



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

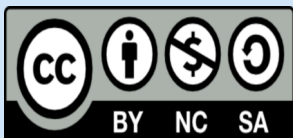
Ibañez, Norma Alejandra

Cultura Organizacional : Estudio de Caso Algodonera Aconcagua – Grupo Familia

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

Carrera: Licenciatura en Administración



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – No comercial – Compartir igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Ibañez, N.A. (2024) *Cultura Organizacional : Estudio de Caso Algodonera Aconcagua – Grupo Familia* [Tesis de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3063>

CULTURA ORGANIZACIONAL

Estudio de Caso. Algodonera Aconcagua – Grupo Familia

Tutor: Qro, Silvia Cristina

Alumna: Norma Ibañez

Contenido

CULTURA ORGANIZACIONAL HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y ADAPTACIÓN	5
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:.....	5
OBJETIVOS	8
RESUMEN:	9
ANTECEDENTES	10
MARCO TEORICO	17
Capitulo 1.....	17
Diferentes Miradas Sobre La Cultura Organizacional	17
Capitulo 2.....	23
La Cultura Organizacional Y Los Recursos Humanos.	23
Capitulo 3.....	26
Pertenencia, Parte Fundamental Dentro de la CO	26
Capitulo 4.....	29
Liderazgo Y Cultura Organizacional.....	29
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.	32
Presentación institucional- Presentación de la empresa (información de orden secundario)	
.....	33
Estrategia de Transformación cultural: Entrevista a Gerente de Manufactura	38

Clima Organizacional: Entrevistas a trabajadores de distintas áreas del sector manufactura de la empresa Unificada.....	45
Medir pertenencia y apego.....	48
Medir crecimiento personal	56
Bibliografía	63
Anexos.....	64

CULTURA ORGANIZACIONAL HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y ADAPTACIÓN

TEMA: CULTURA ORGANIZACIONAL (CO) COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y ADAPTACIÓN. CAMBIO CULTURAL DE UNA EMPRESA PYME FAMILIAR, A UNA EMPRESA MULTINACIONAL EN LA AREA DE MANUFACTURA DE LA EMPRESA

Estudio de caso de Algodonera Aconcagua – Grupo Familia (2009-2020).

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:

La cultura organizacional es fundamental en toda organización ya que guía el rumbo de la empresa y orienta la forma en la que esta debe conducirse. En las últimas décadas, producto de la globalización, muchas empresas se vieron afectadas por la apertura económica, la orientación a los cambios tecnológicos y la tendencia de la internacionalización del trabajo, que cada día es más competitiva. Estos cambios, constantes del entorno, que atraviesan las empresas nos movilizan a investigar cómo se trabaja para tener una cultura organizacional que logre enfrentar un proceso de transformación.

A nivel práctico gracias a la investigación se genera información que explica cómo se percibe la cultura organizacional y cuál es el sentido de pertenencia de los empleados de manufactura, permitiendo así que la empresa Grupo Familia cuente con información de la situación laboral sobre la que se desenvuelve el personal, y con ello decidir sobre estrategias que permita mejorar el ámbito laboral a partir de una cultura organizacional sólida y que motive el sentido de pertenencia, con lo cual el personal logrará una mayor motivación para lograr mejores desempeños que permitan el logro de los objetivos organizacionales.

Edgar Schein, profesor de Gerencia en la Sloan School of Management de Massachusetts, le dio un gran valor a la cultura, que según escribió, representa la esencia de la identidad de la empresa, pues significa el conjunto de características que la distinguen, en las que sus integrantes se reconocen y expresan en un lenguaje simbólico compartido. Lo planteo de esta manera: “Un sistema de valores, creencias, principios, ideas, formas de pensar, opiniones y conocimientos implícitos, asumidos y compartidos (por los miembros de una organización) que determinan la forma en el que el grupo percibe, evalúa y se enfrenta al entorno” (Schein 1990:45).

Para realizar esta investigación la unidad de análisis será la empresa Grupo Familia. Esta compañía, a su vez, adquirió para su unidad de negocio a la empresa Algodonera Aconcagua cuya actividad se incluye en el rubro Textil. La ubicación geográfica de la misma es en la Localidad de Wilde, dentro del Partido de Avellaneda, y tiene una dotación de 300 personas aproximadamente.

Edgar Schein (1988) definió la cultura corporativa como un modelo desarrollado por un grupo para aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Según el autor es un proceso que se va formando, va evolucionando (Schein, E. H. (1984). Es así que estas definiciones nos interpelan a investigar cómo se gestiona esta evolución cuando hay una transición de un pyme a una empresa multinacional.

Para el desarrollo de la investigación, nos preguntamos: En el caso de Algodonera Aconcagua – Grupo Familia.

¿Fue necesario hacer un cambio cultural?

Si fue así,

¿Qué estrategias o iniciativas se implementaron para fomentar la identificación y sentido de pertenencia de los empleados de producción de la pyme a la nueva empresa?

Si hubo cambios,

¿Cómo se manejaron las posibles preocupaciones y resistencias?

Así lo expresó Schein: “Una cultura organizacional adecuada es la que le permite a la organización lograr su misión, sus objetivos y metas, de tal manera que su teoría del negocio esté siempre sintonizada con el ambiente. Es decir, una cultura organizacional sana es aquella que sirve para alcanzar los objetivos personales y organizacionales, donde la motivación para el trabajo adecuado y eficiente surge de una profunda convicción en el sistema de valores forjados por todos los líderes y la comunidad organizacional.” (Schein, 1984: 20).

El fin de esta investigación es dilucidar si se gestionó estratégicamente el cambio cultural en la empresa Algodonera Aconcagua (pyme) que se convirtió en Multinacional Grupo Familia en el periodo del 2009-2020, en el área de manufactura.

OBJETIVOS

Objetivo General

1. Identificar si la cultura organizacional actuó como herramienta estratégica para la adaptación de una compañía pyme nacional absorbida por una Multinacional en el sector Manufactura.

Objetivos Específicos:

- 1- Conocer las organizaciones Algodonera Aconcagua y Grupo Familia mediante su historia.
- 2- Determinar si hubo factores de cambio organizacional, en la de planta productiva de la organización.
- 3- Identificar los factores de la cultura, que tienen que ver en la resolución de conflictos y como lo manejaron ambas empresas.
- 4- Conocer que acciones se implementaron para la adaptación a la nueva compañía en la planta de producción.
- 5- Evaluar el sentido de pertenencia de los empleados de la planta productiva después del cambio organizacional a través de la satisfacción laboral y la retención de empleados.

Hipótesis

La cultura organizacional, es una herramienta estratégica que utilizó Grupo familia para lograr la adaptación de su filial en Argentina.

RESUMEN:

Este trabajo de investigación se propone, en primer lugar, analizar los antecedentes, examinando estudios previos sobre tres empresas de diferentes tamaños para entender cómo gestionaron el cambio cultural.

En segundo lugar, se realizará un recorrido teórico sobre la Cultura Organizacional y cómo las empresas enfrentan cambios. Para ello, se emplearán fuentes bibliográficas relevantes. El marco teórico se dividirá en cuatro capítulos:

1. Diferentes Miradas sobre la Cultura Organizacional: Explorará diversos puntos de vista sobre el concepto de cultura.
2. La Cultura Organizacional y los Recursos Humanos: Analizará cómo los recursos humanos influyen en la cultura organizacional.
3. Pertenencia: Parte Fundamental dentro de la Cultura Organizacional: Destacará la importancia de la pertenencia de los colaboradores para implementar cambios.
4. Liderazgo y Cultura Organizacional: Examinará el rol crucial de los líderes en la construcción de la cultura organizacional.

Teóricos como Ariela Schulman, y Héctor Mayo ofrecen claridad sobre el funcionamiento y la estructura de diversas organizaciones, así como su interacción con el entorno. Autores como Drucker, Schein, Robbins y Chiavenato aportan evidencia sobre la importancia de la identidad y la cultura organizacional.

En tercer lugar, se llevará a cabo una investigación descriptiva de tipo cualitativo mediante el estudio de caso de la empresa Grupo Familia. Se realizarán entrevistas a los diferentes actores que participaron en el cambio organizacional entre 2009 y 2020, con el objetivo de estudiar la realidad de la organización y analizar su historia, desde su fundación hasta el presente. La información se obtendrá de las páginas oficiales de la empresa y de los testimonios de los trabajadores de distintas áreas.

ANTECEDENTES

Una investigación de implementación de cambios culturales de Multinacionales a empresas de Latino Americanas es la que realizaron, Mariela Quiñones Montoro, Marcos Supervielle Milburn, sobre: “Gestión de Cultura Organizacional y Prácticas de Recursos Humanos en la Banca Española Multinacional”. (Quiñones, 2005). El artículo aborda la problemática que genera la presencia dominante de empresas multinacionales españolas en el sector financiero de Latinoamérica en torno al encuentro de una cultura corporativa global con las culturas locales. En un contexto de “globalización”, se investiga cómo estas nuevas condiciones sobre las que opera la ya centenaria orientación de capitales españoles en la región influyen en las orientaciones para la acción de todos los actores implicados. Tras la revisión de varios estudios de caso en torno a las nuevas formas de gestión de recursos humanos que están difundiendo estas empresas. El estudio concluye que comprender las inconsistencias entre lo que una organización

pretende lograr y la orientación de las acciones de sus miembros implica dar cuenta de la acumulación de significados (cultura) producidos por todos los miembros de la organización. Asimismo, observa que mientras los esfuerzos de esas organizaciones se orientan a la posibilidad de manipular ciertas variables que guardarán una fuerte relación con el ambiente organizacional, éstas no han tomado en cuenta este cambio en las condiciones sociológicas sobre las que están interviniendo para predecir los efectos de la aplicación de esas políticas.

En este sentido, estos investigadores, llegaron a la conclusión que, en estas empresas multinacionales, dan a la gestión de recurso humano en términos de procesos culturales y de resultados esperados y lo que realmente se obtiene o sucede en los contextos en que estas se articulan.

La visión empresarial estaría refiriéndose a la cultura como una variable por fuera de la organización, algo que la organización tiene o posee y no como algo que la organización es. Se insta a difundir una cultura, importarla a la organización por la vía de sus miembros o producir un miembro de esta cultura -inculcando valores, lenguaje y rituales-, tal y como se haría un producto en un proceso de producción de bienes y servicios. Y para obtener resultados otorgan un papel central en la gestión de RRHH.

Este acercamiento es claramente visible en estudios que señalan la utilidad de animar a los empleados a aumentar el sentido de la individualidad y de la autonomía, algo que es posible materializar en el uso de estrategias de altas recompensas, tales como las retribuciones en función del rendimiento, el uso de evaluaciones de desempeño, la gestión de carreras y otras técnicas de gestión de recursos humanos más interesados en encontrar el conjunto de

herramientas desarrolladas bajo la expectativa de que su implementación conducirá a una fuerza de trabajo más satisfecha y productiva.

Una segunda perspectiva que se muestra en el trabajo tiende a presentar la “cultura” como algo que emerge de un proceso de interacción social enraizada en esas prácticas, concepto que hay que llegar a interpretar para entender las constructo social y expresiones humanas en las organizaciones. La cultura es entendida, desde esa perspectiva, como “categoría cognitiva” de modo que sólo se hace posible aprehender como “medio de comunicación simbólicamente generalizado” y la organización sería una cultura en sí misma. Esta postura encierra, por lo tanto, una enorme crítica a la mirada epistemológica anterior, pues volvería sumamente cuestionable que la dirección pueda intervenir de manera unilateral y con éxito sobre los procesos de cambio cultural. Al contrario, fórmula que éstos surgen de la acumulación de significados producidos por todos los actores implicados: directivos, trabajadores, sindicatos, clientes, hombres, mujeres, etcétera, que van dando forma a la “cultura” enraizada en las organizaciones.

A partir de este carácter comparativo que siempre tiene la definición moderna de cultura se permiten poner el énfasis en la existencia de diversas culturas y afirmarse en el argumento de que la filiación de determinadas posiciones a determinadas culturas es contingente y reflexiva.

Otra investigación muestra la importancia del liderazgo en la CO, el trabajo realizado por Camilo Alejandro Ríos Molano, Víctor Andrés Rubiano Ríos, David Alejandro Chinchilla Solano, con el título: “LIDERAZGO CULTURA ORGANIZACIONAL” (Molano, Solano, 2014). Esta investigación mostró el éxito de una organización que a través del buen liderazgo pudo conseguir una larga trayectoria lo consiguió a través de su liderazgo. Este grupo llega a ver diferentes variables de CO que hacen que una organización sea exitosa o valla al fracaso.

- La cultura organizacional bien dirigida promueve el desarrollo perdurable de las organizaciones a través del tiempo. Sin embargo, la mala gerencia de esta puede ocasionar el deterioro o muerte a la organización
- Dentro de una organización, se construye identidad y costumbres a partir de los modelos de liderazgo que se instaure dentro de las mismas. Sin embargo, la presencia del mismo estilo con el paso de los años podría ser un error para la perdurabilidad de la organización.
- La cultura se aborda desde varias perspectivas, pero de la misma manera que el liderazgo tiene una idea central para su entendimiento, en este caso es, la cultura como ítem diferenciador de identidades, aspecto que se aplica no solo al individuo sino también a la organización.
- El rol del liderazgo dentro de la organización es tan importante como la necesidad de desarrollo de una cultura dentro de la misma, así la cohesión creada entre líder y cultura organizacional afectan directamente el funcionamiento global de la organización.
- El liderazgo bien ejercido sirve como proceso facilitador de las relaciones internas, promueve la interacción del líder con sus empleados y de igual forma la relación que existe entre ellos.
- El liderazgo demanda una actitud transformadora, distribuido ampliamente en la actitud participativa de los empleados que hagan parte de los grupos de trabajo. El liderazgo debe comprometerse a la innovación de procesos que genere un uso productivo del conocimiento dentro de la organización

Este artículo demostró cómo el ejercicio de las diferentes dimensiones que componen el liderazgo que transforma tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de

la organización, impacto derivado de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada en este trabajo se llega a la conclusión que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. Es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización. Es así que los líderes de la organización tienen la responsabilidad de impartir y gestionar una buena Cultura Organizacional (CO).

Otro trabajo que trae claridad sobre cuáles son las variables que se manejan dentro de la CO es el realizado por Catalina Cortes Alzate, Julian David Giraldo Cuellar, Karen Johana Rojas Mendivelso de la universidad de Antioquia , se llamó :”Metodología para aplicar un cambio de cultura alineado a la estrategia”, se hizo en base a la experiencia de cambio en la cultura organizacional de gran relevancia siendo el ejecutado en la empresa Goodyear-Chile desde el año 1989, cuando se generó la necesidad de implementar una cultura de calidad total para abastecer las necesidades de su casa matriz de Akron-Ohio. Para asumir este reto, la empresa se tardó cinco años en implementar y hacer seguimiento al proyecto. En el año 1989 se realizó un diagnóstico en el que se identificaron fortalezas y debilidades en la cultura. Posteriormente, en el año 1990 se llevó a cabo la etapa de sensibilización con especial atención en los cargos directivos; en los años siguientes se definieron y ejecutaron estrategias para fortalecer los puntos débiles. En una segunda medición de control de resultados realizada en el año 1994, se evidenció mejora significativa en el entusiasmo y compromiso en los empleados respecto a la cultura de calidad total. Se disminuyeron las distancias entre jefes y subordinados, se aumentó en gran medida el nivel de autorresponsabilidad y un alto grado de confianza en la administración

superior, y a la conclusión a la que llegaron fue que si una organización busca realizar una alineación de la cultura organizacional con la estrategia será de suma importancia que las personas que lideran una transformación cultural consideren diferentes modelos de gestión del cambio y no necesariamente para aplicarlos tal cual están expuestos sino que se debe extraer lo que sea necesario y ajustable a los requerimientos del proceso de cambio cultural de cada organización, contemplando que existirán diferentes elementos y pasos a seguir para poder lograr un cambio con éxito. También se encontró en la investigación que en el proceso de cambio se deben identificar aquellas fuerzas restrictivas de las transformaciones, que son aquellas que limitan u obstaculizan el proceso, y también esas fuerzas movilizadoras o impulsoras que permitirán apalancar y gestionar el cambio deseado por la organización.

