuo en torno a una gran oportunidad.**

Resulta crítico para elevar la consciencia de la organización implementar continuos ajustes estratégicos, que la urgencia comience en los niveles más altos y se transmita a los integrantes de los equipos. Es difícil para la organización adentrarse en cambios profundos si no tiene sentido de urgencia. Precisamente Kotter en el primer acelerador plantea la creación de este sentido de urgencia en el mayor número posible de personas y apuntar a la creación de una “gran oportunidad”, un gran objetivo que perseguir, que sea desafiante y motivador, pero a su vez realista y posible.

### **2-Formar una poderosa coalición conductora**

**Construir y mantener una coalición conductora.** La coalición se convertirá en la red impulsora del cambio, por lo que deberá conformarse estratégicamente. Convencer a las personas de que el cambio es necesario implica un fuerte liderazgo y soporte de personas clave dentro de la

organización. Una vez formada, su “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

### **3- Crear una visión**

**Formular una visión estratégica y desarrollar iniciativas de cambio.** Es necesario elaborar una visión con los principales valores relacionados al cambio, de una forma altamente concisa y objetiva, permitiendo que todos entiendan y puedan adecuarse a la nueva situación. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué se necesitan los cambios.

### **4- Invertir en la comunicación de la visión**

**Comunicar la visión y la estrategia.** Es fundamental dirigir los esfuerzos para que la visión del cambio se comunique debidamente a los diferentes niveles organizacionales para garantizar que todas las personas de la empresa sean conscientes de dicho cambio.

### **5- Facultar a los otros, eliminar los obstáculos**

**Acelerar los movimientos hacia la visión y la gran oportunidad.** Uno de los objetivos de la transformación es lograr ganar el apoyo de los demás trabajadores, que sean conscientes de los beneficios y así ayuden en el involucramiento de las demás personas de la organización, en el entendido de que “la gente se compromete, con lo que ayuda a construir”.

### **6- Crear ganancias a corto plazo**

**Celebrar logros visibles, significantes y de corto plazo.** El cambio se debería estructurar en olas, las cuales se cerrarán en plazos definidos y en estos cierres se celebrarán los logros alcanzados. Los objetivos a corto plazo generan ganancias a corto plazo, que mantendrá comprometidos a todos y atraerán nuevos integrantes al cambio. Las personas se sienten más motivadas cuando perciben progresos.

### **7- Consolidar las mejoras, construir sobre el cambio**

**Nunca abandonar.** Aunque las ganancias a corto plazo son atractivas en un momento inicial, los cambios verdaderos llevan su tiempo. Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son solo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

### **8- Institucionalizar el cambio**

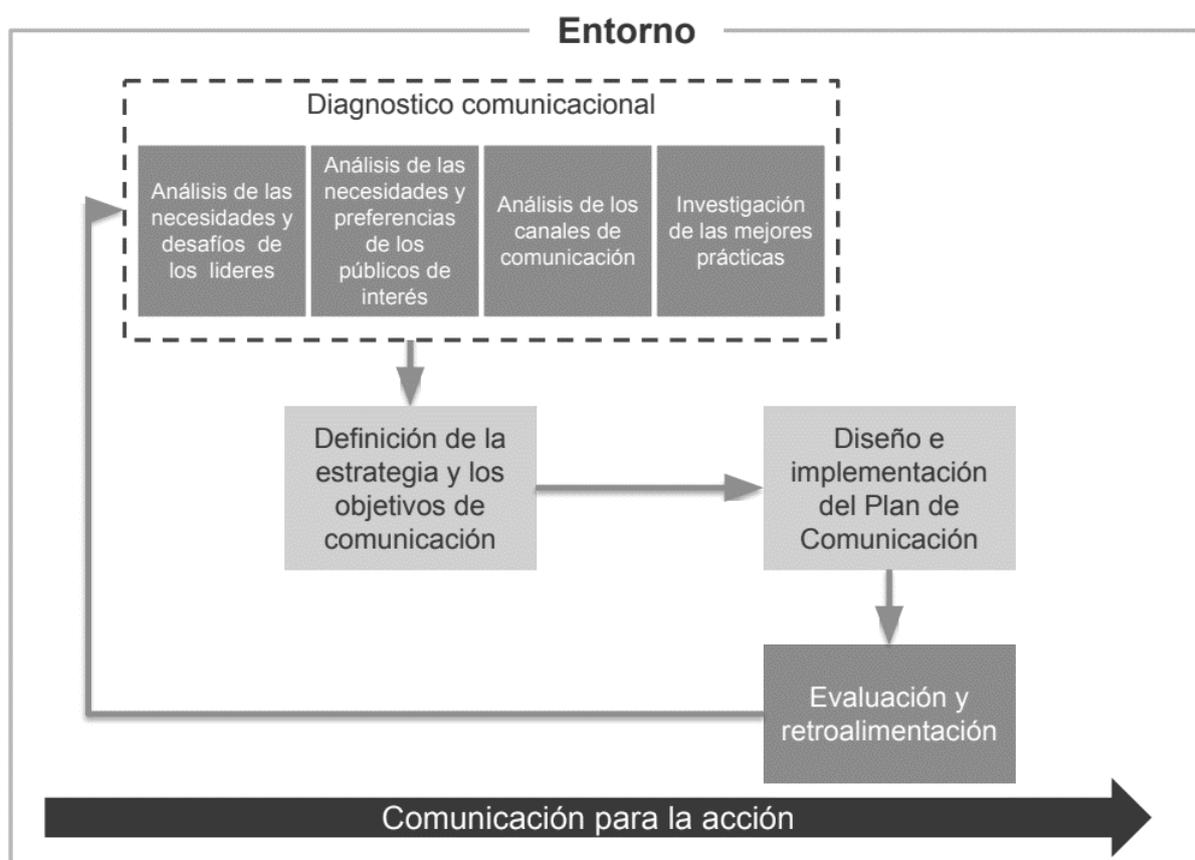
**Institucionalizar los cambios estratégicos en la cultura.** Esto refiere a anclar el cambio en la cultura de la empresa. Debemos evaluar la cultura actual de la empresa para alinear de la mejor forma la estrategia e involucrando a las personas.

## 2.4 COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO

En este apartado se introduce el concepto de comunicación organizacional, para Schvarstein: “La comunicación refiere en la organización a los procesos de asignación de sentido que se dan entre sus integrantes” (Schvarstein, 1998).

A continuación, se presenta un modelo donde se detallan los distintos aspectos que conforman la comunicación en el marco de un proceso de cambio.

Modelo de comunicación para el cambio:



Nota: Este modelo fue elaborado tomando como base el modelo de comunicación estratégica de Roger D Apriz (1992)

### **Entorno:**

El modelo comienza presentando el concepto de Entorno, establece que el entorno guía a la organización en la dirección hacia la cual dirigir sus esfuerzos, marcando el rumbo y adaptación a la realidad cambiante.