Los gerentes coincidían que es fundamental su capacidad de autocrítica y autoevaluación de la funcionalidad, para no ser en un freno de las propuestas de mejoras o transformaciones.

En la revisión bibliográfica, se pudo evidenciar la carencia existente de modelos o metodologías de cambio cultural.

Los trabajos descritos en la sección de antecedentes, se encontraron diferencias en las maneras de gestionar los cambios, esto nos da lugar a pensar que los procesos de cambio cultural son únicos en cada organización, ya que su planeación, desarrollo, evaluación y resultados obtenidos dependen de lo que la organización busque y también de su dinámica de trabajo.

En síntesis, el primer trabajo da un énfasis importante para lograr una Cultura Organizacional orientada a la estrategia corporativa a la gestión de RRHH. Se insta a difundir una cultura, importarla a la organización por la vía de sus miembros o producir un miembro de esta cultura - inculcando valores, lenguaje y rituales-, tal y como se haría un producto en un proceso de

producción de bienes y servicios. Y para obtener resultados otorgan un papel central en la gestión de RRHH.

Por otro lado, el segundo trabajo muestra que hay una “cultura” enraizada en las organizaciones que es la acumulación de significados producidos por todos los actores implicados: directivos, trabajadores, sindicatos, clientes, hombres, mujeres, etcétera, que van dando forma a la “cultura”. Que hay formas de hacer las cosas que le dan identidad a la organización que se pueden adaptar, pero difícilmente se pueden cambiar, en esto se le dé la importancia de la Gerencia y el diferente líder de la organización.

Finalmente, el tercer trabajo y último presentado, nos da la pauta que no es imposible lograr un cambio cultural que se alinee a la estrategia, y que efectivamente el liderazgo tiene mucho que ver con los resultados que se alcancen. Es fundamental que todos los sectores tienen que estar convencidos de hacerlo y es algo que requiere tiempo.

Podemos decir a raíz de estas investigaciones que en el entorno empresarial actual los directores y líderes de las empresas deben encontrar y gestionar prácticas para conseguir una alta eficiencia de los recursos humanos. Si quieren llegar a ser competitivos, deberán trabajar en conjunto ya que son los pilares necesarios e indispensables para difundir la Cultura Organizacional.

MARCO TEORICO

Capitulo 1

Diferentes Miradas Sobre La Cultura Organizacional

Para comprender la naturaleza de este estudio se precisa conocer o llegar a un entendimiento amplio sobre la noción de cultura (uno de los pilares de la antropología que cobró importancia en las organizaciones a partir de los años '80). Además, no existe una definición unificada del concepto, ya que depende más bien de la concepción que se asuma del mundo social.

Existen varios enfoques en el estudio de la cultura desde la perspectiva del comportamiento. Para unos, se trata de una entidad concreta que puede ser descrita independientemente y posee aspectos variables que pueden aislarse, describirse y manipularse para perseguir objetivos organizacionales más amplios. Esta postura la tiene Schein, en su libro *La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo*. “todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución en base a esas convicciones. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o principio basándose en hechos, pero el grupo no puede sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución válida al problema. Por ejemplo, si en un negocio nuevo la venta comienza a disminuir, el directivo puede decir debemos hacer más publicidad, debido a la creencia que la publicidad, siempre aumenta las ventas. El grupo, que nunca que nunca ha experimentado tal

situación, recibirá la declaración como una afirmación de los valores del directivo. -Cree que cuando hay problemas sólo se puede hacer más publicidad- Lo que el directivo propone inicialmente, por tanto, no puede tener más jerarquías que la de un valor a ser cuestionado, discutido y recusado. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente que fue un éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, posteriormente, presunción. Si en este proceso de transformación llega a darse y se dará sólo si la solución propuesta sigue funcionando, lo cual implica que es en un sentido amplio correcto y fiel reflejo de la realidad, los miembros del grupo tenderán a olvidar que al comienzo no estaban convencidos y que por ello los valores eran objeto de discusión y confrontación. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Así, si del incremento de la publicidad se obtiene incremento efectivo de las ventas, el grupo comienza a creer que el directivo acierta, y sabe cómo funciona realmente el mundo.” (Schein, 1988). Con este ejemplo el autor Schein, explica cómo se puede cambiar un pensamiento, una presunción de los colaboradores.

Podemos concluir entonces, que lo que plantea Schein, es que todo pensamiento, valores, presunciones, pueden ser manipulados y transformados si así la organización lo requiere.

Por otro lado, (Peter Drucker .1992) estima que el cambio cultural es difícil y que la CO permanece a pesar de los mejores esfuerzos de los ejecutivos por producir una transformación. “No creo que los líderes puedan cambiar la cultura; sólo pueden cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones” es una de sus afirmaciones sobre el que sustenta la misma en las siguientes argumentaciones:

- Para cambiar los hábitos es necesario definir los resultados que se requieren y establecer la conducta eficaz necesaria.
- También hay que cambiar los reconocimientos y recompensas y las personas actuarán de manera de conseguirlos.
- Es preciso distinguir el trabajo (work) de la forma de trabajar (working) como dos cosas distintas.
- El trabajo es objetivo y siempre impersonal y exterior al individuo. Por lo tanto, puede estudiarse, analizarse y administrarse como un recurso natural. En cambio, la forma de trabajar es personal y voluntaria.
- La organización y dirección del trabajo son los objetivos fundamentales de la gerencia.
- Ello se logra configurando adecuadamente las operaciones, definiendo los métodos apropiados, la información necesaria y los controles precisos.
- Los directivos pueden y deben crear una mano de obra responsable, organizando eficazmente el trabajo, capacitando a los trabajadores para que rindan y exigiéndoles que acepten la responsabilidad del rendimiento. Todo lo que se programa puede realizarse.
- No cabe otra opción que ser exigentes. La organización apropiada del trabajo hace posible que los individuos acepten nuestras exigencias.” (Drucker, Una Visión Introdutoria de la Gestión, 1977, p. 107).

Hasta aquí vemos que los autores coinciden en que la cultura organizacional, es una parte muy importante de la organización como lo describió muy bien Peter Drucker “La cultura se

come a la estrategia en el desayuno” Es decir, la inercia del cómo se hacen las cosas, impide implementar la estrategia. Sin embargo, por otro lado, no hay coincidencia entre estos autores en que se pueda manipular las conductas, y valores que están muy arraigados en la organización.

En este sentido, una interesante polémica en torno a la viabilidad del cambio de cultura surge de las posiciones de Edgar Schein y Peter Drucker (2003), quienes difieren en torno a la necesidad y pertinencia del cambio cultural. Para Schein, la transformación no solo es posible sino necesaria. Drucker estima que la cultura permanece a pesar de los mejores esfuerzos de los ejecutivos por producir una metamorfosis y que lo que los líderes pueden hacer es cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones: “Cambiar comportamientos no es cambiar cultura” (Drucker, 2003). Esta visión del cambio cultural de Drucker presupone la existencia de una disposición de toda la empresa a aprender. Es lo que el autor llama, la capacidad de aprender continuamente. Las organizaciones, según Drucker, deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, plantea la necesidad de considerar el cambio de comportamientos como un proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización. Como vemos a través de las posiciones teóricas de estos autores, intentar conducir procesos de cambio cultural en las empresas es complejo, difícil, costoso en tiempo, recursos cognitivos y capacidades de toda índole, y que por su importancia es objeto de interés de los niveles directivos y de la alta gerencia corporativa.

Por último, está el aporte de Stephen P. Robbins que en su libro “Administración Empresarial 1. (Robbins, 2005) especificó que las organizaciones del siglo XXI deben ser capaces de aprender y reaccionar rápido. Estas organizaciones deberán ser dirigidas por gerentes que saben poner en tela de juicio las ideas convencionales, aprovechar a fondo los conocimientos de la organización y hacer cambios necesarios. Estas organizaciones tendrán que practicar el aprendizaje organizacional.

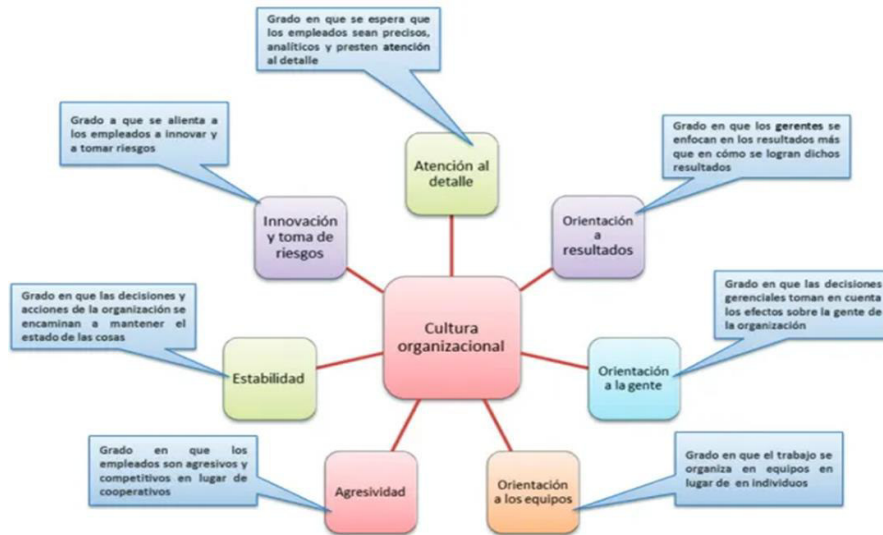
El aprendizaje organizacional es el proceso por el que la organización adquiere la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar incesantemente. Robbins muestra el rol que tienen los gerentes en proceso de cambio, dice textual “Los gerentes pueden actuar, y lo hacen, como agentes de cambio. Pero su rol en el proceso de cambio incluye más que sólo ser catalizadores. También deben ser líderes de cambio. Cuando los miembros de la organización se resisten al cambio, es responsabilidad del gerente dirigir el esfuerzo de cambio.” Robbins en este capítulo plantea la necesidad que aunque los líderes son responsables de dirigir el cambio, todos los integrantes de la organización están involucrados en este proceso, por eso la comunicación debe ser constante y honesta y obtener tanta participación de los empleados como sea posible; respetar el temor de los empleados hacia el cambio, pero animarlos a ser flexibles; eliminar a los que se resistan, pero sólo después de haber realizado todos los intentos posibles para obtener su compromiso con al cambio, la conclusión después es que se logra el cambio cultural si una gran cantidad de empleados se suman a participar creando o aportando ideas, entonces la gente misma lo hará funcionar.

Según Robbins, hay tantas empresas como Cultura Organizacional por eso, es importante saber en qué CO se percibe la organización para ello realizó una clasificación de los distintos

enfoques de Cultura Organizacional e identificar a las empresas con algún de estas variables distintos enfoques para poder medir en que CO se percibe la empresa.

- La CO está orientada a la gente lo podemos ver en el grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos sobre la gente y la organización.
- La CO tiene una orientación a los equipos de trabajo lo demuestra el grado en que los trabajos se organizan en equipos en lugar de individuos.
- La CO agresiva, grado en que los empleados son más competitivos que colaborativos.
- La CO estable, grado que las acciones y las decisiones se encaminan a mantener el estado de las cosas.
- La CO innovadora, grado en que los empleados son alentados a innovar y tomar riesgos.
- La CO que presta atención al detalle, grado en el que se espera que los empleos sean precisos, analíticos, y presten atención al detalle.
- La CO orientada a los resultados es el grado en que los gerentes se enfocan más en los resultados que en cómo se llegan a esos resultados.

Medición de Cultura



Fuente: Administración Empresarial 1. (Robbins, 2005)

Capítulo 2

La Cultura Organizacional y Los Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos ha sufrido una transformación continua en los últimos años, adaptándose a la evolución de las organizaciones, en cuanto al entorno en el actúa, cultura empresarial, y cambios tecnológicos. Esta evolución a determinado cambios, no solo en la organización interna del departamento, si no en su situación dentro de la organización e importancia del área en el desarrollo global de la empresa, pasando de tener funciones meramente administrativa a constituir una de las principales áreas en dependencia directa de la dirección general de la empresa.

En el año 1927, el profesor de Harvard Elton Mayo se propuso estudiar, junto a un grupo de colaboradores, la relación existente entre las características ambientales y la productividad de los trabajadores. Dicho estudio tuvo lugar en una única empresa, la Western Electric Company, radicada en la localidad de Hawthorne, próxima a Chicago (y de ahí el nombre que se le dio al

estudio de Elton Mayo). Los experimentos se vieron prolongados hasta el año 1932, y sus resultados sorprendieron de igual manera a los investigadores y gerentes.

A través del Experimento Hawthorne, Mayo observó que las mejoras en las condiciones de trabajo como, iluminación, reducción de la jornada, o introducción de tiempos de descanso, mejoraban la productividad, pero no de manera uniforme ni constante, por lo que fue más allá y observo que la motivación en el trabajo, y en consecuencia, un mejor rendimiento en el mismo se debían a las relaciones humanas que se establecían en él. Descubrió que, de forma general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de sentido de pertenencia y la eficacia de la administración en su relación con los trabajadores. Esto se conseguía cambiando el modelo mecánico de la administración, propuesta hasta la fecha, por una administración capaz de comprender el comportamiento humano, el comportamiento grupal, que favoreciera las habilidades interpersonales, la comunicación y la motivación (Mayo, Elton, 1946) En el lugar de trabajo, “las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social” (Chiavenato, 1999: 92). El estudio del comportamiento humano en las organizaciones dio lugar a la “teoría de las relaciones humanas” en la que el hombre no es considerado una máquina más del proceso productivo, si no que sus sentimientos, necesidades, y diferencias en su motivación, causaban diferencias en su rendimiento.

Los estudios de Elton Mayo determinan el momento en el que los anteriores términos utilizados hasta la fecha para referirse a la gestión de personal empiezan a entrar en desuso y se empieza a utilizar el término de Recursos Humanos. Las prácticas de recursos humanos están fuertemente relacionadas con la cultura organizacional.

Según lo que escribió Olof Berg un especialista en Recursos humanos en su libro *Gestión Simbólica de los recursos humanos* describió que la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional. La influencia es recíproca, pues las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y puedan ser retenidas en el tiempo, pero las prácticas a su vez refuerzan la cultura, y la influncian a través de la información suministrada y de los comportamientos inducidos. Algunos de los mecanismos más expeditos para intervenir en la orientación deseada de la cultura organizacional están relacionados con lo que hace la gerencia de recursos humanos: los sistemas de recompensa y de sanción, los criterios de reclutamiento, selección y socialización e, incluso, modelos denominados “suaves” de recursos humanos, actividades como la articulación de valores corporativos o la búsqueda de la participación y el compromiso que reducen la necesidad de control explícito pueden incidir sobre la cultura organizacional.(Olof Berg,1986,555-577)

¿Qué sucede si tenemos que hacer cambios? En época de cambios constantes, la clave en la capacidad de aprendizaje de las personas y las organizaciones, Ariela Schulman en el libro “La gestión humana moderna de los recursos humanos” Dio énfasis a el aprendizaje organizacional es una competencia que todas la organizaciones deben desarrollar, mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo. Además, mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación. Textual: ... “las organizaciones deben ser capaces de aprender (que es un proceso simple) de desaprender (que es un proceso más complejo) y de aprender a aprender (que es un proceso decisivo) Desde esta perspectiva, la creación, asimilación,

transformación del conocimiento, para ser una gran estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades.” (Ariela Schulman, 2013).

Es así, que para Ariela Schulman, no son suficientes las nuevas tecnologías existentes para aumentar la productividad, sino más bien retener a las personas en sus puestos de trabajo, motivarlas y generar ventajas competitivas.

Capítulo 3

Pertenencia, Parte Fundamental Dentro de la Cultura Organizacional

¿Es clave para enfrentarse a los cambios internos de la organización?

El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización. (Chiavenato, 1994).

Estos aportes se traducen en trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios a la organización. Las dimensiones del sentido de pertenencia que se trabajaran en la investigación

están determinadas por: Objetivos Organizacionales Individuales Lo que la persona pretende alcanzar: Salario, beneficios sociales, seguridad y estabilidad en el empleo. Condiciones adecuadas de trabajo. Desarrollo profesional. Lo que la organización pretende alcanzar: Utilidades, productividad, calidad, reducción de costos, participación en el mercado, satisfacción del cliente.

La generación de pertenencia en una organización es fundamental para enfrentar cambios internos debido a varios motivos. En primer lugar, cuando los empleados se sienten parte de la organización, están más comprometidos y dispuestos a adaptarse a los cambios. Además, la pertenencia fomenta un sentido de identidad y lealtad hacia la empresa, lo que puede aumentar la retención de empleados durante períodos de cambio. También, un sentido de pertenencia puede promover la colaboración y el trabajo en equipo, lo que facilita la implementación de nuevas estrategias y procesos. En resumen, generar pertenencia fortalece el tejido cultural de la organización y contribuye a una transición más suave durante los momentos de cambio.

Un autor relevante en el campo de la administración que ha abordado la importancia de generar pertenencia en las organizaciones es Abraham Maslow. Este autor, a través de su teoría de la jerarquía de necesidades, también proporciona una perspectiva relevante sobre la generación de pertenencia en las organizaciones. Según Maslow, las necesidades de los individuos están organizadas en una jerarquía que comienza con necesidades básicas como la alimentación y el refugio, y progresa hacia necesidades más elevadas como la autorrealización.

En el contexto organizacional, Maslow sostiene que una vez que se satisfacen las necesidades básicas de los empleados, como el salario y la seguridad laboral, buscan satisfacer necesidades sociales, como la pertenencia y la aceptación dentro del grupo de trabajo. Promover un ambiente

de trabajo que satisfaga estas necesidades sociales fomenta la cohesión del equipo y fortalece el sentido de pertenencia de los empleados.

Por lo tanto, el aporte de Maslow radica en resaltar la importancia de atender las necesidades sociales y emocionales de los empleados para promover un sentido de pertenencia en la organización, lo que a su vez puede contribuir a la adaptación y al éxito durante períodos de cambio.

Pirámide de Maslow



Fuente: Teoría de la Motivación Humana (Maslow 1943)

Davis Newstrom su libro “Sistemas sociales y cultura organizacional” reafirma lo que indica Maslow en el Cap. 4, muestra dos tipos de contrato, el Psicológico (no escrito) y el económico (escrito), haciendo hincapié en que es el contrato psicológico el que genera pertenencia, dice textual “ los empleados convienen en emplear cierto grado de lealtad, creatividad y esfuerzo adicional, a cambio de lo que esperan del sistema, sin embargo, más que retribuciones económicas, buscan seguridad en el empleo, un trato justo (dignidad humana) relaciones satisfactorias con sus compañeros de trabajo y apoyo de la organización en el cumplimiento de sus expectativas de desarrollo”.

Capítulo 4

Liderazgo y Cultura Organizacional

El liderazgo, según lo manifiesta Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, Robbins muestra que “se centra en el desarrollo de habilidades y cualidades que permiten a una persona influir positivamente en los demás y dirigir equipos de manera efectiva. Considera que un líder efectivo tiene la capacidad de comunicar la visión de manera clara y convincente, de manera que los demás se sientan motivados a seguirla ” (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2009).

Una de las características clave del liderazgo Robbins es la capacidad de generar confianza y establecer relaciones sólidas con los miembros del equipo. Esto se logra a través de la empatía, la escucha activa y la capacidad de comprender las necesidades y preocupaciones de los demás. Un líder se preocupa por el bienestar y el desarrollo personal y profesional de cada miembro de su equipo.

En términos de habilidades, el liderazgo pone énfasis en la comunicación efectiva. Un líder debe ser capaz de transmitir ideas y directrices de manera clara y concisa, utilizando un lenguaje que sea comprensible para todos los miembros del equipo. Además, se fomenta el uso de la retroalimentación constructiva para ayudar a los miembros del equipo a crecer y desarrollarse.

La capacidad de tomar decisiones efectivas también es fundamental en el liderazgo. Un líder debe ser capaz de evaluar rápidamente diferentes opciones, considerar las implicaciones y tomar decisiones que beneficien al equipo en su conjunto. Esto implica tener un pensamiento estratégico y la capacidad de anticipar posibles obstáculos o desafíos.

Qué características y habilidades de un buen líder se debe de desarrollar

Un buen líder es capaz de inspirar y motivar a su equipo, logrando resultados extraordinarios. Pero ¿qué características y habilidades debe desarrollar un líder para tener éxito? Robinson nos muestra en su libro algunas características necesarias que deben tener los líderes:

1. Comunicación efectiva: Un líder efectivo debe ser capaz de comunicarse claramente con su equipo. Esto implica transmitir información de manera clara y concisa, pero también saber escuchar activamente a los demás. Practica la comunicación asertiva y trabaja en mejorar tus habilidades de escucha activa.

2. Visión estratégica: Un buen líder debe tener una visión clara del futuro y saber cómo guiar a su equipo hacia ese objetivo. Desarrolla tu capacidad para pensar a largo plazo y establecer metas y objetivos claros. Además, sé capaz de comunicar esa visión a tu equipo de manera inspiradora.

3. Capacidad de toma de decisiones: Un líder debe ser capaz de tomar decisiones difíciles y rápidas. Practica la toma de decisiones basadas en datos y en el análisis de situaciones. No temas equivocarte, pero aprende de tus errores y mejora constantemente.

4. Empatía y habilidades sociales: Un buen líder debe ser capaz de entender las necesidades y preocupaciones de su equipo. Desarrolla tu empatía y habilidades sociales, y sé un buen oyente. Esto te permitirá construir relaciones sólidas y fomentar un ambiente de trabajo positivo

5. Gestión del tiempo y organización: Un líder debe ser capaz de gestionar eficientemente su tiempo y el de su equipo. Aprende a establecer prioridades y a delegar tareas de manera efectiva. Utiliza herramientas y técnicas de gestión del tiempo para optimizar tu productividad.

6. Autoconfianza: Un líder debe confiar en sí mismo y en sus habilidades. Trabaja en desarrollar tu autoconfianza a través del aprendizaje y la experiencia. Reconoce tus fortalezas y debilidades, y trabaja en mejorar constantemente.

7. Capacidad de motivar: Un buen líder es capaz de motivar a su equipo y generar un entorno de trabajo positivo. Aprende a reconocer los logros y a dar retroalimentación constructiva.

El poder de influencia que tiene el líder se hace evidente cuando el mismo logra potenciar o inhibir el movimiento o cambio dentro de la organización

El liderazgo implica conducir e influir en el comportamiento de otras personas para alcanzar los objetivos; el líder debe estimular la creatividad y motivar a sus seguidores para garantizar el cumplimiento de las actividades que deben realizar Estudios han demostrado que la

comunicación y la actitud hacia el cambio son elementos importantes dentro de un proceso de cambio organizacional y el estilo de liderazgo influye de manera positiva o negativa en la percepción y aceptación del cambio por parte de los trabajadores.

La confianza constituye un factor determinante que influye en la cultura de aprendizaje de los grupos de cambio. Muchas veces los procesos de cambio se ven truncados por la falta de confianza hacia los líderes de la organización y por las dudas que generan las intenciones de los mismos al plantear un proceso de cambio. Construir la confianza es fundamental y debe ser parte de la cultura organizacional para implementar con éxito cualquier tipo de cambio en los procesos. Reconocer a los miembros del equipo de trabajo, darles participación en la toma de decisiones, y que el trabajo sea desafiante ayudará a construir la confianza en el líder. Un cambio en la organización requiere un cambio de actitud de las personas que la componen, y para que estos cambios de actitud den resultados, deben estar basados en la confianza hacia el líder o agente de cambio.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

El método de investigación empleado fue inductivo, es decir, se basó en extraer conclusiones generales a partir de observaciones específicas. En esencia, la inducción es una forma de razonamiento que nos permite pasar de casos específicos a generalizaciones más amplias.

El método inductivo-deductivo fue adecuado para la investigación, ya que permitió examinar lo específico, a través de entrevistas (palabras e historias de diversos individuos dentro de la empresa, desde la dirección hasta los colaboradores) hasta lo general (identificación del clima).

En primer lugar utilizaremos información secundaria extraída de la página web de ambas empresas para hacer un recorrido histórico y breve sobre cómo han avanzado en el tiempo estas empresas.

Luego continuaremos con la información de origen primario que obtendremos de diferentes actores de la empresa. Estas entrevistas proporcionan una perspectiva más profunda y detallada sobre el clima organizacional y las prácticas internas.

Presentación institucional- Presentación de la empresa (información de orden secundario)

Para el desarrollo de este trabajo de investigación sobre Grupo Familia y Algodonera Aconcagua, se utilizó información extraída directamente de las páginas web oficiales de estas empresas. Los datos recolectados abarcan desde la historia de ambas compañías, sus misiones y visiones, hasta sus estrategias de sostenibilidad y expansión en el mercado latinoamericano.

Las fuentes secundarias de información incluyen:

Página Web de Grupo Familia¹: Aquí se obtuvieron detalles sobre la historia de la compañía desde su fundación en 1950 hasta la actualidad, su evolución en el mercado, innovaciones de productos, y adquisiciones clave en América Latina. Además, se accedió a información sobre su misión, visión, identidad corporativa y políticas de sostenibilidad.

¹ <https://www.grupofamilia.com/>

Página Web de Algodonera Aconcagua²: Se recabaron datos históricos desde la fundación de la empresa en 1947, sus cambios de razón social, expansiones productivas, y la adquisición por parte de Grupo Familia en 2009.

La información fue sistemáticamente recopilada, verificada y analizada para asegurar la precisión y relevancia en el contexto del trabajo de investigación. La consulta directa a las páginas web oficiales garantiza que los datos utilizados sean actualizados y reflejen la perspectiva oficial de ambas empresas sobre su trayectoria y planes futuros.

Historia del Grupo Familia:

El Grupo Familia, con más de 60 años de trayectoria, es una sociedad colombiana que ha logrado consolidarse como líder en diversos mercados latinoamericanos en categorías de consumo masivo como protección femenina, papel higiénico, pañales de bebé y absorbentes para adultos, entre otros. Sus productos están presentes en 19 países de América Latina, y cuenta con operaciones en Colombia, Ecuador, Perú, República Dominicana y Puerto Rico.

Fundación y Primeras Décadas:

1950: La historia de Grupo Familia comienza con la fundación de Scott de Colombia S.A., bajo el liderazgo de John Gómez y Mario Uribe, en asociación con Scott Paper Co. de Estados Unidos. Esta iniciativa trajo papel higiénico a los hogares colombianos por primera vez.

1960: De importadores a fabricantes, Grupo Familia pone en marcha el primer molino de papel en Colombia, lanzando sus primeras marcas: Pétalo, Servilletas Scott y Papel Higiénico Familia.

² https://www.cylex.com.ar/bernal-este/algodonera-aconcagua-sa-11194159.html#google_vignette

1970: Se registra la marca Familia y se lanzan al mercado nuevas categorías como toallas higiénicas Nosotras, que fueron las primeras en Colombia con autoadhesivo.

1980: Inicia la conquista de nuevos mercados con el lanzamiento de Pañitos Húmedos Pequeñín. La empresa se asocia con la multinacional sueca Monlycke A.B. (hoy Essity) y se fortalece con la creación de Productos Sanitarios Sancela S.A. La compañía pasa a llamarse Productos Familia S.A., con capital 100% colombiano. Este período también marca la expansión internacional con la creación de Productos Familia de Puerto Rico y la operación de la planta de Rionegro en Antioquia.

Expansión y Consolidación Internacional:

1990: Grupo Familia consolida su presencia internacional exportando productos a Perú, Chile, República Dominicana y Puerto Rico. Este período incluye el lanzamiento del primer papel higiénico blanco en Colombia y la incursión en el mercado ecuatoriano con la adquisición de Tecnopapel. También se establece la alianza con Essity, quien adquiere casi la mitad de las acciones de Productos Familia S.A.

2000: Continúa el crecimiento y la expansión con la fusión de Productos Sanitarios Sancela con Productos Familia S.A., convirtiéndose en una sola compañía. Se lanzan innovaciones como las Toallas de manos Flujo Central de Familia Institucional y nuevas adquisiciones en República Dominicana y Argentina (Algodonera Aconcagua S.A.). Los productos de Grupo Familia llegan a más mercados, incluyendo las Antillas Holandesas, Bolivia, Jamaica, Paraguay y Venezuela.

2010: La empresa sigue innovando con productos como la ropa interior absorbente TENA y el papel higiénico triple hoja de Familia. La planta de Cajicá es declarada Zona Franca y se implementa el primer brazo robótico en la planta de Wilde, Argentina.

Adquisiciones y Nuevas Innovaciones:

2020: En agosto de 2021, Essity adquiere el 45.8% de las acciones restantes de Productos Familia S.A., consolidando su propiedad al 95.8%. Este período también destaca por el lanzamiento de productos innovadores como la toalla doble invisible Nosotras, la arena para gatos Petys, y los pañales extra-protección Pequeñín.

Historia Algodonera Aconcagua:

La historia de Algodonera Aconcagua, una empresa argentina adquirida por Grupo Familia, complementa la expansión y diversificación del grupo en la región.

1947: Fundación de Algodonera Aconcagua SRL en Bernal, Buenos Aires, dedicada a la producción de algodón hidrófilo.