## **Diagnostico comunicacional:**

El diagnostico comunicacional cuenta con 4 etapas las cuales describiéremos a continuación:

### **1-Análisis de Necesidades y desafíos de los lideres**

#### **Objetivo:**

- Identificar elementos que brinden información en relación al contexto en el que se desarrolla el cambio organizacional y respondan el por qué, cómo y cuándo del proceso de transformación.
- Releva información sobre las preocupaciones e incertidumbres que los líderes tienen respecto a la transformación y reflexiones en la fase de inicio.
- Entrevistar a los líderes de la organización, como la herramienta que mejor se adecuó para el relevamiento de información en esta etapa.

### **2- Análisis de Necesidades y preferencias de los públicos de interés**

#### **Objetivos:**

- Releva las principales preocupaciones y necesidades de información de los miembros de la organización y conocer sus preferencias a la hora de recibir comunicaciones en relación al cambio.
- Conocer el nivel de comprensión que los miembros de la organización poseen sobre la transformación y cuál es su grado de apoyo a la misma.
- Recabar sugerencias concretas en relación al proceso de cambio y tender puentes entre los integrantes de la organización y el proceso de cambio.

### **3-Análisis de los canales de comunicación**

#### **Objetivo:**

- Releva los canales existentes en la organización para transmitir la información referente a la transformación y analizar sus características, alcance, utilización y audiencias objetivo de cada uno. Puede realizarse por medio de la observación y entrevista a las personas que puedan proporcionar dicha información.

#### **Definición de la estrategia y los objetivos comunicacionales**

- Responde a “dónde se pretende llegar” y “de qué manera se hará” detallando los principios guía que orientarán las comunicaciones, los objetivos de comunicación a alcanzar durante todo el proceso, los factores críticos de éxito a considerar, los canales de comunicación a utilizar, los roles y las responsabilidades en el proceso de comunicación durante la transformación.

- Debe ser elaborada por los líderes de la organización y del proceso de transformación, pudiendo ser facilitada por quien tenga la responsabilidad del trabajo de comunicación del proceso.

#### **4- Diseño e implementación del Plan de Comunicación**

- Responde a la pregunta: ¿cómo se desarrollarán y ejecutarán las comunicaciones?

- Es una herramienta de planificación detallada de los mensajes a transmitir a los diferentes públicos en un espacio temporal considerando: las distintas fases del proceso de cambio y los correspondientes requerimientos de comunicación e involucramiento.

- Ha de entenderse como un documento “vivo”, sujeto a modificaciones en relación a los mecanismos de retroalimentación establecidos y las variaciones que puedan surgir en el transcurso del propio proceso de transformación.

### **3- ENFOQUE METODOLÓGICO Y ANÁLISIS**

Se expone es la situación actual de la organización y cuál es la situación en la que se desea estar. Se hace especial énfasis en comprender cuáles son los desafíos a los que se enfrenta la Organización y sus líderes, e identificar posibles impactos y posibles opciones de mitigar los mismos.

Para el relevamiento se realizaron entrevistas a actores clave del Proyecto Gaff/Zaff, a través entrevistas abiertas con preguntas disparadoras que generaron insumos para el análisis del caso. (VER ANEXO Guía de preguntas).

En cuanto a las entrevistas, se realizaron en formato presencial en la Organización, teniendo una duración de 1 hora cada una aproximadamente. Las entrevistas son una pequeña muestra (representativa) de los líderes de la organización, siendo clave entrevistar a los Jefes de Administración, Producción, Informática y Recursos Humanos.

Según la información recabada en las entrevistas todos coincidieron que Gaff tiene una estructura horizontal, en donde los roles y cargos están bien definidos. Las entrevistas dejan entrever que los líderes tienen muchas dudas y preguntas en relación a la transformación que se avecina.

Una primera instancia se da en el mes de Marzo del corriente año, cuando se realiza una reunión con los Jefes y líderes de ambas empresas, en la cual se les comunica que se comenzará a trabajar en el Proyecto Gaff/Zaff, el mismo de desarrollará de manera progresiva teniendo como meta que en el año 2026 la organización se fusionara por completo. En cuanto a los motivos que se manifestaron, estos fueron generar eficiencia de costo e invertir en maquinaria de producción y poder así expandir el mercado de ventas. Cabe tener en cuenta, que otro punto que se mencionó fue el de las habilitaciones y permisos, la Intendencia de Montevideo está tratando de “liberar” la zona de Pérez Castellano como zona Industrial.

Ahora bien, desde marzo no han tenido ninguna otra comunicación de los avances del proyecto. Esto desde mi punto de vista, por lo conversado con los líderes, que ha generado incertidumbre y muchas preguntas.

En el mes de diciembre tendrán una segunda instancia en donde se presentará el balance del año y se comenzará a trabajar en los lineamientos y estrategias.

De las entrevistas se desprende que los jefes no realizan planificación a mediano plazo en lo que es la gestión de sus áreas de trabajo, alineado a esto no hay procesos de trabajo escritos o documentados formales, la ejecución de las tareas se realiza teniendo en cuenta lo que siempre se hizo e incluso cuando se pregunta acerca de esto, la respuesta común es “siempre se hizo así”.

En cuanto a la comunicación, de acuerdo a lo relatado por el Jefe de Recursos Humanos esta es formal ya que se utilizan medios de comunicación tales como intranet o mail corporativos. A través de estos medios de comunicación la empresa realiza comunicados pertinentes, de forma cordial y formal. No obstante, se observó en las entrevistas que, si bien la empresa utiliza medios de comunicación formales, muchas veces la comunicación no es clara, dejando lugar a dudas y preguntas, siendo este un aspecto a trabajar.

De acuerdo a lo relatado por el Jefe de Recursos humanos el año próximo, se empezará a trabajar con los distintos líderes y a generar diferentes instancias para generar la alineación empresarial y una mejor comunicación.

Respecto a cómo ven la organización, actualmente los líderes coincidieron que está en un proceso de transformación y grandes cambios, se está trabajando en el Proyecto de Nodum, un nuevo sistema que se comenzará utilizar dentro de un año; que apunta unificar la información facilitando también la integración de ambas empresas.

Respecto a los aspectos económicos y las ventas, las mismas son muy buenas aunque se ha notado la baja en la venta de determinados productos puntuales como respuesta a la situación económica de Argentina, entretanto se está en la búsqueda de expansión de mercado.

La fusión es una oportunidad de poder unir los patrimonios para poder tener una mayor eficacia y productividad, en un contexto de mercado que cada vez es más competitivo.

En cuanto a los valores que se debería mantener, están el ambiente de trabajo familiar donde los colaboradores se relacionen con confianza y transparencia. Esta visión familiar surge de la historia de la empresa, teniendo en cuenta que la antigüedad de los colaboradores es en promedio de 10 años o más por lo general.

En lo que refiere a oportunidad de crecimiento a los colaboradores, la organización se caracteriza por esto, ya que la mayoría de los colaboradores han realizado y realizan una larga trayectoria en la empresa, contando con planes de carrera y desarrollo.

La apertura al diálogo y la escucha, esto es algo que caracteriza a la organización a lo largo del tiempo.

Flexibilidad en colaboradores mensuales, cuentan con la opción de realizar teletrabajo, pero no todos los colaboradores tienen acceso a esta forma de trabajo híbrida.

Se observa por lo conversado con los Jefes la falta de relacionamiento entre quienes trabajan en Gaff y Zaff ya que se comunican vía mail, por teléfono y ocasionalmente a través de *zoom*, pero no se generan reuniones presenciales, incluso muchas veces no se conocen personalmente entre colaboradores que trabajan en conjunto o en otras áreas. Esto genera la falta de integración y socialización entre los integrantes de ambas empresas. El relacionamiento por lo tanto está condicionado por el lugar físico que ocupa el colaborador, es decir quienes trabajan la misma empresa si se relaciona, no así con quien trabaja en la otra empresa. El único momento en que se integran ambas organizaciones es una vez al año en la jornada de inventarios en donde se trabaja en conjunto, generando un acercamiento.

La empresa fomenta y fortalece el balance entre la vida profesional y personal ya que se tiene la política de que todo colaborador que pueda generar un balance en estos aspectos rendirá mejor en su puesto de trabajo, por lo que incidirá positivamente tanto en el desempeño como en el clima laboral.

En cuanto a la alineación cultural entre ambas empresas, tienen muchas cosas en común y otras que no, por lo que, con la fusión, se hace necesario alinear ambas culturas. La comunicación será muy

importante ya que junto a la alineación de la cultura serán factores claves para que se dé la transición de la mejor manera posible. Una cultura fuertemente alineada puede facilitar la gestión del cambio ya que los colaboradores tendrán mayor disposición a adaptarse al cambio.

En relación al impacto y cambios que traerá la fusión de las empresas, la integración de las culturas de cada Planta puede llegar a generar tensiones y desafíos.

Se deberá trabajar en el alineamiento cultural teniendo claro cuáles son los objetivos a lograr. Este proceso se espera que se lleve a cabo de modo progresivo.

Respecto a la estructura, es esperable que se generen ciertos cambios en la estructura organizacional, roles y responsabilidades para alinear a los equipos de trabajo y de esta manera ganar eficiencia y eliminar duplicidad de tareas.

Es por esto que será importante mitigar la posible fuga de conocimiento generando programas de retención de talentos, a la vez de ver la posibilidad de re ubicación o conversión de determinados puestos de trabajo.

También se dará la integración de sistemas y tecnologías de trabajo siendo que la capacitación y las correctas herramientas de trabajo serán clave, así como definir referentes en el área de informática será fundamental para el buen uso y familiarización con la tecnología.

Los líderes manifiestan que sería bueno contar con la figura de un Gerente general, el jefe de producción comenta que hace muchos años existió el rol de Gerente general y que el papel que desempeñaba era crucial y de suma importancia.

### **3.1 Caracterización de la situación**

Para comenzar se desarrollarán los conceptos de institución, grupo e individuo y situación.

Para comprender lo instituido, se identifica a las siguientes Instituciones que atraviesan a la Organización:

- La Institución Poder Ejecutivo, es quien concibe y ejecuta leyes.
- La Institución Normas de Conducta, establece las formas de relacionamiento y dirección.
- La Institución Industria y Comercio, tiene que ver con el ámbito en donde se desarrollan las actividades de la Organización.
- La Institución Trabajo, identificada en la normativa laboral regula aspectos tales como la salud y seguridad, la remuneración, entre otros.
- La Institución Economía, es una actividad con fines de lucro.

Se identifica como grupo de interesados en este proceso, a los siguientes individuos en sus roles por la Organización:

Rol	Descripción	Cantidad
Operarios	Operarios de planta Gaff/Zaff	125
Administración	Administración Gaff/Zaff	55
Dirección	Directores Gaff/Zaff	4
Jefes y Supervisores	Jefes Gaff/Zaff	16

**Fuente: Elaboración propia por conocimiento de la Organización (planillas de trabajo)**

La situación que enmarca este análisis es el proceso de fusión de dos empresas, que está iniciando en el presente año.

### **3.2 Dominio de los propósitos**

Toda organización tiene sus propios objetivos, proyectos, planes, el objetivo de la organización es la producción y venta de sus diferentes productos dado que es una empresa privada de Industria y Comercio, es la razón de ser.

Hoy en día un objetivo que tiene la empresa es el poder generar la fusión de las dos empresas.

Teniendo como planes el poder mejorar la productividad, eficiencia y eficacia en lo que es la producción y la parte de administración de recursos, otro aspecto es el de contar con más metros cuadrados ya que se necesita más espacio físico para lo que es el almacenamiento de la mercadería.

El dominio de los propósitos está regido por la lógica de la racionalidad, es la razón de ser y cada propósito tiene una racionalidad subyacente. Los propósitos en la organización son económicos, tecnológicos y geográficos. Se tienen varias racionalidades en las organizaciones. Puede ser que una predomina sobre otra en este caso al ser una empresa privada lo económico primará, sobre todo. En cuanto a los propósitos hay de índole organizacional, departamentales, unidades de negocio, grupales, individuales y no necesariamente todos están alineados entre sí. Dentro de Gaff-Zaff cada departamento tiene sus propios propósitos, así como también la organización en si tiene sus propios propósitos.

### **3.3 Dominio de las capacidades**

Es el rol que la persona cumple en la organización por ejemplo el de ventas, vender.

La dimensión socio política es la que se encarga de hacer que el arbitraje entre las múltiples racionalidades sea viable y genere la menor cantidad de conflictos en las relaciones.

La capacitación es la encargada de dotar a los individuos en el diseño de sus roles, entender cómo utilizar correctamente los recursos.

En este caso para que sea exitosa la fusión de las dos empresas es necesario dar apoyo a los líderes, capacitación y herramientas; en producción es importante tener en cuenta que trabajarán con nuevas máquinas por lo que las diferentes instancias de capacitación y desarrollo serán clave para todos (ej. en administración se trabajara con un nuevo sistema en el cual los usuarios deberán formarse).

La identidad es lo que permanece constante a lo largo del tiempo, lo que permanece en la organización. Conjunto de rasgos invariables que permite distinguir a una organización y caracterizarla como única. En este caso, la identidad de la organización es que es una empresa privada familiar con un fin económico, que cuenta con una larga historia, siendo actualmente la segunda generación en llevar adelante la empresa.

En cuanto a la racionalidad, es la razón de ser, teniendo una racionalidad con los propósitos que pueden ser económicos, sociales, pudiendo predominar una sobre otras; en este caso predominará el propósito económico.

Algunos de los puntos que tendrá en cuenta la organización son los recursos materiales: refiere a que la empresa brindará los equipos adecuados a todos, es decir, todas las herramientas de trabajo y se asegurará que todos puedan llegar en tiempo y forma al lugar de trabajo. Como puede ser brindando un servicio de camioneta que lleve a los colaboradores que no tengan medio de transporte o les sea dificultoso llegar a Planta II para facilitar sus traslados. En lo que es lo inmaterial la empresa brindará capacitaciones /talleres sobre lo que sea necesario como por ejemplo en el correcto uso de las máquinas de producción y el correcto uso del nuevo sistema Nodum ya que contribuirá esto significativamente al éxito, así como también el sentido de pertenecía a lo nuevo y a la transformación organizacional.