1971-1973: La empresa se constituye como Algodonera Aconcagua S.A. y continúa bajo capitales argentinos.

1984: Algodonera Aconcagua es adquirida por Pilla Carlos, quien mantiene la producción de algodón.

1990: La compañía incursiona en el negocio de protección femenina con las marcas Plisse y Calipso, expandiendo su producción.

2009: Grupo Familia adquiere Algodonera Aconcagua S.A., fortaleciendo su presencia en Argentina.

2011: La marca Nosotras llega a Argentina, consolidando la oferta de productos de protección femenina del Grupo Familia.

Misión, Visión y Sostenibilidad de Grupo Familia:

Misión: Grupo Familia se dedica a la fabricación y comercialización de productos de aseo personal, para el hogar y empresas, proporcionando la máxima satisfacción al consumidor y orientada a la rentabilidad, desarrollo personal, crecimiento y responsabilidad social.

Visión: Ser una organización líder en el mercado de productos de aseo personal, hogar y empresas en Colombia y Latinoamérica, comprometida con el desarrollo del país, uso efectivo de tecnología y protección del medio ambiente.

Identidad: Basada en respeto, responsabilidad, compromiso y transparencia.

Propósito: Generar bienestar a través de soluciones de cuidado personal, higiene y aseo, construyendo marcas líderes y creando valor para los grupos de interés y rentabilidad para los accionistas.

Sostenibilidad: Grupo Familia está comprometido con la sostenibilidad, trabajando más allá de la regulación para garantizar acciones sostenibles que generen valor para el planeta, la sociedad y la compañía

La información detallada y verificada de las páginas Web oficiales de Grupo Familia Y Algodonera Aconcagua fue esencial para construir una narrativa precisa y completa sobre la trayectoria y las operaciones actuales de estas empresa.

En resumen, la historia de Grupo Familia refleja un constante crecimiento y adaptación, con un enfoque firme en la innovación, sostenibilidad y compromiso con el bienestar de sus consumidores y empleados.



Cuadro: Extraído de Pagina Grupo Familia

Estrategia de Transformación cultural: Entrevista a Gerente de Manufactura

En esta entrevista intentaremos comprender si la dirección del Grupo Familia existió una estrategia para provocar una transformación cultural. Para recabar la información necesaria a tal efecto, se entrevistó a Pablo Basurto, director de Fabricación que se incorporó a la empresa en 2010, tras su reciente venta. Inicialmente se le consultó sobre el diagnóstico que hizo de la empresa cuando ingresó y se determinó que era necesario implementar ciertos cambios.

El directivo reconoce que la anterior empresa tenía una cultura "paternalista", que se caracteriza por su estructura centralizada y jerárquica, donde las decisiones eran tomadas por los

dueños y no había empoderamiento ni autonomía de los empleados.

Esta cultura, si bien permitía una rápida toma de decisiones, obstaculizaba la creatividad e impedía la búsqueda de la mejora continua.

El objetivo principal, en esos momentos era cambiar la estructura organizacional de una pirámide tradicional de arriba hacia abajo a un modelo matricial, fomentando una mayor autonomía operativa y empoderamiento en todos los niveles de la organización. Esta transformación sustancial, a pesar de sus dificultades y errores iniciales, jugó un papel crucial en el avance del progreso o evolución cultural.

Este cambio cultural fue posible reconociendo y empoderando a las personas que poseían las habilidades y capacidades necesarias para impulsar el cambio. Estos líderes desempeñaron un papel crucial en la difusión y destrucción de la nueva cultura organizacional desde arriba hacia abajo.

En este sentido el gerente coincide con la mirada que le da Robbins cuando en su libro *Comportamiento Organizacional*, muestra que el liderazgo "se centra en el desarrollo de habilidades y cualidades que permiten a una persona influir positivamente en los demás y dirigir equipos de manera efectiva. Considera que un líder efectivo tiene la capacidad de comunicar la visión de manera clara y convincente, de manera que los demás se sientan motivados a seguirla (Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 2009), por eso manifiesta el directivo que los cambios y su aceptación van a depender de la buena elección de líderes.

Por otro lado, sobre la postura Por otro lado, (Peter Drucker .1992) que el cambio cultural es difícil y que la Cultura Organizacional permanece a pesar de los mejores esfuerzos de los

ejecutivos por producir una transformación. En respuesta el gerente manifestó que no son contrapuestas las miradas que aquí en Argentina los cambios se tienen que hacer teniendo en cuenta a los líderes, tomando en cuenta la cultura argentina, sus raíces y costumbres por eso aquí se realizó de manera lineal de arriba hacia abajo, con líderes locales.

Para evaluar la respuesta de los empleados, y los cambios que se estaban produciendo organizacionalmente, se le consulta al directivo como veía él la conexión de los empleados con la organización.

En este contexto, el directivo destacó la importancia de que los empleados se sientan conectados con la organización, lo que se logra asegurando que la misión de la empresa se alinee con los valores y objetivos personales de los empleados. Un objetivo que vaya más allá del beneficio financiero, aduce que el dinero no moviliza a los empleados, sino más bien, el sentir que su trabajo como mejorar el bienestar y la salud del cliente, esto crucial para motivar a los empleados y cultivar su sentido de pertenencia. Manifiesta que esto se logra a través de la comunicación interna, que es vital para establecer una conexión entre los indicadores operativos y el propósito de la empresa. Es crucial que los indicadores de eficiencia, calidad y productividad se comuniquen de manera efectiva para demostrar su importancia a la hora de alinearse con el propósito general de la empresa, garantizando que no se vean como meras cifras numéricas.

En resumen, la transformación cultural de la empresa abarcó cambios estructurales y culturales significativos, impulsados por un cambio en el enfoque de liderazgo, una estructura organizacional revisada y una comunicación efectiva que aseguró objetivos operativos alineados con un propósito convincente. Este proceso continuo de transformación fue crucial para lograr

una mayor independencia en las operaciones y fomentar un sentido de identidad más fuerte entre los empleados.

El gerente enfatizó que la transformación cultural se planeó cuidadosamente, comenzando con un enfoque localizado que eventualmente se alineó con los objetivos corporativos generales. La presencia y selección de líderes capaces ha jugado un papel crucial en esta transformación.

Por otro lado, se consulta al gerente sobre las acciones específicas tomadas por la empresa para comprender cómo se implementa realmente en la práctica la cultura proclamada.

- **Compromiso:** Al evaluar el compromiso, enfatizó que no existe una evaluación específica del compromiso individual, sino que la empresa mide el compromiso analizando qué tan bien los empleados se alinean con cuatro principios organizacionales: Compromiso, Coraje, Cuidado y Colaboración en equipo. Esto se ejemplifica mediante el cumplimiento constante de los objetivos de producción diarios dentro de las instalaciones de fabricación.

- **Diversidad de género y edad:** la empresa es reconocida por su diversidad de género y edad, siendo el 35% de la plantilla mujeres y el 50% ocupando puestos de liderazgo. No existen restricciones de género o edad a la hora de contratar personas para la empresa. Se le repregunta al directivo, si en el sector de producción los hombres y las mujeres podían acceder a los mismos puestos, a lo cual efectivamente contesto que si están en ese camino. Por ejemplo, al día de hoy cuentan con una mujer al menos al frente de una maquina. Sin embargo, la inclusión de la discapacidad es un esfuerzo continuo y se reconoce como un área que aún necesita mejoras dentro de la organización.

- **Gestión de conflictos:** La resolución de conflictos se basa en la conversación inmediata y directa, con herramientas de manejo de conflictos proporcionadas a los líderes. Se busca que los líderes aborden los conflictos proactivamente para evitar su escalada.
- **Sobre medición de Vínculo entre empresa y colaboradores:** Expresó que cuentan con encuestas de satisfacción, La empresa utiliza dos encuestas clave para medir el vínculo entre empleados y la organización. Una encuesta trimestral y otro cada dos años enfocado en la seguridad y la cultura general. Los resultados se comunican y se desarrollan planes de acción para abordar las áreas de mejora.

El directivo enfatizo, en resumen, que la gestión del cambio cultural en la multinacional se ha basado en una combinación de evaluación continua, comunicación transparente, inclusión progresiva, y desarrollo de un sentido de pertenencia entre los empleados. Estos elementos han permitido una evolución cultural constante, alineada tanto con las necesidades locales como con las estrategias corporativas a lo largo del tiempo.

Cambio Cultural en comunicación y resolución de conflictos: Entrevista a delegados de ambas empresas

En el análisis del cambio cultural en el trato a los delegados y el enfoque en el aprendizaje organizacional, es importante destacar el aporte de Ariela Schulman, quien subraya que el aprendizaje organizacional es una competencia esencial para cualquier organización. Schulman argumenta que las organizaciones más competentes en el aprendizaje son capaces de detectar y

corregir errores con mayor eficacia, y son más propensas a innovar al conocer sus propios límites. En sus palabras, "las organizaciones deben ser capaces de aprender (un proceso simple), de desaprender (un proceso más complejo) y de aprender a aprender (un proceso decisivo). Desde esta perspectiva, la creación, asimilación y transformación del conocimiento constituyen una estrategia central en la vida organizacional, representando un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades" (Ariela Schulman, 2013).

Para Schulman, no es suficiente con las tecnologías modernas para aumentar la productividad; es crucial retener a las personas en sus puestos de trabajo, motivarlas y generar ventajas competitivas.

En grupo Familia y Algodonera Aconcagua, y gracias al aporte de los delegados se vio claramente como cambio la empresa su modo de comunicar y fue un cambio cultural significativo que atravesó las dos empresas. Para cumplir con el objetivo de dilucidar si efectivamente hubo un cambio en la forma de comunicar, se realizó una entrevista comparativa entre Zulma, delegada de Algodonera Aconcagua (una Pyme argentina) y Ezequiel, delegado de Grupo Familia (una multinacional colombiana).

Este análisis es fundamental para identificar posibles cambios en la cultura organizacional, procesos de toma de decisiones, acceso a la información y nivel de apoyo del sindicato.

Este análisis no solo es crucial para comprender la dinámica laboral dentro de estas empresas, sino que también puede arrojar luz sobre las mejores prácticas en la gestión de conflictos en el contexto industrial actual.

Comparando las respuestas de Zulma y Ezequiel en cada pregunta, podemos extraer algunas conclusiones:

Cambios positivos en las condiciones laborales: Ambos reportan mejoras en el salario y condiciones laborales de los empleados, aunque Zulma destaca la lucha constante y la dificultad en la comunicación con la empresa.

Retroalimentación y reconocimiento: Mientras Zulma menciona un reconocimiento positivo por parte de los compañeros, pero una resistencia por parte de la dirección, Ezequiel destaca una retroalimentación mayormente positiva tanto de compañeros como de la dirección, aunque con algunas excepciones.

Acceso a la información y recursos: Ambos expresan limitaciones en el acceso a la información, aunque Ezequiel menciona el intento de buscar asesoramiento externo para suplir esta carencia.

Inclusión en decisiones importantes: Zulma indica una falta de inclusión en decisiones importantes, mientras Ezequiel señala una participación variable en las decisiones de la empresa.

Obstáculos al abordar preocupaciones de los empleados: Ambos enfrentaron obstáculos y resistencia por parte de la dirección al tratar de abordar preocupaciones de los empleados, aunque las razones específicas varían.

Nivel de participación y compromiso de los compañeros: Ambos reportan un nivel variable de participación y compromiso de los compañeros, con Zulma destacando la importancia de la unidad entre los delegados

Compromiso y apoyo del sindicato; Ambos expresan críticas al compromiso y apoyo del sindicato, con Zulma mencionando una limitación en el apoyo y Ezequiel describiendo una falta de respuesta adecuada y asesoramiento por parte del sindicato.

En resumen, aunque ambos delegados enfrentaron desafíos en la resolución de conflictos, las respuestas de Ezequiel sugieren la posibilidad de una cultura en Grupo Familia que favorece una mayor apertura al diálogo, la inclusión en decisiones importantes y la búsqueda de recursos externos para resolver conflictos. Esto podría indicar una evolución o diferencia en la forma en que se abordan los conflictos las dos empresas. Y se puede decir que la comunicación cambio de forma favorable.

Clima Organizacional: Entrevistas a trabajadores/as de distintas áreas del sector manufactura de la empresa Unificada.

Davis Newstrom, profesor ampliamente respetado y consultor de organizaciones, en su libro “Comportamiento Humano en el Trabajo” dice textual los empleados convienen en emplear cierto grado de lealtad, creatividad y esfuerzo adicional, a cambio de lo que esperan del sistema, sin embargo, más que retribuciones económicas, buscan seguridad en el empleo, un trato justo (dignidad humana) relaciones satisfactorias con sus compañeros de trabajo y apoyo de la organización en el cumplimiento de sus expectativas de desarrollo". (Davis, Newstrom, “Comportamiento Humano en el Trabajo”. Capítulo 4: “Sistemas Sociales y Cultura Organizacional, 2003).

Es así que nuestro objetivo es entrevistar a los trabajadores y trabajadoras de la empresa para medir como esta al día de hoy su relación con la empresa y que permitan explorar, algunos de

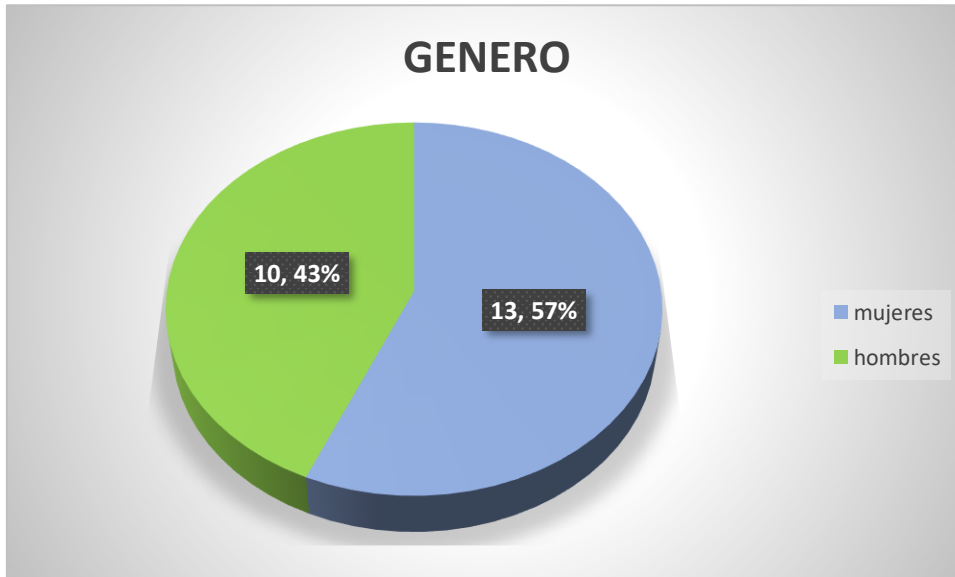
los aspectos fundamentales del Clima Organizacional como son la motivación en el trabajo, el liderazgo y el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

Posteriormente se llegó a un nivel descriptivo al obtener una generalidad de estos factores en la empresa.

Dada la aplicación geogleforms, se procedió con el procesamiento de los cuestionarios en el programa estadístico. - Posteriormente se presentaron los resultados y análisis del estudio.