A modo de entender la estructura de la organización se presenta a continuación un breve resumen:

Total de colaboradores: 200 personas

Planta I: 64 colaboradores

Planta II: 136 colaboradores

Para conocer cómo se distribuye el personal se presentará a continuación una distribución de personas según departamentos y cargos:

Directores: aquí se encuentran los 4 directores y dueños de la empresa.

Administración y finanzas: aquí se encuentra la Jefa del departamento, encargada de contabilidad, analista de contabilidad, analista de crédito, analista de costos, cobrador, auxiliar administrativo, auxiliar de crédito, cajera y secretaria administrativa.

Marketing: Supervisora de marketing, coordinadora de marketing, analista de marketing, auxiliar de marketing.

Ventas: Jefe de Ventas, Supervisor de Ventas, vendedores junior, vendedores senior, vendedores viajeros, vendedor volantes, auxiliar de ventas, promotores y maquillador.

Informática: Jefe de Informática, analista de informática y auxiliar de informática.

Abastecimiento: Jefe de abastecimientos, analista de exportaciones e importaciones, auxiliar de plaza.

Producción: Jefe de producción, supervisores, encargados, analistas, operarios de producción.

Logística: Jefes de logística y supervisores de logística, analista de logística y operarios.

Mantenimiento: Jefe de mantenimiento y operarios.

Recursos Humanos: Jefe de Recursos Humanos, analista de recursos humanos, auxiliar de recursos humanos, técnico prevencionista, medico laboral.

Calidad: Supervisor de calidad y analista de calidad.

Cabe tener en cuenta que en la mayoría de los departamentos se trabaja para las dos empresas, en algunos roles es que se da la duplicidad de tareas, siendo estos casos en los que hay que evaluar la descripción de tareas y perfil de cargos.

Un ejemplo de esto es el departamento de administración que cuenta en ambas empresas con una cajera y auxiliares administrativos.

### **3.4 Dominio de las relaciones**

En este dominio se encuentran los recursos que intervienen en la Organización.

Aquí se identifica al capital humano, la Organización trabaja con más de 200 personas, expertos en administración, marketing, ventas, calidad, logística, recursos humanos, producción, entre otros.

En cuanto al Poder lo tiene la dirección ya que son quienes darán el visto bueno y la aprobación ante la toma de decisiones. Respecto a las relaciones forman parte Jefe de recursos humanos, Consultor externo, Jefe de Producción, Jefe de Informática.

### **3.5 Gestión del cambio en la organización**

Se realizará un análisis para construir un plan que habilite trabajar en la gestión del cambio. Kotter plantea ocho procesos que se constituyen en aceleradores del cambio en una organización.

## **1- Establecer un sentido de urgencia**

### **Crear un sentido de urgencia continuo en torno a una gran oportunidad**

En este caso resulta indispensable abrir un dialogo transparente en la organización, donde estén involucradas las áreas de Recursos humanos, Producción y las personas que conforman el Proyecto Gaff/Zaff , respecto a la necesidad y oportunidad que supone el proyecto. Los referentes y lideres deben tener claro conocimiento respecto a las oportunidades y desafíos que traerá aparejado la fusión de ambas empresas, para que de esta manera puedan transmitir las oportunidades que se generarán con la mudanza de la Planta I.

## **2- Formar una poderosa coalición conductora**

### **Construir y mantener una coalición conductora**

Convencer a los colaboradores de que el cambio es necesario implica un fuerte liderazgo y soporte de personas clave dentro de la organización. En este caso será importante identificar a los colaboradores y gestores que puedan ser agentes de cambio, personas elegidas no solamente por su cargo en la empresa sino por su *status*, su experiencia y su influencia en los equipos de trabajo.

## **3- Crear una visión**

### **Formular una visión estratégica y desarrollar iniciativas de cambio**

Alineado al primer objetivo, una visión clara puede hacer entender a todos el por qué se necesitan los cambios. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, la motivación cambia, como sería en este caso la oportunidad que trae la fusión de ambas empresas para todos. Mejorarían las condiciones de trabajo a la vez que se podría invertir en mayor tecnología y recursos para todos.

## **4- Intervenir en la comunicación de la visión**

### **Comunicar la visión y la estrategia**

Es pertinente contar con un equipo estratégico que se reúna y defina los pasos a seguir, para que cada uno pueda realizar la comunicación en su área con una alineación en el mensaje a transmitir, a la vez de generar una comunicación institucionalizada a través de diferentes canales como lo son la intranet, mail corporativo, entre otros. A su vez, es necesario que se realicen comunicaciones de seguimiento, a modo de revisar los avances del Proyecto y poder realizar los ajustes necesarios en tiempo y forma.

## **5- Facultar a los otros, eliminar los obstáculos**

### **Acelerar los movimientos hacia la visión y la gran oportunidad**

Es fundamental poder generar conciencia de lo positivo que es el cambio para la organización. Un debido involucramiento de los colaboradores en donde se visualicen los beneficios y oportunidades

de la transformación. Algunos de los beneficios son mejores condiciones de trabajo, mayor espacio físico, lugares de esparcimiento, entre otros. La oportunidad de crecer como empresa a la vez de tener nuevos desafíos en un mercado competitivo.

Es importante gestionarlo de buena manera para que no tenga una influencia negativa.

## **6- Crear ganancias a corto plazo**

### **Celebrar logros, significantes y de corto plazo**

Partiendo de la premisa de que las personas se sienten más motivadas cuando perciben progresos, es importante la creación de metas medibles e incentivos para los equipos, a corto plazo, con el objetivo de conmemorar los objetivos alcanzados y dar recompensas para aquellos que actúen en favor del cambio.

Sera clave incluir la celebración de hitos del proyecto, que las etapas se vayan comunicando y celebrando con el fin de que el avance se vaya haciendo tangible y eso motive el seguir apostando y acompañando a la organización en el proceso de transformación.

## **7- Consolidar las mejoras, construir sobre el camino**

### **Nunca abandonar**

Los cambios llevan su tiempo. El cambio se debe de trabajar a lo largo de los años, es algo que construimos todos quienes formamos parte de la empresa.

## **8- Institucionalizar el cambio**

### **Institucionalizar los cambios estratégicos en la cultura**

Es importante que evaluemos “sacar una foto” de como esta hoy en día la empresa para saber que acciones estratégicas debemos llevar a cabo. Los lideres son un factor clave y es muy importante que den apoyo y sean parte activa en el proceso de transformación en el antes/durante y después. Para el plan de acción, debe analizarse la comunicación, la integración de culturas, la tecnología y sistemas, los aspectos financieros, evaluación de los colaboradores en cuanto a la estructura organizativa, la gestión de los posibles riesgos e impactos.

## **3.6 Modelo estrella en la organización:**

Para el correcto funcionamiento de las dos plantas y su fusión se debe analizar la realidad desde la óptica del diseño organizacional y no como mera estructura.

En este sentido, es que propongo reflexionar acerca de este cambio desde la óptica del Modelo Estrella propuesto por Galbraith, Downey y Kates.

En este Modelo se plantean cinco aspectos clave donde reflexionar acerca del diseño organizacional a abordar.

A continuación, desarrollaremos tres de los cinco aspectos más relevantes al caso de estudio.

## Estrategia

La estrategia establece la dirección de la organización. Constituye la piedra angular del proceso de diseño organizacional.