En total se entrevistaron a 23 trabajadores de un total de 150 que pertenecen al sector manufactura de le empresa.

De los 23 trabajadores entrevistados el 57% son mujeres y el 43% son hombres.

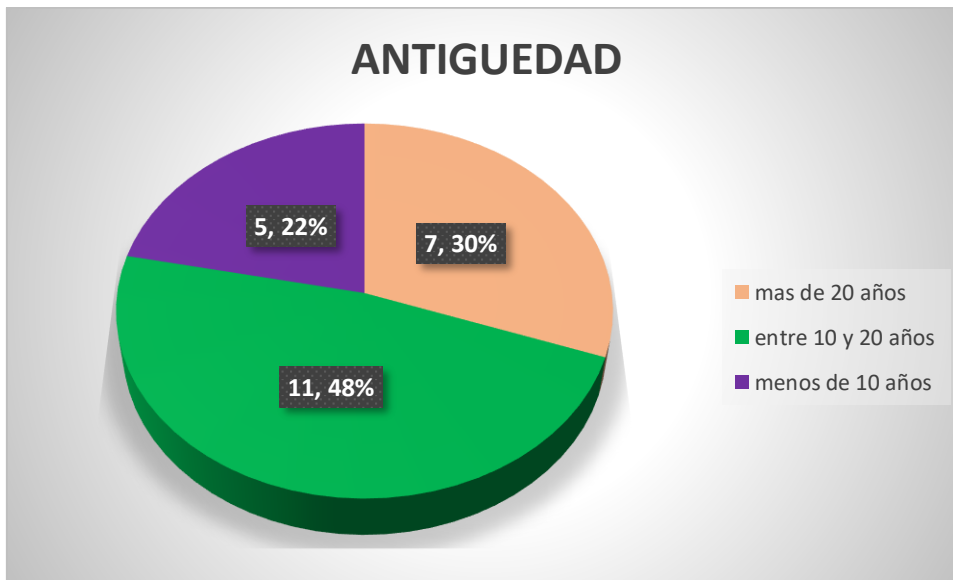


Antigüedad de los trabajadores

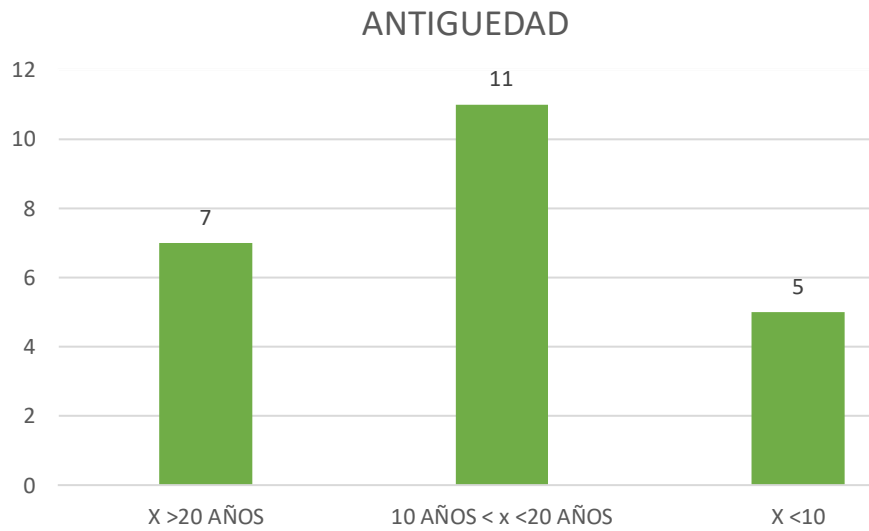
30 % más de 20 años

48 % entre 10 y 20 años

22 % menos de 10 años



Teniendo en cuenta estos datos, se podría profundizar en cómo la antigüedad y el género pueden influir en la percepción de la cultura organizacional y en las necesidades y expectativas de los empleados. Esto podría guiar la implementación de estrategias específicas para fortalecer la cultura organizacional y promover un ambiente de trabajo inclusivo, motivador y satisfactorio para todos los miembros del equipo.



Medir pertenencia y apego

Se realizaron tres preguntas claves para que nos lleven a dilucidar en qué grado esta la pertenencia y el apego de los trabajadores

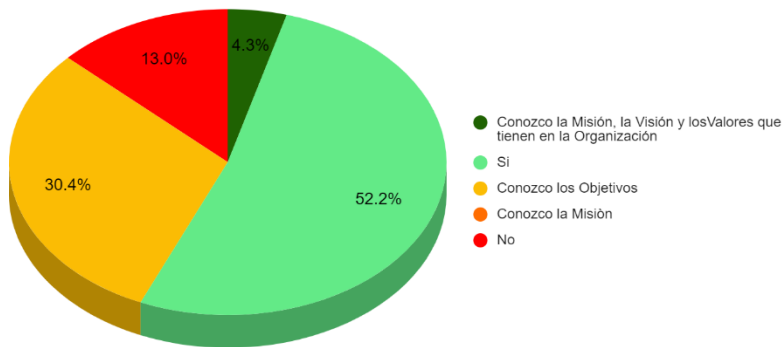
1-¿Conoces la misión y objetivos de la organización?

El 13 % no conoce ni la misión ni la visión

El 30 % contesto que conoce solo los objetivos

El 52% contesto que si conoce la misión y objetivos de la organización

El 4,3 % conoce todo además de los valores que tiene la organización



Los parámetros que manifiestan conocer la misión y la visión de la organización abarcan casi al 56% de los empleados, lo que indica un nivel moderado de alineación con la visión organizacional.

2- ¿Se siente orgullosa/o de pertenecer a la empresa Grupo Familia/Essity?

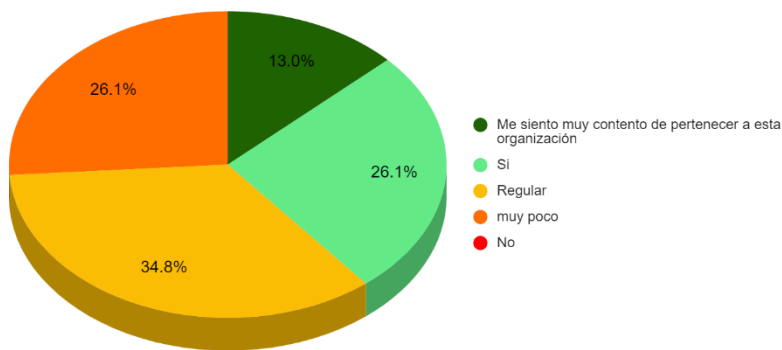
Ningún trabajador contestó que no está orgulloso

26 % muy poco orgulloso

34 % medianamente orgulloso

26 % si se siente orgulloso

13 % se siente muy contento de pertenecer



La mayoría de los empleados se sienten orgullosos, algunos más otros menos, pero nadie de los entrevistados respondió no estar orgulloso de pertenecer a la empresa, lo que sugiere un sentido de pertenencia y conexión emocional con la organización.

3- ¿Recomendaría a Grupo Familia como un buen lugar para trabajar?

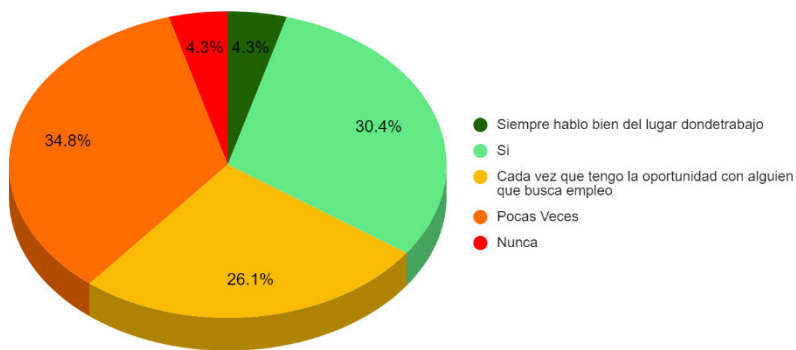
1% dijo nunca

34 % pocas veces recomendaría a la empresa como un buen lugar

26 % cada vez que me encuentro con alguien que necesita empleo, recomiendo a la empresa

30 % Efectivamente recomendaría a la empresa

1 % siempre que tengo oportunidad hablo bien de mi trabajo.



Aunque la mayoría recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar, hay un porcentaje significativo que solo lo haría ocasionalmente, que juntan más del 60 % de los entrevistados, lo que podría indicar cierta ambigüedad en la percepción de la empresa como un lugar donde se pertenece.

Medir motivación laboral:

Según Maslow, las necesidades de los individuos están organizadas en una jerarquía que comienza con necesidades básicas como la alimentación y el refugio, y progresa hacia necesidades más elevadas como la autorrealización. (Teoría de la Motivación Humana (Maslow 1943), Por esta razón le preguntamos a los trabajadores y trabajadoras como estaban en sus lugares de trabajo

En este sentido se realizan cinco preguntas que son claves para entender si los trabajadores están motivados.

1- ¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?

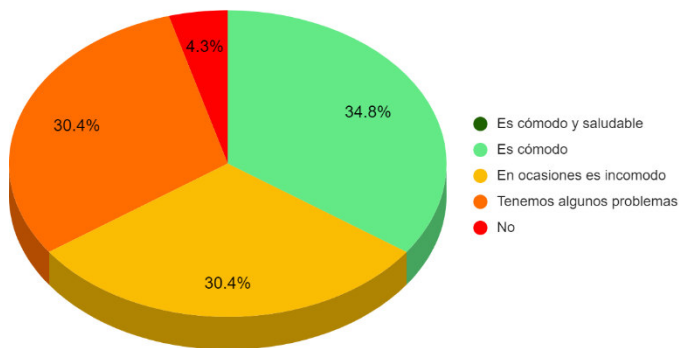
1 % contesto que no es cómodo

30 % dijo que hay problemas, por el calor intenso o el frio crudo

30 % dijo en ocasiones es incómodo por las temperaturas

34% manifestó que es cómodo

Nadie dijo que es cómodo y además saludable.



Aquí podemos ver que algunos trabajadores (más del 60%) expresaron preocupación sobre la comodidad física en el lugar de trabajo, y esto claramente podría afectar su motivación y bienestar, hicieron hincapié en las altas temperatura que se perciben durante el verano, y el frío en invierno.

2- ¿Tienes acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente?

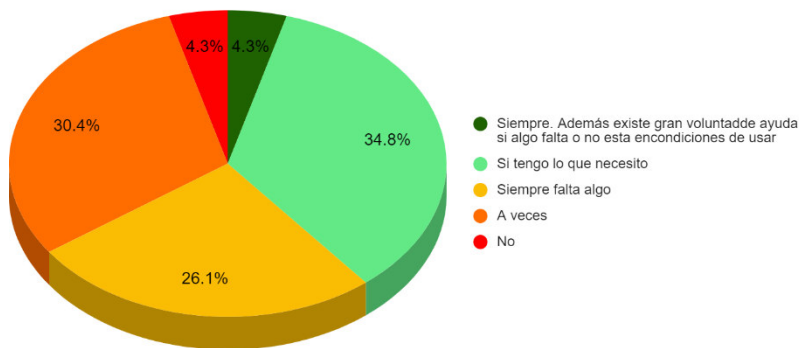
1 % contesto que no tiene acceso a los recursos

30 % contesto a veces

26 % siempre falta algo para completar

34,8 % si tengo lo que necesito

1 % contesto que hay mucha voluntad de ayuda, cuando falta alguna herramienta que impide la realización adecuada del trabajo.



Aunque la mayoría tiene acceso a los recursos necesarios para realizar su trabajo, hay una proporción notable que siente que a veces falta algo, lo que podría impactar en su eficacia laboral y motivación.

Las respuestas, están divididas a la mitad, en algunos sectores es más fácil acceder a los recursos que en otros.

3- ¿Consideras que la organización celebra logros y aprendizajes de los colaboradores?

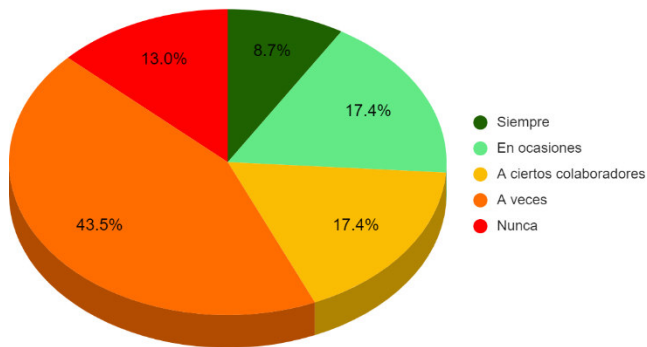
13 % contesto que nunca la empresa celebra logros de los trabajadores

43,5 % respondió a veces sucede.

17 % contesto a ciertos trabajadores si, algo así como a dedo.

17,4 % contesto en ocasiones recibimos retribución por el trabajo realizado.

8,5 % dijo siempre.



Con respecto a la celebración de los logros, hay inconsistencias, ya que solo el 20 % respondió que, si tiene una retribución por el esfuerzo y compromiso, esto puede afectar la motivación que tengan los trabajadores claramente.

4-¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato?

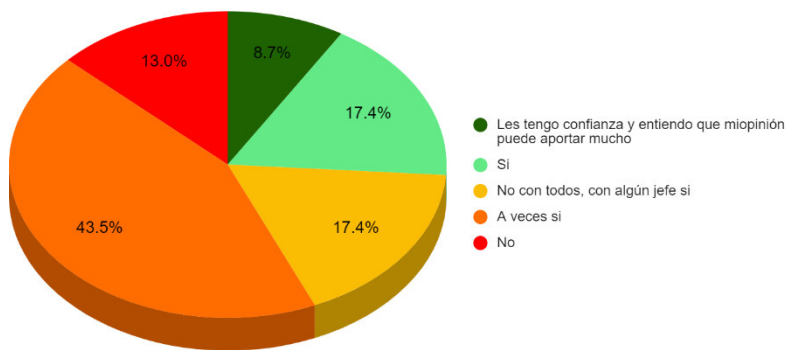
13 % contesto que no

39,1 a veces si se puede confiar

40 % no con todos, con algún jefe en particular se puede hablar.

8 % dijo si se puede confiar

Y nadie contesto, que su opinión importa y por eso la comparte.



Dado que la confianza para compartir opiniones parece ser variable y depende del jefe en particular, podría interpretarse que el liderazgo no siempre está inspirando una comunicación abierta y transparente. Solo el 26 % de los entrevistados confía en su jefe directo.

Esto podría afectar la motivación de los empleados, ya que la falta de confianza en el liderazgo puede disminuir el compromiso y el entusiasmo en el trabajo. Sería importante que los líderes fomenten un ambiente donde se valoren las opiniones de los empleados y se sientan seguros al expresarse.

5-¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización?