En este punto, hay que interiorizar en algunos aspectos de la organización como ser cuál es su propósito, misión, visión y principales objetivos. Esta información nos permitirá ahondar sobre la causa por la cual la organización define la fusión de ambas empresas y cuál es el punto al que se desea llegar.

La misión actual de la Organización es ser un eficiente proveedor de bienes para el cuidado personal de las familias, apostando al crecimiento de nuestra gente. Estar presentes con nuestros productos, en cada hogar uruguayo y en la región. Ser una opción favorable para nuestros socios comerciales, apostando al ganar-ganar.

Las empresas necesitan líderes que piensen en el futuro y respondan rápidamente a sus necesidades cambiantes. Para ello, es fundamental construir relaciones sólidas, de cercanía y de comprensión con los colaboradores. El propósito de la organización es la fusión de la empresa y que la misma se desarrolle con líderes que cuenten con herramientas sólidas y estén preparados.

El acompañamiento de la empresa también es un punto clave del proceso.

La estrategia de la organización es que todo se desarrolle en Zaff Apostando a ser reconocida como una empresa uruguayana exitosa, referente por su filosofía de trabajo y compromiso con la sociedad.

El principio rector es el respeto por las personas: clientes, proveedores, empleados y accionistas. Este principio ha guiado a las acciones de la organización desde sus orígenes.

Ahora bien, para poder cumplir su objetivo Gaff S.A se apoya y valora a su talento, siendo que, el desarrollo de este es lo que posibilitará el desarrollo deseado.

¿Por qué Gaff S.A necesita cambiar? Si bien las dos Plantas son propiedad de la empresa, la ciudad ha crecido en cuanto a la cantidad de movilidad, quedando en el medio de la ciudad Gaff y no siendo un punto logístico estratégico.

La necesidad también de optimizar y reducir costos es clave en un mundo cambiante en lo económico. Otro punto es que la organización creció a lo largo de los años y necesita de mayor espacio físico, es decir depósitos en donde tener su mercadería. Zaff desde sus inicios vio el potencial en cuanto logística y espacio físico, así como el hecho que la zona de Planta II es industrial, hay muchas empresas. Esto no sucede en Gaff , se encuentra en un barrio en la mitad de la ciudad .

Lo que refiere a la parte edilicia de Gaff se encuentra deteriorada ya que en los últimos años no se ha invertido dado que en un futuro todo se desarrollara en Planta II.

Entonces, ¿qué queremos?, Buscamos que la fusión se desarrolle de manera exitosa, sabiendo que la misma será un largo proceso por recorrer.

Requerirá de capacitación y acompañamiento en todas las áreas. En lo que refiere a los operarios de Gaff trabajarán con maquinaria nueva, dado que la que se encuentra actualmente en Gaff es muy difícil trasladarla a la vez que tienen muchos años (desde sus inicios) la empresa busca mejorar la productividad y modernización. Es por esto que se traerán nuevas máquinas del exterior. En el área de Administración, se deberá potenciar a todos los colaboradores, así como realizar una actualización en la Descripción de cargos, algunos puestos se verán solapados en lo que refiere a tareas por lo que hay que rever los cargos y la descripción de tareas.

Y por último, ¿qué esperamos?, la integración de ambas empresas teniendo en cuenta las necesidades, oportunidades así como las particularidades de cada organización.

Generar un cambio de enfoque cultural y de gestión de capital humano y organizacional que permita la sostenibilidad de la organización.

Podemos identificar las siguientes capacidades organizacionales a desarrollar:

- El empoderamiento de los colaboradores
- La gestión de los equipos de trabajo
- La planificación estratégica
- La buena comunicación
- Líderes inspiradores

Es necesario hacer foco en la post fusión de empresas para asegurar que la transformación se convierta en oportunidad de mejora.

## **Estructura**

Teniendo en cuenta la mirada sistémica de las organizaciones y continuando con el modelo estrella, procederé a analizar el componente estructura, concepto que han desarrollado varios autores a lo largo de la historia, pero en este trabajo vamos a definirla como lo que le da forma a la manera en que nos organizamos, diferenciándose del concepto de organigrama. Más allá de determinar exactamente el tipo de estructura de la organización, lo que debemos tener en cuenta es que la estructura ayuda al logro de los objetivos o los complejiza.

Existen diferentes estructuras y se las pueden clasificar por tipo; están las del tipo básico, como lo son las agrupadas por función, por producto o servicio, por región geográfica, por segmento de clientes y por procesos, en la realidad es difícil encontrarlas de manera pura, lo que sucede es que se

suelen mezclar y lograr una estructura matricial, híbrida o *front-back*. Es importante destacar que lo que le hace sentido al funcionamiento no es que la organización encaje perfecto en uno de estos tipos, sino que la estructura se adapte a la organización, en base con sus características, visión estratégica, procesos y contexto de la misma. Es decir, los diferentes tipos de estructuras nos dan idea de cómo funcionan las organizaciones, pero no tenemos que cerrar estrictamente con todas las características de una, sino que es lo que prepondera a la hora de organizarse, y puede variar según el momento de la empresa.

En base a lo expuesto anteriormente, en primera instancia es fundamental entender cómo funciona la organización y posteriormente la estructura. Gaff S.A se organiza por departamentos, donde si bien todos los departamentos son parte de un todo, el alcance de cada uno de ellos es diferente.

El poder se encuentra en los Directores de la empresa ya son quienes darán el último visto bueno de todas las decisiones que se llevan adelante; respecto a la autoridad encontraremos a los Jefes de los distintos departamentos.

La estructura está conformada por los componentes de la organización (todos los departamentos de la empresa), sus relaciones y jerarquías.

Tan importante como la estructura, son los roles dentro de esta siendo uno de los aspectos complejos de manejar en las organizaciones.

Este proyecto afecta de una forma u otra a la totalidad de Gaff, presentaré a continuación sus departamentos y áreas.

#### Presentación de Gaff - Áreas

Producción/Logística/Mantenimiento/Calidad/Informática

Director Ejecutivo 1

Ventas/Marketing/Promoción

Director Ejecutivo 2

Administración y Finanzas / Secretaria

Director Ejecutivo 3

Abastecimiento/Importaciones/Recursos Humanos

Director Ejecutivo 4

## Procesos

En el punto anterior, se analiza la organización bajo una mirada vertical enfocada en la estructura. A efectos de continuar con una visión sistémica e integral de la organización, continuare analizando los procesos, con el objetivo de tener mayor información respecto a las capacidades de Gaff.

Los procesos son fundamentales para lograr la coordinación y sinergia de los distintos actores de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Es por esto que es importante revisar y tener en claro cómo están hoy en día los procesos en la organización y visualizar si están alineados con los objetivos, economía, recursos y rendimiento esperado entre otras.

Cabe mencionar que los procesos en cualquier organización se deben rever, coordinar y mejorar de modo constante ya que las empresas son dinámicas y de esta manera se podría generar valor.

Por esto, es fundamental entender cuál es el estado actual de los procesos y si se están alcanzando los objetivos estratégicos y de esta manera tener claro cuáles son las prioridades en la organización, es decir cuáles son los procesos más importantes que hay que analizar en este momento.