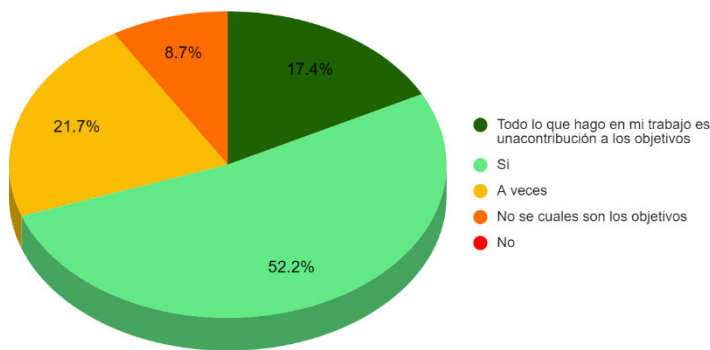
Nadie dijo un no rotundo

8% contesto no conocer los objetivos

21 % entiendo que a veces se contribuye

52 % manifestó que está claro que se contribuye a la realización de los objetivos

17 % contesto que todo lo que hace desde su ingreso hasta su salida es contribuir para la empresa.



Podemos dilucidar con la respuesta de los empleados es que más del 70 %, de los empleados perciben que su trabajo contribuye a los objetivos de la organización, lo que sugiere un sentido de propósito y alineación con la misión de la empresa. Sin embargo, también es importante abordar el 8% que no conoce los objetivos y el 21% que siente que a veces contribuye, ya que podría indicar una falta de claridad en la comunicación organizacional.

Medir crecimiento personal

Según el Autor Abraham Maslow, y el progreso hacia necesidades más elevadas como la autorrealización, nos movimos a dilucidar si existe crecimiento personal de los trabajadores

Para ello se realizaron 2 preguntas que nos ayuda a entender cuál es el crecimiento o posible avance para el futuro de los trabajadores entrevistados,

1- Según tu percepción ¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de tu organización?

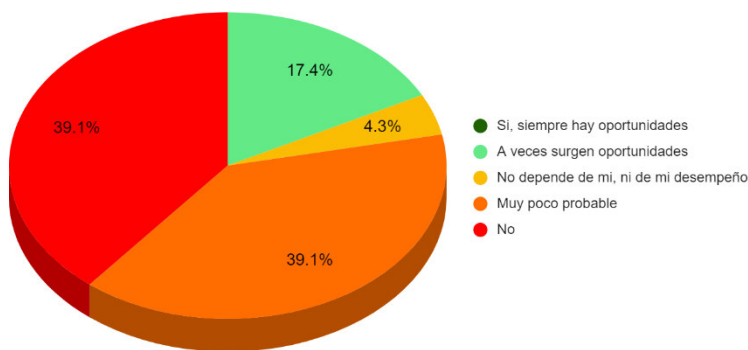
39 % contesto que no tiene posibilidad de crecer en la empresa

39 % contesto que hay muy poca probabilidad de crecimiento.

4,3 % manifestó que estar seguro de que el crecimiento no depende de su buen desempeño.

17,4 % dijo que a veces surgen buenas oportunidades

Ninguno contestó que hay oportunidad para todos.



Solo el 20 % de las respuestas indicaron que tienen posibilidades de crecimiento personal, Se entiende que los trabajadores entrevistados no tienen o no ven posibilidades de crecimiento. Es crucial abordar esta percepción para mantener la motivación y retener el talento. Se podría explorar cómo comunicar mejor las oportunidades de desarrollo profesional disponibles y cómo fomentar un ambiente donde el crecimiento personal sea valorado y apoyado.

2- ¿Consideras que la colaboración es buena entre compañeros/as?

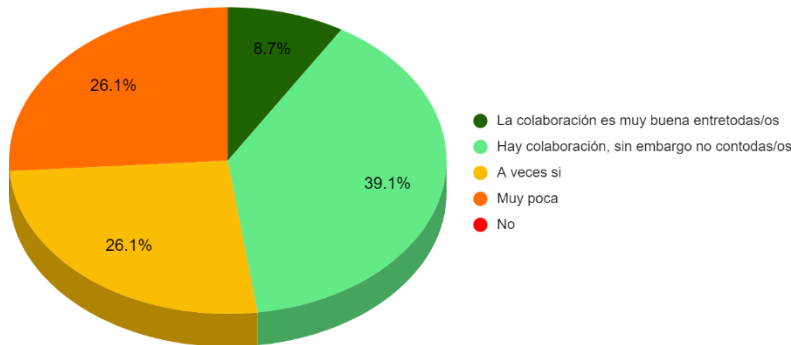
Nadie contestó un no rotundo

26 % dijo que hay muy poca colaboración entre compañeros

26 % manifestó que si a veces se colabora entre compañeros

39 % entiende que, si hay colaboración, pero no con todas y todos.

8 % dijo que la colaboración entre compañeros es muy buena.



Estas respuestas muestran una variedad de percepciones sobre la colaboración entre compañeros. Aunque es positivo que nadie haya respondido con un "no" rotundo, parece haber espacio para mejorar la colaboración, especialmente para el 26% que percibe que hay muy poca colaboración. Sin embargo, más del 50 % considera que la colaboración es buena y nos sugiere que hay equipos dentro del sector que tienen buenas prácticas de colaboración entre sí.

Por otra parte, Se realizó una pregunta general para dilucidar en qué manera ven ellos/as que debería mejorar la organización.

¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?

Al analizar las repuestas de los trabajadores, podemos decir que, Basándome en las respuestas proporcionadas, parece que hay una serie de áreas clave que los empleados consideran importantes para mejorar su lugar de trabajo: Gran parte de ellos hizo hincapié en la buena

comunicación el respeto mutuo, el desarrollo profesional y la colaboración entre compañeros, en menor medida adujeron mejores condiciones laborales y trabajo en equipo.

En conclusión y basándose en las respuestas proporcionadas por los trabajadores de Grupo familia encuentro estos algunos indicios sobre su cultura organizacional en relación con los elementos de pertenencia, motivación laboral y crecimiento personal:

Pertenencia: Aproximadamente la mitad de los trabajadores conocen la misión y los objetivos de la empresa, lo que indica un nivel moderado de alineación con la visión organizacional.

La mayoría de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, lo que sugiere un sentido de pertenencia y conexión emocional con la organización.

Aunque la mayoría recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar, hay un porcentaje significativo que solo lo haría ocasionalmente, lo que podría indicar cierta ambigüedad en la percepción de la empresa como un lugar donde se pertenece.

Motivación Laboral: Algunos empleados expresan preocupaciones sobre la comodidad física en el lugar de trabajo, lo que podría afectar su motivación y bienestar.

Aunque la mayoría tiene acceso a los recursos necesarios para realizar su trabajo, hay una proporción notable que siente que a veces falta algo, lo que podría impactar en su eficacia laboral y motivación.

La inconsistencia en la celebración de logros y aprendizajes de los colaboradores puede afectar la motivación y el compromiso de los empleados.

Crecimiento Personal: Un porcentaje considerable de trabajadores no ve posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, lo que podría afectar su compromiso y satisfacción laboral. La colaboración entre compañeros es variable, lo que podría influir en el desarrollo personal y profesional de los empleados.

La comunicación, la capacitación y la participación de los empleados son áreas que podrían mejorarse para promover el crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.

CONCLUSIONES GENERALES:

En primer lugar, podemos llegar a la conclusión de que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. Es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización. Esta interacción es única y distinta en cada organización dándole una identidad que la diferencia de las demás organizaciones.

El modo de gestión que realizó Grupo Familia para lograr el cambio cultural ha sido un proceso transformador, implicando cambios estratégicos profundos y una atención constante a las percepciones y necesidades de los empleados. La cultura organizacional, fue una herramienta estratégica que permitió a Grupo Familia adaptar su filial en Argentina. Este cambio requirió la transición en la organización, de una estructura piramidal paternalista a una matricial, estrategia

gestionada de manera autónoma por la dirección argentina, lo que fortaleció la hipótesis de que la cultura organizacional es clave para la adaptación.

El proceso de transición fue fundamental para fomentar la autonomía y el empoderamiento dentro de la organización. La elección de líderes adecuados y la mejora de la comunicación interna alinearon a los empleados con los objetivos de la empresa, fortaleciendo el sentido de pertenencia, según nos indicó el gerente de manufactura, este cambio estructural permitió mayor creatividad y evolución hacia una mejora continua, esenciales para el crecimiento organizacional y el empoderamiento de los trabajadores. La misión de mejorar el bienestar y la salud de los clientes también motivó a los empleados, generando un fuerte sentido de pertenencia y valor tanto para ellos como para la sociedad.

La investigación confirmó que la cultura organizacional fue crucial para la adaptación de Algodonera Aconcagua, permitiendo una transición fluida y una alineación efectiva de los objetivos corporativos y operativos entre ambas empresas. Se analizó la historia de Algodonera Aconcagua y Grupo Familia, destacando hitos clave que proporcionaron un contexto sólido para entender su evolución y estrategias de crecimiento.

Las entrevistas revelaron un cambio significativo en la comunicación, promoviendo una escucha activa y facilitando la resolución de conflictos. Se implementaron acciones específicas para la adaptación cultural en la planta de producción, incluyendo la elección de líderes que comunicaron efectivamente los cambios necesarios, promoviendo una adaptación de arriba hacia abajo. La evaluación del sentido de pertenencia y la satisfacción laboral mostró un aumento en la satisfacción y retención de empleados, aunque se identificaron áreas que requieren mejoras, como la comodidad laboral, el reconocimiento de logros y las oportunidades de crecimiento

profesional. Es reveladora la respuesta de los obreros donde ninguno puede asegurar que existen oportunidades de crecimiento para todos.

En resumen, la gestión cultural en Grupo Familia ha sido un proceso dinámico que ha requerido cambios estructurales, liderazgo efectivo y un enfoque en la inclusión y la comunicación. Estos esfuerzos han permitido una evolución cultural continua, alineada con las necesidades de los empleados y las estrategias corporativas, contribuyendo significativamente al éxito y crecimiento de la organización.

Propuestas de Mejora

Según las respuestas de que dieron los trabajadores de la planta hay algunos puntos que se podrían mejorar:

Desarrollo Profesional: existe una percepción de falta de oportunidades de crecimiento personal debe abordarse mediante una mejor comunicación de las oportunidades disponibles y el fomento de un entorno que valore el desarrollo profesional.

Mejora de las Condiciones Laborales: Abordar las preocupaciones sobre las condiciones físicas del lugar de trabajo y garantizar un entorno cómodo y saludable es crucial para mantener la motivación y el bienestar de los empleados.

Celebración de Logros: Establecer prácticas consistentes para celebrar los logros y esfuerzos de los empleados puede mejorar significativamente la moral y el compromiso.

En resumen, la gestión cultural en Grupo Familia ha sido un proceso dinámico que ha requerido cambios estructurales, liderazgo efectivo, y un enfoque en la inclusión y la

comunicación. Estos esfuerzos han permitido una evolución cultural continua, alineada con las necesidades de los empleados y las estrategias corporativas, contribuyendo de manera significativa al éxito y crecimiento de la organización.

Bibliografía

- Afiela Schulman. Argentina, Buenos Aires (2012), La gestión moderna en recursos humanos. Primera edición.
- Berg(1986),(Berg, P. O. (1986). Symbolicmanagementof human resources. Human Resource Management, 25, 557-579. B)
- Drucker “La Sociedad Poscapitalista”, de Peter F. Drucker, 1992
- Drucker, 1995; Thompson & Strickland, 2001; Burgelman, 2002).
- Drucker, Peter, “Cinco formas en las que la cultura le gana a la estrategia,2005”
<https://rdp.la/blog/5-formas-en-las-que-la-cultura-le-gana-a-la-estrategia>
- Drucker, Una Visión Introductoria de la Gestión, 1977, p. 107
- Grupo Familia (2021) <https://www.grupofamilia.com/somos-grupo-familia/>
- Martínez Isabel Unidad ARRHH__6RRHH-1.pdf
- Maslow (Teoría de la Motivación Humana, 1943)
- Mayo, Elton, Problemas humanos de una civilización industrial, Ediciones Nueva Visión, 1946
- Molano Rios Camilo Alejandro, Víctor Andrés Rubiano Ríos, David Alejandro Chinchilla Solano. Bogotá D.C. (2014) Liderazgo Y Cultura Organizacional <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8678/1022359792-2014.pdf?sequence=3>

- Montoro Mariela Quiñones/ Marcos Supervielle
Milburn (2005). “Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional”
https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/19441/pp_341_358_rge_14_1_2_es_p.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Newstrom, Davis , “Comportamiento Humano en el Trabajo”. Capítulo 4: “Sistemas Sociales y Cultura Organizacional”. México.Ed. McGraw/Hill Interamericana.2003.
- Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary. México (2005), Administración. Octava edición PEARSON EDUCACIÓN (pág. 353-356)
- Robbins,<https://www.auditorlider.com/wpcontent/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>
- Schein La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo pag. 22
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review

Anexos

ENTREVISTA A GERENTE DE MANUFACTURA

Norma: A su ingreso en el 2010, después de que la pyme Algodonera Aconcagua fue vendida y adquirida por la Multinacional que lo contrata, ¿Cuál fue su diagnóstico de la empresa saliente? ¿Se necesitó hacer cambios? Si fue así ¿Cómo se gestionaron esos cambios?

Gerente: Cuando yo entro en julio del 2010, (la cultura de la planta tiene que ver, obviamente, con cómo se gestionaba en ese momento) y la gestión era muy paternalista, Era muy de jefea empleado o de dueño, a empleado. En este caso, el dueño de la compañía o los socios de la compañía gestionaban la compañía con una cultura que nosotros llamamos de pyme nacional. Donde hay una persona que direcciona, no hay un equipo que direcciona y todo lo que se direcciona es a partir de esa paternidad que tenía en este caso el dueño, con una estructura o con una estructura organizacional que acompañaba eso, con tres o cuatro jefes que, obviamente, respondían al dueño... Eso tiene sus ventajas y sus desventajas. La ventaja es que se puede gestionar con una velocidad mayor el tema de decisiones porque se acatan rápidamente cualquier parte de la cadena, pero no se adueñan de la decisión porque muy pocas veces la comparten. Esto no genera o lo hace muy poco, digamos, el empoderamiento de la gente y no hay una autonomía, en este caso operacional, no hay una sinergia en la creatividad en la mejora continua que se busca.

Obviamente cuando yo ingreso a la compañía, ingreso con una compañía diferente, que la compañía que había sido vendida y mi perfil fue buscado justamente para evolucionar esa cultura.

La evolución tiene que ir acompañada por un cambio organizacional de estructura. Entonces esa estructura tiene que ir acompañando a la evolución cultural. Nosotros hace un tiempo, ya dejamos de hablar del cambio cultural, porque la evolución cultural es una cosa que no se puede cambiar. Porque realmente la evolución es continúa. Entonces ya no hablamos más de cambio, porque si no tenemos que hablar todos los días de cambios y más cambios. Y no es cambiar todo el tiempo, sino que evolucionar. Esa evolución depende obviamente de un montón de variables.

Dentro de las variables está qué cultura quiere la compañía, la macroeconomía también, la sociedad impulsa una evolución cultural también. La sociedad no es lo mismo hoy que hace 10 años. Hay una inserción laboral de mujeres y una inclusión totalmente diferente de género y demás. Entonces ya dejamos de hablar de cambio cultural, hablamos de esa evolución cultural.

Pero sí, había que evolucionar culturalmente. Y lo primero que hicimos es buscar a las personas que lideraban ese cambio. Y nosotros las llamamos agentes de cambio. Necesitas en una estructura organizacional líderes que apoyen y que aceleren esa evolución cultural que nosotros llamamos agentes de cambio. Entonces eso empieza como a atomizar esa evolución cultural entendiendo que el perfil de las personas son los correctos en esos puestos de liderazgo.