Identifico como actores de la organización a todos quienes forman parte de ella, teniendo en cuenta que el grupo de colaboradores al cual se requiere involucrar es total. Para esto es importante tener en cuenta las expectativas y necesidades de los mismos.

En cuanto a la línea operativa es una empresa privada con fines de lucro. La empresa produce diversos productos y los comercializa.

La organización cuenta con los siguientes procesos: producción, ventas, logística, mantenimiento, calidad, marketing, promoción, informática, administración, secretaria, abastecimiento, importaciones, recursos humanos.

Cada uno de los procesos involucra distintas áreas , es así por ejemplo que ventas tiene como objetivo la captación y fidelización de los clientes y las áreas de Marketing y Promoción , contribuyen al cumplimiento del objetivo transversalmente.

En el caso de Producción tiene como objetivo producir para comercializar la mayor cantidad de productos, para esto cuenta con el apoyo de ventas, abastecimiento y marketing.

La mayoría de los procesos en la organización están documentados y formalizados (no todos), pero no se actualizan desde hace muchos años, en algunos casos incluso se dan de manera verbal por lo que no queda documentado y esto genera que muchas veces se pierda información en el proceso.

Será clave y necesario que revisen y se realice un re diseño de los procesos (de ser necesario) a la hora de la fusión, en donde se definan, formalicen y profesionalicen los distintos procesos. Hay tres pilares fundamentales para que esto se dé: los colaboradores; la empresa no podría funcionar sin as

personas que llevan adelante los procesos. Por lo que los colaboradores son una parte muy importante. En segundo lugar, las tareas; dentro de los procesos existen tareas y actividades que los colaboradores desempeñan para que la organización funcione de manera correcta.

Por último las tecnologías; la transformación constante en lo que es lo digital permite a los trabajadores mejorar el trabajo a la vez de reducir posibles errores humanos durante el proceso y generar mejores resultados.

El re-diseño tendrá varios impactos; en clientes y proveedores entre otros, por lo que será importante conocer sus necesidades y requisitos y definir los procesos contemplando los mismos.

### **3.7 Propuesta a la organización:**

Teniendo en cuenta los aspectos analizados, entiendo pertinente realizar una propuesta en base a las diferencias y similitudes de ambas empresas, teniendo como objetivo hacer recomendaciones sobre la mejor manera de llevar adelante la fusión de la organización.

Desde la empresa, se pretende alinear culturalmente a la empresa Gaff al funcionamiento de Zaff, generar equidad en las condiciones laborales, beneficios y procesos de trabajo. También construir relaciones de comunicación efectiva y dinámica entre los distintos departamentos organizacionales.

Contar con una comunicación efectiva y dinámica dentro de la organización, así como dentro de los distintos departamentos ayudará al éxito en el logro de los objetivos que se proponga la empresa.

En cuanto a la comunicación interna, considero necesario analizar los canales de comunicación a la vez de evaluar que tan efectiva y certera es la comunicación que realiza la empresa actualmente.

Se visualiza una carencia en cuanto a la comunicación a nivel corporativo y dentro de las áreas, por lo cual, es imprescindible trabajar en ella para mejorarla. Aquí creo sería importante generar reuniones mensuales o trimestrales con los diferentes líderes en donde se les informe de cómo va el proyecto y se visualicen los objetivos y metas a corto y largo plazo manteniendo el foco en las necesidades de la empresa.

Sería importante a su vez, tener una estrategia de sostenibilidad a mediano y largo plazo, poder alinear los procesos de trabajo y sistemas informáticos. Sugiero realizar planes de trabajo a corto y largo plazo, en donde los diferentes departamentos tengan en claro cuáles son los objetivos a lograr (de modo individual y colectivo como una única organización con una estrategia de negocio conjunta).

Considerando las diferencias que tienen ambas empresas en cuanto a los beneficios y pertenecer a ramas de actividad sugiero ver los mismos y alinearlos dentro de las posibilidades y realizar un Plan de beneficios cuando se dé la fusión enfocado en los intereses de los colaboradores.

Crear de un Plan de beneficios Gaff Zaff, en donde se cree un comedor con beneficio de subvención de un menú o merienda (actualmente existe únicamente para una de las empresas), en el caso de jornaleros mismas horas trimestrales voluntarias autorizadas a faltar, posibilidad de que si un colaborador está próximo a jubilarse y cuenta con más de 10 años de antigüedad, tendrá derecho al premio de prejubilación por 6 meses (existente hoy para una de las empresas), realizar jornadas de integración, entre otros.

Por otro lado, evaluar la creación de beneficios nuevos, como pueden ser un espacio de recreación común con mesas de ping pong para la hora de descanso, lugares para caminar señalizados, hamaca paraguaya, etc.

En cuanto al clima organizacional es vital fortalecer las relaciones interpersonales, desarrollando estrategias para mejorar la integración en donde se fortalezcan los vínculos entre los colaboradores de las distintas áreas.

En este punto, sugiero crear un Plan de bienestar, sería bueno poder llevar encuestas de clima organizacional y visualizar cuales son las expectativas de los colaboradores y que esperan.

En cuanto a la producción, el objetivo es modernizar y mejorar la producción de manera eficiente y eficaz. Para esto, creo es importante que se desarrolle un plan de capacitación para todos los colaboradores, creación de un manual de procedimientos y la actualización de la descripción de tareas por puesto de trabajo.

Realización de capacitaciones de seguridad por parte del Ingeniero Prevencionista a todos los colaboradores, dando y herramientas y concientizando de los accidentes laborales para de esta manera mitigar los mismos y prevenirlos.

Sería importante implementar un Plan de Objetivos para los Jefes y que estos estén alineados con las metas de la empresa, se podría realizar un seguimiento trimestral de los objetivos a través de reuniones en donde se generen *feedbacks*. Por otro lado algo fundamental realizar un Plan de comunicación que incluya, qué comunicar, cuándo comunicar y cómo comunicar.

El objetivo es lograr que las diferentes áreas sean eficientes. Para que esto se deberán definir los procesos dentro de las distintas áreas a la vez de generar reuniones de planificación mensuales o trimestrales entre las distintas áreas.

Es importante generar un buen relacionamiento entre las diferentes áreas. Para esto, se podría implementar reuniones entre los equipos de trabajo, realizar tres instancias de integración anuales en donde se realizarán dinámicas de fortalecimiento de equipos de trabajo (puede ser algún juego de gamificación) y la realización de dos encuentros uno a principio de año y otro al finalizar el mismo con todos los colaboradores donde se realice la presentación de los resultados por área, y de cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de la empresa.

Se deberá fortalecer la motivación de los colaboradores de la empresa. Para lograr esta motivación, propongo la realización de una encuesta de clima laboral y /o entrevistas personales para de esta manera medir el impacto de las acciones y conocer de primera mano los intereses de los colaboradores, y poder desarrollar e implementar un plan el cual este enfocado en los intereses de los colaboradores, estando alineado a los objetivos de la empresa, pudiendo generar instancias de integración entre todos los colaboradores.