Entonces lo primero que hicimos fue empezar a cambiar eso. Empezar a cambiar esa estructura, trabajar una estructura más matricial en vez de una estructura más piramidal. Nos costó, nos costó mucho porque la masa crítica no lo lograba entender. Nos equivocamos mucho y eso está bueno porque aprendimos de los errores, y fuimos aprendiendo de las cosas que no nos salían bien. Y fuimos también nosotros como líderes evolucionando a una cultura que hoy, después de diez años, un poquito más de diez años, es una cultura que sigue evolucionando, pero ya tiene una masa crítica de un adueñamiento de la gente de la operación linda, que realmente nos enorgullece hoy haber llegado a ese lugar. Que lo que busca es autonomía operacional. Que cada uno pueda desarrollar su tarea desde la mejora continua.

Entregando los resultados y aportando positivamente a la estrategia que tiene la compañía. La evolución fue muy linda.

Norma: En administración hay posturas diferentes en cuanto cultura organizacional, una enfatiza la importancia de los líderes para poder hacerla, construirla y la otra dice que la cultura organizacional la hacen los diferentes actores de una empresa, de sus genes más profundos y su modo de hacer las cosas de costumbres que están enraizadas en cada organización ¿De qué lado vos, vos te pones en ese sentido?

Gerente: Yo creo que depende de la organización, Norma. Yo creo que, si está el líder correcto, la evolución no debería fallar. Si no están los líderes correctos y hay buen material desde el piso de la organización, también se puede generar la evolución. En la Argentina particularmente, por nuestra cultura, una cultura latina, una cultura... que en el principio espera qué es lo que va a hacer el líder o cómo se comporta el líder, primeramente, creo que hay que tener los líderes correctos.

Norma: ¿Siempre es de arriba hacia abajo?

Gerente: Normalmente en Argentina, por nuestra cultura, se tiene que hacer de arriba hacia abajo. Es muy difícil, que suceda al revés porque lo que termina pasando es que, por nuestra propia cultura, en una empresa multinacional, digamos, si esperamos que hacienda la cultura, hacia donde nosotros queremos, desde el piso de la organización, no va a pasar. Entonces, hay que empezar... No nos olvidemos que lo que nosotros buscamos como cultura, en esa autonomía operacional, es una burbuja. Porque la sociedad argentina no es así. Entonces, termina siendo una burbuja que nosotros buscamos desde el punto de vista de la organización, que nosotros buscamos desde el área de calidad, desde el área de seguridad, desde el área de productividad,

que tienen que estar los agentes de cambio correctos, que son los líderes, para que eso realmente fluya hacia abajo. En cada eslabón de la cadena.

De nuevo, yo no estoy ni en acuerdo ni en desacuerdo, creo que son complementarias esas dos miradas. Sin embargo, por mi experiencia en Argentina, si no están los líderes como agentes de cambio, la gente espera demasiado el movimiento o el primer paso de ese líder, para que las cosas pasen.

Norma: Con respecto a la pertenencia de los trabajadores a la organización, que ellos efectivamente son los que hacen que los cambios funcionen. Mi pregunta es: ¿Qué piensa usted o como percibe la pertenencia de los trabajadores a la organización? Y en particular usted cree el sentir pertenencia de los trabajadores a la organización es necesario para una organización como en Argentina? ¿La gente siente pertenencia o no quiere perder el trabajo por la continuidad que tiene?

Gerente: Se superentiende. Mi perfil, mi perfil como líder, busca que la gente realmente tenga la pertenencia. El tema es entender o definir qué significa pertenencia de la compañía. Para mí, tener pertenencia de la compañía es que la persona, como individuo, perteneciente a un equipo de trabajo, realmente sienta, que lo que está haciendo le hace bien a la compañía, agregando valor en su vida personal, en su desarrollo personal. Eso, a veces, parece un poco naif o un poco como romántico, pero la verdad que la estrategia de la compañía tiene que brindar un propósito a la persona y a los equipos de trabajo, para que la persona realmente se sienta, que agrega un valor, no solo a la compañía, sino en la persona, y en su familia, en su ámbito social. Eso no es sencillo. Voy a poner un ejemplo. Si la estrategia de la compañía, vamos a decir algo burgo, profesas, vamos a ganar plata para los socios, eso no moviliza a la gente. Eso no es un propósito

que la gente la movilice. Entonces, hay que ir a buscar un propósito que la gente realmente la movilice. Generar bienestar en la sociedad. O sea, es algo que realmente movilice a la persona. Eso no es sencillo y también depende de cada una de las personas que trabaja en la organización. Porque la organización puede hacer mucho esfuerzo, sin embargo, la masa crítica está bien, pero cada persona es un individuo independiente.

Entonces, puede pensar desde otro lugar. Pero el sentido de pertenencia entendido desde el propósito de la compañía que realmente movilice a la persona, yo creo que para esa evolución cultural y resultados de excelencia desde el lado de la manufactura es excluyente. Porque si no, terminan siendo resultados muy efímeros, resultados de una energía o un esfuerzo de pocas personas. Cuando la gente realmente va a la compañía, va al piso de la planta, entiende lo que hacen día a día y entiende que eso es beneficioso para el propósito de la persona y de su familia y de la sociedad, eso hace que sientan esta pertenencia. suena romántico de nuevo, es lo que busca, lo que busco yo como mi perfil también, para que los resultados sean entregables en el largo plazo.

Norma: Se me ocurre ahora, ¿qué acciones específicas se hacen para que las personas de la planta sientan eso?

No es sencillo, Norma. Y lo primero que tiene que pasar, lo primero que tiene que pasar es que la compañía realmente tenga un propósito superador. De nuevo, si la compañía... Yo soy un eslabón más en la cadena, como líder de la gerencia, y voy yo caminando para un lado y la compañía todo el tiempo dice vamos a ganar plata, vamos a ganar plata, me va a ser muy difícil a mí. Entonces, lo primero que tiene que pasar es que el propósito de la compañía sea algo superador.

Hoy, en Essity particularmente, creo que hay un propósito superador. De todas maneras tiene oportunidades y es generar bienestar en las personas que nosotros llegamos con los productos. Es generar bienestar y salud día a día en cada una de las personas. Cuando eso se entiende, realmente es yo estoy haciendo un producto para que la persona que lo compre se sienta mejor, se sienta con más salud, se sienta con más bienestar. Ahora, eso es una partecita, es excluyente, porque de nuevo, si la compañía habla de plata, de plata, de plata, es muy difícil. Después están esos agentes de cambio que tienen que traducir en el piso de la planta ese propósito, y que es desde la calidad del producto, desde el bienestar de irnos todos los días sin accidentes y sin incidentes, sin accidentes de seguridad, y buscar producir productos de la mejor calidad con seguridad y con la mayor productividad para que le lleguen a la persona en tiempo y en forma. Es un trabajo del día a día y las acciones específicas tienen que ver mucho con cómo comunicamos nosotros los indicadores.

Si nosotros estamos hablando de eficiencia o estamos hablando de scrap, y eso no lo traducimos en cuál es el propósito, si estamos hablando de calidad y no lo vinculamos todo el tiempo con el propósito de la compañía, no va a llegar. Entonces, dentro de las acciones hay que tener un plan de comunicación muy aceptado, siempre vinculando los indicadores del piso de planta, que son los que maneja la gente, la operación, con el propósito de la compañía. Eso, no todas las compañías lo hacen y lo que pasa es que el cascadeo del propósito se corta y terminamos hablando de números fríos y a la gente depende de cada persona igual a motivo, ¿está bien? Entonces no los seduce. Hay que, en el plan de comunicación hay que ser muy asertivo en vincularlo todo el tiempo.

Se realiza una entrevista a Gerente de Multinacional y se intenta medir como licenciado en Administración como se gestiona la cultura mediante la medición de compromiso , toma de decisiones , conflictos inclusión , pertenencia,

Norma; Como empresa. Se evalúa el compromiso, ¿cómo lo hacen?

No hay una evaluación específica de compromiso. Hoy, por hoy, estamos recorriendo un camino todavía, estamos hablando del piso de planta, estamos recorriendo un camino de que cada persona tenga su tablero de indicadores, y que cada persona sea evaluada individualmente.

Eso todavía en la compañía no está 100% desarrollado. Lo que hacemos, digamos, hoy la compañía tiene cuatro creencias, Dentro de las creencias está **compromiso, coraje, cuidado y colaboración.**

El compromiso tiene como... Está traducido con comportamientos específicos. Cuando miramos el comportamiento específico de la gente de planta, el compromiso lo evidenciamos haciendo todos los días lo que tenemos que hacer.

Entonces, el compromiso, la colaboración, el coraje y el cuidado lo medimos cumpliendo con los estándares, Que entregamos como operación. Donde hay estándares de seguridad, de calidad. Cuidando la calidad del producto. Eh... De nuevo, medimos esas cuatro creencias que tiene la compañía como identidad a través del cumplimiento de los estándares.

Norma : En cuanto a los nuevos integrantes que vienen a la organización, ¿hay algún plan de acción? Como para integrarlos a la compañía Tanto los de agencia, como los nuevos efectivos.

Gerente: Sí, hay un... Llamamos como un plan de onboarding. Que aún hoy, tiene grandes oportunidades, Hoy estamos recorriendo un camino de metodología, De TPM. Dentro de esa metodología, hay un pilar que se llama educación-entrenamiento. Y ese pilar de educación-entrenamiento tiene todo un plan de justamente educación y entrenamiento de la persona nueva que ingresa. Entonces, lo primero que se hace es hacer toda una semana de inducción corporativa general, transversal. Y luego empieza un plan de educación-entrenamiento del puesto específico donde va a trabajar la persona. Donde hay temas obviamente de seguridad, de calidad, de productividad y del puesto específico. Lo que anhelamos, porque todavía no lo tenemos 100% implementado, lo que anhelamos es que esas personas incluso vayan desarrollándose y en ese camino de educación-entrenamiento certificado, Vayan cumpliendo en ese plan a lo largo de los meses.

Entonces, por ejemplo, que no toquen la línea hasta que tengan tres meses de entrenamiento, Y hasta incluso con ropa diferenciada,

Incluso con un tablero donde diga que Pablo todavía no está entrenado para tal cosa o que Pablo ya está entrenado para tal otra. Eso en algunas compañías ya desarrolladas como Toyota, como Tetra Pak ya está.

Nosotros en Argentina estamos recorriendo ese camino, lo tenemos dentro del Master Plan, pero es el espíritu. Hoy hay un onboarding que todavía tiene oportunidades, pero sí existe, digamos, un plan de entrenamiento que desarrollamos para la gente nueva.

Norma: En cuanto a la inclusión, ¿hay actividades o alguna cosa que hagan para que favorezca la inclusión de las personas por la diversidad de género o ya sea por la edad?

Gerente: Yo creo... No específicamente. La compañía sí lo está impulsando. Nosotros en Argentina no lo hacemos específicamente. La verdad que desde mi lugar yo soy... Yo creo más en no pensar específicamente en incluir a la gente, sino ser lo suficientemente abierto y bajar esa evolución cultural para que pase, De hecho, hoy el 35% de la gente de planta, son mujeres. No tenemos un tema... Cuando tomamos gente, no tenemos un tema de edad, no tenemos un tema de género. No hay ningún tipo de limitación en lo que es la búsqueda. En el equipo primario mío hay más del 50% de mujeres. Siempre hablando como de mujeres, Pero es en general. Yo creo que el paso que tenemos que dar es con un tema de inclusión de discapacidad. Que ese sí lo tenemos como pendiente. Después, lo que es inclusión de género. Ya hemos generado.

Norma: No, no, pero no te hablo de la inclusión en cuanto a las personas que toman. Te hablo de la inclusión de que todos y todas puedan acceder a las mismas tareas

Gerente: Hoy empieza a haber, digamos, ya hay maquinistas mujeres, específicamente en una de las líneas. Cuando abrimos una vacante, se abre y todo el mundo la sabe. Y todos pueden levantar la mano, digamos, como para postularse. Hoy empieza... Empezamos a recorrer ese camino. Nos pone súper contentos que, en este caso, por ejemplo, haya maquinistas mujeres. Que antes no pasaba.

Norma: los conflictos. Cómo se abordan? ¿Cómo se manejan? ¿Se espera que crezca?

Gerente: Se hablan. Lo primero que tiene que pasar es que el líder sepa que hay un conflicto. Entonces, ahí trabajamos mucho con los líderes del modelo de liderazgo y entrenamientos y demás para que empiecen a ver el conflicto. Una vez que se evidencia el conflicto, que puede ser entre un colaborador y un líder, entre colaboradores, con el sindicato mismo, con los delegados,

nada, con un colaborador y recursos humanos, o sea, conflictos puede haber entre cualquier persona, digamos. Lo primero que se hace es que el líder hable. . Para que el líder hable, lo primero que tiene que pasar es que tenga las herramientas. Entonces, le damos herramientas a los líderes, De manejo de conflictos, eh... O de conversaciones difíciles, Porque muchas veces, también esquivan esas conversaciones, porque no tienen dentro del conflicto ellos mismos. Entonces, es buscar que el líder proactivamente no es que vaya a buscar el conflicto, sino que cuando lo detecta, justamente accione la conversación difícil. Se sientan las partes, se habla, a veces se hace intervenir a recursos humanos, a veces no, Pero sí lo que pregonamos mucho es destrabar justamente el conflicto. Inmediatamente. Destratarlo inmediatamente al conflicto para que no... para que no se expanda y no crezca demasiado. Si no se destraba inmediatamente, ya después se escala sin ningún tipo de sentido. Entonces, sí buscamos pregonar que los conflictos se destraben inmediatamente a través de la conversación, Y a través de las conversaciones con los líderes.

Norma: Yo había leído un autor una vez que decía que, las empresas o los gerentes, producían ellos mismos un radio pasillo, para ver la respuesta de los empleados hacia tal cambio organizacional supuesto , con este objetivo ellos, hacían correr determinado rumor después daban cuenta si eso iba a ser un problema o no,. ¿Eso se hace acá?

Gerente: No, a mí, digamos, como compañía y como líder, a mí ese tipo de cosas no me gustan, O sea, nunca que practicamos, de hecho, tratamos de que no pase justamente cuando hay un rumor o el radio pasillo, nos juntamos con la gente para aclararlo. Somos una compañía y me considero un líder muy transparente que busca de frente, digamos, decir la verdad en todo momento y que no se generen malos entendidos. Entonces no hacemos ese tipo de cosas. Cuando

tenemos una decisión, vamos y comunicamos la decisión, obviamente al interior del equipo es, bueno, ante esta decisión, ¿cuáles son los riesgos que afrontamos? ¿Qué podría pasar? ¿Cómo se va a sentir la gente? ¿Cómo minimizamos el riesgo? Cuando hay una decisión determinada y es comunicada en tiempo y en forma, sí escuchamos la retroalimentación de la gente. Entonces, es, pero ¿qué va a pasar? ¿Y qué vamos a hacer? Y yo opino esto y yo opino lo otro. Eso obviamente se recoge y si tenemos que cambiar algún tipo de decisión o modificarla, también puede pasar, escuchando a la gente

Norma: Con respecto a los vínculos. Entre la empresa y los trabajadores ¿Hay una métrica para medir cómo está el vínculo entre los empleados y la empresa?