A continuación se presentara un cuadro de visualización de las acciones a desarrollar durante el Proyecto Gaff/ Zaff:

Acciones a realizar	Fecha de inicio	Fecha de fin
Realización de Plan de Comunicaciones.	12/23	12/24
Realización de reuniones de comunicación del Proyecto, en donde se comuniquen la visión del Proyecto a la vez de en qué etapa se encuentra el mismo.	12/23	12/26
Comunicar la estrategia de la empresa y lineamientos.	12/23	12/26
Comunicar trimestralmente a los líderes de la organización los principales avances, resultados y aspectos más relevantes.	03/24	12/26
Definición de descripción de tareas.	06/24	12/24
Realización de manuales de procedimientos.	01/25	12/25
Realización de encuesta de clima organizacional anual para de esta manera conocer los intereses de los colaboradores y el impacto.	12/23	12/26
Realización y generación de acciones de acuerdo a los resultados de la encuesta de clima organizacional	01/24	01/27
Generación de una coalición conductora promotora del cambio	01/24	01/24
Implementación y definición de un Plan de Capacitación para todos los colaboradores de la empresa.	01/25	12/25
Generación de un Plan de retención de talentos.	02/25	12/25
Fortalecimiento de los equipos de trabajo, generando instancias al menos dos veces al año de aplicación de la gamificación .	06/24	12/25

Presentación de resultados por departamento dejando en claro cuáles serán los objetivos a corto y largo plazo.	04/24	12/25
Capacitación a líderes y referentes de la coalición del cambio.	03/24	12/25
Realización de jornadas de integración entre los colaboradores de ambas empresas	06/24	12/26
Realización de <i>feedback</i> de las encuestas de clima organizacional.	01/24	01/26
Desarrollo de los colaboradores alineados a los objetivos y valores de la empresa.	06/24	12/26

Me parece importante analizar el impacto que generara este proceso de cambio en todos los colaboradores dentro de la organización, con el objetivo de definir acciones que reduzcan el impacto organizativo que generaran los cambios.

En cuanto a la estructura de la empresa se podrá ver modificada, ya que algunos puestos de trabajo se podrán ver solapados por lo que se deberá de rever el puesto y ver como reconvertir ese puesto. Se puede ver claramente un cambio en los procesos y procedimientos de trabajo por lo que esto será uno de los principales desafíos a gestionar. Algo que cambiara son las herramientas de trabajo y su uso, ya que todos los nuevos procesos a implementar requerirán de nuevas tecnologías por ende se necesitaran nuevas herramientas y conocimientos.

El papel de Informática será fundamental durante todo el proceso desde inicio a fin ya que serán quienes capaciten y den acompañamiento a todos los colaboradores.

Ahora bien, el rol de los Jefes y referentes también será de mucho valor ya que serán quienes den apoyo y guíen.

Otro punto a tener en cuenta es la posible fuga de conocimiento, seguramente algunos colaboradores no seguirán formando parte de la organización una vez se genere la fusión. Por lo que será importante crear planes de retención de talentos y planes de transferencia de conocimiento ya que muchas de los colaboradores no continuaran en la empresa por diferentes motivos debemos mitigar este impacto, gestionando el traspaso de información de los colaboradores  
 Evaluar cuáles serían las razones por las que estos colaboradores no quisieran formar parte de la transformación. De las entrevistas se pudo percibir que los líderes piensan que algunos colaboradores no estarían por ejemplo dispuestos a cambiar de locación geográfica ya que les llevaría más tiempo el trasladarse y por ende representaría cierta dificultad. Una de las acciones que se podría realizar es la contratación de una camioneta por parte de la empresa en donde se deje a los colaboradores en las paradas de ómnibus del centro de la zona.

En cuanto al traspaso de información de los colaboradores, la creación de planes y líderes que lleven adelante este proceso y generando manuales de conocimiento.

El Proyecto Gaff / Zaff es liderado por el Jefe de Recursos Humanos y un Consultor externo a la empresa, creo que sería muy importante generar una coalición promotora del cambio en la cual deberían estar incluidos los Jefes con mayor influencia como Jefe de Producción, Jefe de Administración, Jefe de Informática, también identificar aquellas personas que son clave y no tienen un cargo pero si mucha influencia en la organización, estos son los líderes naturales. Identificar a los posibles detractores y colaboradores que se resisten al cambio por medio de encuestas o entrevistas individuales en los diferentes departamentos, dar lugar a espacios de retroalimentación será importante. La comunicación será fundamental al igual que el poder abordar las diferentes preocupaciones y hacer que la transición ocurra de la mejor manera posible.

Durante las entrevistas pude visualizar que tanto el Jefe de Recursos Humanos como el Jefe de Producción tienen una alta influencia dentro de la organización, por el rol que ocupan y que el impacto que generan las decisiones de ambos abarca a toda la empresa. Cabe mencionar que en el caso del Jefe de Producción es una persona con muchos años dentro de la organización y ha trabajado en las dos empresas a lo largo de estos años, teniendo mucho personal a cargo (todo producción). Es un referente con vasta experiencia, es un líder positivo natural. Se podrían generar instancias de acercamiento hacia Zaff yendo los colaboradores a conocer las nuevas máquinas y espacio de trabajo para generar el sentimiento de acompañamiento en todo el proceso.

El Proyecto Gaff/ Zaff tendrá un gran impacto dentro de Producción ya que cambiará la forma de trabajar y los procesos, teniendo que gestionar los mismos.

Por lo que será importante comprometer a todos en las diferentes etapas del cambio, hacerles sentir parte y que sientan como propio el Proyecto, es importante que se comuniquen eficazmente los cambios en los procesos de trabajo, el impacto que esto tendrá y los resultados esperados u obtenidos.

La celebración de los pequeños logros que se vayan dando a lo largo del proceso como parte de la motivación y el sentido de pertenencia.

Será necesario realizar capacitaciones sobre las nuevas formas de trabajo en los procedimientos y procesos, así como en las herramientas.

Es importante realizar reuniones mensuales para acompañar y poder ver posibles desviaciones, comunicar de manera efectiva las acciones que están programadas, como los avances y como estos impactaran en el desarrollo del trabajo, escuchando todas las opiniones, comentarios y \o sugerencias posibles.

Es importante generar el sentido de urgencia del cambio por medio de una comunicación formal, como con reuniones de equipo en donde cada Jefe pueda transmitir a los colaboradores de sus equipos de trabajo la importancia de acompañar y llevar a cabo el proceso de cambio. Se sugiere comunicar el objetivo del proyecto.

Generar la coalición promotora del cambio es fundamental, ya que cuantos más colaboradores estén acompañando el proyecto más confianza se generará entre todos los colaboradores. Propongo a el Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Producción, Jefe de Informática, Jefe de Administración y Jefe

de Ventas como los impulsores. Cada uno de ellos ya sea por su cargo, experiencia y antigüedad en la empresa, por la cantidad de personal que tienen a cargo son promotores del cambio.

Es entonces importante establecer una visión del cambio que sea realizable y comunicable. Poder contagiar la visión del cambio a todos involucrados para que puedan aportar.

La misma debe ser creada por la coalición promotora del cambio. Todos los colaboradores de la organización deberán tener claro cuál es la visión y propósito del cambio, cuales son los objetivos y acciones que se tomarán.

En todo proceso de cambio es clave tener una comunicación efectiva constante para que todos se sientan parte y estén comprometidos y de esta manera tratar de tener menos resistencias.

Para que todos los colaboradores se sientan parte del proceso de cambio y logros, es importante poder comunicar las victorias que se logren. Dar lugar a instancias en donde se comunique los avances, los mismos pueden ser llevadas a cabo cada un mes y medio por los impulsores del cambio. Se recomienda comunicar los logros.

Anclar el cambio en la empresa, una vez que se de el mismo es importante consolidar al mismo y hacerlo parte. Esto generara que cualquier acción que se quiera realizar sea vista como una evolución de la empresa.

#### **4- CONCLUSIONES Y REFLEXIONES:**

En conclusión, una fusión empresarial es un proceso desafiante que requiere de planificación, ejecución y gestión del cambio, así como conocer las creencias de la empresa y sus colaboradores para poder preparar a la organización de modo integral para el cambio.

El impacto que generará la fusión sobre la Organización y los colaboradores será total, se darán nuevos procesos de maquinaria en Planta, cambio de ubicación geográfica, creación y formación de una nueva cultura y espacio de trabajo, posiblemente incorporación de nuevos talentos pero también pérdida de talento. Es por esto que contar con una coalición conductora promotora del cambio será vital. Inevitablemente se dará la creación de una nueva identidad, la cual irán forjando todos los colaboradores junto a la organización, si se cuenta con un plan flexible pero robusto que acompañe y promueva la transformación.

El rol que ocupara Recursos Humanos será clave, ya que es uno de los impulsores del cambio, es quien acompaña y patrocina el Proyecto, es el departamento que fomenta el bienestar y desarrollo de todos los colaboradores de la organización.

Realiza el reclutamiento, contratación de nuevos colaboradores, evaluación de desempeño, *onboarding*, entre otras tareas, son quienes conocen más de cerca a los colaboradores.

Es el departamento es el responsable de realizar y lanzar la encuesta de clima organizacional y quienes se encargan de la comunicación corporativa hacia todos los colaboradores de la empresa. La comunicación es vital en este proceso por lo que la misma tiene que ser transparente, continua y permanente.

Para lograr acompañamiento y sentido de pertenencia será importante ser claros, transmitir comunicación certera, al mismo tiempo que dar capacitación necesaria y oportuna a líderes y colaboradores.

En base al contexto descrito se puede decir que la empresa cuenta con las herramientas necesarias para comenzar con el proceso de transformación, debiendo saber aprovechar y apalancarse en las fortalezas y adaptarse a los nuevos cambios.

En lo que tiene que ver con los procesos de trabajo es importante contar con un plan de re diseño en aquellos que se defina necesario luego de la revisión de los mismos.

Para lograr un proceso de transformación exitoso, considero importante:

- Contar con el involucramiento desde el inicio de todos los miembros de la Organización, primeramente, transmitir a los referentes para que estos puedan identificar posibles resistencias y poder tomar de este modo recaudo pertinentes ante esta situación, como también formar una coalición promotora del cambio.
- Realización de un plan de comunicación, en donde se tenga en claro que , como y cuando comunicar de manera correcta.
- Creación de planes de talentos para los colaboradores, sobre todo aquellos que son claves en determinados puestos ya sea por su experiencia en la empresa, estudios, conocimientos entre otros.

- No perder la escancia familiar y de cercanía hacia los colaboradores.
- Actualización y creación de procesos de trabajo.
- Capacitación tanto a líderes como a colaboradores.
- Fusionar políticas y procedimientos de ambas organizaciones.
- Instancias de integración entre las dos organizaciones.
- Planificación a corto y largo plazo.
- Realización de reuniones trimestrales con líderes en donde se comunique como está la organización hoy, cuáles son los objetivos y metas, a dónde se quiere llegar.

Finalmente acotar, que es propicio dar un acompañamiento adecuado y eficaz para de esta manera poder mitigar de la mejor manera posible las posibles resistencias que se den, así como los posibles desvíos que surgirán a lo largo del proceso de cambio por diferentes motivos. Es esperable que cuando se dan cambios en cualquier organización aquello que planeamos no sale tal cual se planificó, es así que la organización tiene que estar preparada para poder afrontar los posibles desvíos que puedan darse, revisar su plan de acción y ajustarlo ágilmente para que el resultado sea exitoso para todos.

## **5-BIBLIOGRAFÍA**

**Schvarstein , Leonardo** . Curso Teoría General de las Organizaciones. Posgrado de Transformacional Organizacional de la FCEA . 2022.

**Schvarstein , Leonardo** . Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Buenos Aires, 1998.

**Schvarstein , Leonardo** . La inteligencia social de las organizaciones. Buenos Aires, 2004.

**Etkin , J .Schvarstein, L**, identidad de las organizaciones . Buenos Aires, Paidós, 2002.

Paidós, 2000. Video:

“Modelo de identidad de las organizaciones “ , Schvarstein , L <https://www.youtube.com/watch?v=6xgLG4QravQ>

**Pereira Alejandra y Gorlero Florencia**, Curso de Diseño Organizacional. Posgrado en Transformación Organizacional de la FCEA , 2022.

**Kotter , J ( 1997)** El lider del cambio. Boston: Harvard Business Review Press

**Kotter , J (1995)** <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

**Kotter , J ( 2012)** <https://hbr.org/2012/11/accelerate>

**Ferreira Danny**, Herramientas para la gestión del cambio. Posgrado de Transformación Organizacional de la FCEA , 2022.

## **6-ANEXO**

### ENTREVISTAS

A continuación se detallan las preguntas disparadoras realizadas en las entrevistas.

Preguntas disparadoras realizadas:

Introducción: Dar a los entrevistados un breve contexto de la razón por la que realizo la entrevista.

- ¿Cual fue tu inicio en la empresa y como ha sido tu recorrido en este tiempo?
- ¿Desde hace cuánto tiempo estas en la empresa?
- ¿Cómo fue tu experiencia cuando te comunicaron de la fusión de las dos empresas?
- ¿Cómo se maneja la comunicación entre los diferentes equipos y áreas?
- ¿Cómo ves a la organización hoy?
- ¿Cómo es la organización de trabajo en la empresa? ¿Hay procesos definidos? ¿Hay planificación?
- ¿Qué es lo que la organización quiere lograr a largo plazo?
- ¿Cuál es la estructura de la empresa? ¿Qué crees que se necesita para lograr una estructura organizativa efectiva?
- ¿Cuáles crees que son los valores que deberían mantener la empresa con la fusión de ambas empresas?
- ¿Cuál es la expectativa de la empresa en este proceso de alineación cultural? ¿Cuál es el principal objetivo?
- ¿Cuál será el mayor impacto y que cambios principales piensas con la fusión de las empresas?
- ¿Cómo crees reaccionarían los colaboradores una vez sean notificados del cambio de ubicación geográfica y fusión?
- ¿Qué papel tendrán los líderes para ti?
- ¿Cómo vez la fusión una vez realizada?
- ¿Cuáles serán los desafíos más importantes?
- ¿Cuáles crees que son las fortalezas que tenemos como organización que pueden apalancar una transformación exitosa?