Gerente : Nosotros tenemos dos encuestas muy importantes, ¿sí? Una se hace cada seis meses, no, perdón, cada tres meses se hace, sí, cada tres meses, y otra se hace cada dos años. La que se hace cada tres meses es una encuesta donde la gente, a través de preguntas, contesta cómo se siente y cuál es ese vínculo que tiene con la empresa. Si se siente bien, si se siente escuchado, si se siente guiado por el líder, si entiende que la compañía está tomando las decisiones correctas, si hay muy buenos resultados, si hay inclusión, si no hay inclusión, pero busca entender desde la gente cómo es ese vínculo que vos estás nombrando en este momento. Eso se hace cada tres meses, es una encuesta anónima, Nada, nosotros obtenemos los resultados, una vez que obtenemos los resultados también le comunicamos los resultados a la gente y lo que se trata de hacer es tratar de hacer un plan de acción, para mejorar la empresa, Para mejorar ese vínculo, Y ese plan de acción también se comunica

Hay una segunda encuesta, que se hace cada dos años, que tiene que ver más específicamente con seguridad. Lo que pasa es que la seguridad hace a la cultura. Son dos encuestas que para

nosotros son súper importantes y arrojan mucha información para generar los planes de acción para seguir mejorando esos vínculos.

Norma ¿Hay hábitos que se tienen que aprender nuevos o desaprender? ¿Y alguno específico que me puedas decir?

Gerente: La evolución cultural requiere cambio de hábitos. Sí, eso es de manual, digamos. Si nosotros no cambiamos ciertos hábitos, la evolución no se va a dar. ¿Hay que desaprender? Sí, hay que aprender también. Hay mucha bibliografía también que habla de que los hábitos no se van nunca. Lo que se hace es tratar de imponer otro tipo de hábitos. Entonces, no sé, una pavada digo, si yo tengo un hábito de fumar, ese hábito no se va a ir nunca. Pero sí lo puedo cambiar con otro hábito que puede ser, no sé, mascar chicle o lo que sea. Que termine siendo más fuerte ahí en esos pensamientos. Los cambios de hábitos que nosotros buscamos tienen que ver con esas cuatro creencias que yo te nombraba, que son cuidado, colaboración, coraje y compromiso.

Entonces, el hábito, por ejemplo, hoy que estamos buscando muy fuerte, es a través del cumplimiento de los estándares que la máquina pare cuando la persona quiera, el maquinista quiera, o el líder quiera, o el equipo quiera, y no cuando la máquina quiera. Ese cambio de hábito parece una pavada, pero la persona nunca quiere parar la máquina del profeso para hacer una tarea rutinaria. Porque quiere que la máquina funcione. Eso está como su ADN. Entonces, no, ¿para qué voy a parar la máquina si están dando? Entonces, ese cambio de hábito de decir voy a parar dos veces por turno para hacer determinado mantenimiento o limpieza es parte del cambio de hábito que estamos generando en la operación hoy.

Norma : La cultura que tuvo que pregonar a su llegada fue estratégica de la corporación o se fue dando sin un planeamiento

Gerente: Sí fue estratégico. Esa estrategia era mucho más local que corporativa. Hoy ya hay una estrategia corporativa. Pero en ese momento particular, cuando yo arranco en el 2010, era más local la estrategia que corporativa. Entonces, la compañía nos decía, sí, tenemos que evolucionar culturalmente, pero no nos decía ni para dónde.

Entonces, era... Esa estrategia era muy local nuestra. Después, con el correr de los años, acompañada por Recursos Humanos y después acompañada por el regional. Pero en un principio, tenía que ver con el perfil nuestro de dirección,

Ahí, digamos, cuando la compañía se compra, ahí la compañía fue tomando decisiones, nada que no está ni mal ni bien. Se fueron cambiando los líderes a medida que fueron encontrando las oportunidades.

Eso se puede hacer así. O se puede hacer de entrada, cambiar al gerente general, cambias al gerente de manufactura, cambias al líder de manufactura, cambias al líder de Recursos Humanos, cambias al líder de ventas. No se hizo así todo de golpe en ese momento, fueron como apareciendo los actores. Apareció el líder de la planta, apareció el líder de ventas y después, con el correr de los años, aparece el líder de Recursos Humanos. Entonces, como ese líder tampoco estaba de Recursos Humanos en ese momento, los líderes que estaban en ese momento fueron buscando esa evolución cultural, pero sí de manera estratégica.

ENTREVISTA DELEGADOS PARA ZULMA Y EZEQUIEL:

Norma: ¿Viste cambios positivos o mejoras en las condiciones laborales como resultado de tu representación como delegado?

Delegada Zulma: los resultados de la mi representación como delegada entiendo que fue buena, partiendo de que anteriormente no había representación de delegados en la empresa, cualquier cosa que se consiguiera era un montón. Sin embargo, hubo que pelear tanto con el sindicato, como con la empresa ya que las cosas no se conseguían así porque sí, era como una lucha constante, pero si se consiguieron acuerdos positivos para los trabajadores, lo que quiero decir que, en ese momento, cada acuerdo que se lograba llevaba su tiempo y costaba mucho la comunicación con la empresa.

Delegado Ezequiel: En mi tiempo como delegado reconozco que se hicieron muchos cambios que mejoraron el salario de los empleados, se han realizado acuerdos y se ha tratado siempre de dialogar con los jefes y con los gerentes de la compañía y los directivos para que haya respeto hacia los compañeros.

También, se han elevado los reclamos de los compañeros cada vez que hubo algún problema.

Norma. ¿Recibes retroalimentación o reconocimiento por parte de la dirección o de tus compañeros por tu labor como delegado?

ZULMA: La retroalimentación y reconocimiento de mis compañeros fue bueno, de parte de mis compañeros todos estaban contentos de como yo era delegada porque como que yo luchaba por sus intereses sí comprendían y apoyaban. En cambio, de parte de la dirección, era como una traba, pasé a ser parte de algo que a ellos les molestaba mucho, por lo menos así lo viví yo en ese momento.

EZEQUIEL; He recibido retroalimentación mayormente de parte de mis compañeros positiva. Siempre hubo diálogo, siempre se los escuchó y trató de hacer valer los reclamos que tenían. Sin embargo, puedo decir que con la mayoría pasaba esto, no con todos, ya que con algunos había mejor relación que con otros, pero la mayoría apoyaba nuestra labor.

Norma ¿Consideras que tienes acceso adecuado a la información y recursos necesarios para desempeñar tu rol de manera efectiva?

ZULMA: Yo, en mi caso, tuve poco acceso a la información, ya que no compartía muchas ideas con los otros dos compañeros que estaban conmigo como delegados, en mi caso estaba fija de noche, y mis compañeros en turno diurno, para mi ellos arreglaban con la empresa, yo no sentía el apoyo de mis compañeros delegados ya que muchas veces no podía participar de las reuniones que se hacían.

EZEQUIEL: El acceso a la información fue limitado, en ocasiones si hemos recibido información acotada, es así que de parte del cuerpo delegados hemos tratado de asesorarnos con abogados laboristas para tratar de desempeñar lo mejor posible nuestro rol.

Norma ¿Se te incluye en las decisiones importantes que afectan a los empleados, o sientes que tu opinión se desestima?

ZULMA: La mayoría de las veces no fuimos incluidos en las decisiones y por ese motivo surgían los conflictos,

Sin embargo, reconozco que luego de iniciado el conflicto, hemos llegado a acuerdos, si bien no se ha logrado todo lo que se reclamaba en un principio, los acuerdos existieron, y bueno la empresa y los trabajadores quedaban conformes cuando había un resultado de la negociación.

EZEQUIEL: En muchas ocasiones se nos ha incluido en las decisiones de la empresa y en otras ocasiones no participábamos,

Norma ¿Has enfrentado algún tipo de obstáculo o resistencia por parte de la dirección al tratar de abordar preocupaciones de los empleados?

ZULMA: Con respecto, de las necesidades y preocupaciones de los compañeros y compañeras hemos tenido obstáculos para hacérselas conocer a la empresa. En mi caso, además también tuve el obstáculo de mis propios compañeros delegados, que arreglaban o llegaban a acuerdos a espaldas mías, ya que, al estar de noche fija, no podía participar de las reuniones, ni era invitada. Por esta razón los reclamos que recibía, de mis compañeros se perdían.

EZEQUIEL: Al abordar preocupaciones de los empleados hemos tenido obstáculos y enfrentamientos con la empresa, ya que, si las decisiones eran arbitrarias y no se correspondían con el bienestar de los trabajadores, se los hacía saber a la dirección de la empresa, y si no se llegaba a un acuerdo, se tomaba algunas medidas de fuerza, que muchas veces nos permitieron llegar a nuevos acuerdos con la empresa.

Norma ¿Cómo evalúas el nivel de participación y compromiso de tus compañeros de trabajo con respecto a la representación sindical o de los delegados?

ZULMA: El nivel de participación de los compañeros, en mi turno el de la noche, me apoyaban todos porque todos querían siempre, alguna mejora ya sea salarial o de algún otro tipo y cuando pedían algo luchaban por eso y me acompañaban. El problema era que el cuerpo de delegados estaba dividido, al estar divididos eso no ayudaba mucho, porque no estábamos unidos nosotros como delegados. Tal vez si hubiéramos estado juntos, unidos respetando la opinión distinta hubiera sido otra la historia, por ejemplo, hubiéramos tenido más fuerza.

Con respecto a la participación sindical, siempre los compañeros lo vieron bien, porque estuvieron muchos años sin sindicato y tener una representación la valoraban mucho.

EZEQUIEL: La participación y compromiso de los compañeros era según el reclamo que estaba en juego si era un reclamo salarial que le convenía a todos participaban la mayoría, pero cuando era un reclamo para defender a algún compañero o pedir algo en general no todos participaban y no se comprometían con el reclamo.

Con respecto a la opinión que había sobre el sindicato que nos representa era muy mala, sin embargo, siempre la mayoría concordaba en que la representación sindical es necesaria, si querían cambiarse de sindicato, por ejemplo, pero nunca quedarse sin ser representados.

Norma ¿Como evalúas el compromiso y el apoyo que brinda el sindicato al cual perteneces para mediar los conflictos entre la empresa y empleados

ZULMA: El compromiso y el apoyo del sindicato fue limitado, había que insistir mucho para que se hagan presentes y cumplan su rol. Sin embargo, cuando insistíamos iban en representación de nosotros a la empresa, pero como que siempre daban vueltas, claro algunas cosas se han logrado, pero en base a la insistencia, muchas veces llegamos a la sede del sindicato con compañeros y compañeras para ser escuchados.

EZEQUIEL: El compromiso del sindicato fue prácticamente nulo, siempre fue una lucha constante contra la representación de los secretarios generales que, al llevarles reclamos, no respondían, como deberían. Muchas veces percibimos que no nos defendían.

De parte del sindicato nunca hubo el asesoramiento requerido y defendían continuamente a la empresa, así que, por parte mía, creo que el sindicato deja mucho que desear, desde la cabeza de arriba para abajo. la bajada de línea siempre fue no dejar que el delegado haga una carrera dentro del sindicato para pertenecer, siempre ellos son como una dinastía, son familia, entre ellos se defienden y lo que menos hacen es defender al trabajador.

Entrevistas a Trabajadores

Cuestionario: "Cultura Organizacional"

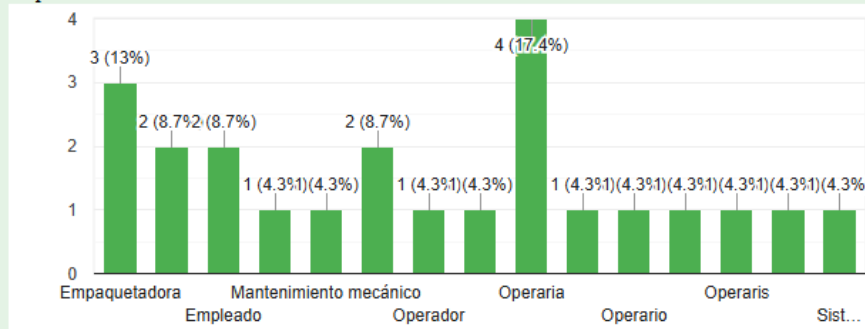
23 respuestas

Nombre (opcional) 22 respuestas

- Ramiro
- Matias.
- Laura
- Hernán
- Walter
- Héctor Palavecino
- Andrés
- Juana
- Adriana cecilia corimayo
- Verlnica
- Susana
- Griselda
- Elisa
- Noemi
- Aixa
- Federico
- Fernanda
- Matías Córdoba
- Diana
- Ricardo Ezequiel
- Manuel
- Zulma

Ocupación o cargo 23 respuestas

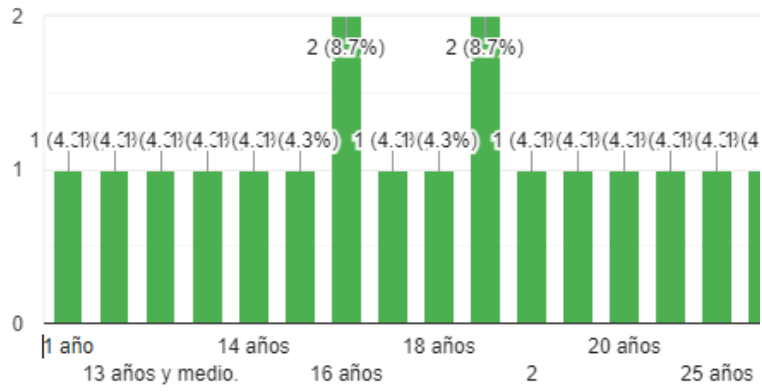
Copiar



¿Antigüedad en la empresa? 23 respuestas

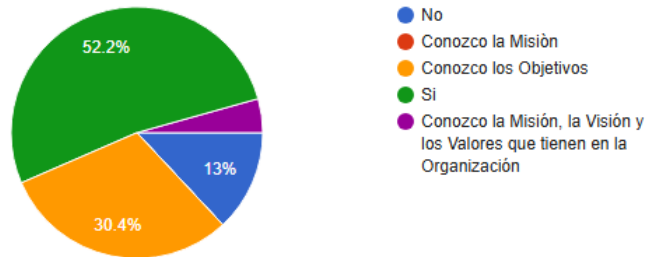
¿Antigüedad en la empresa?

23 respuestas



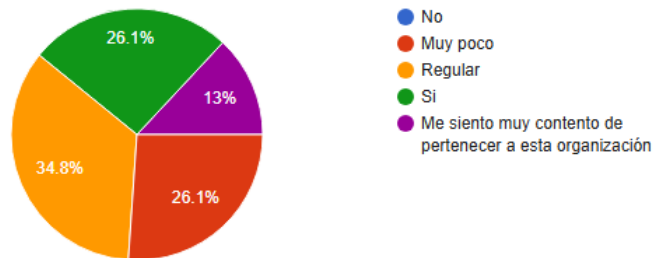
¿Conoces la misión y objetivos de la organización? 23 respuestas

Copiar



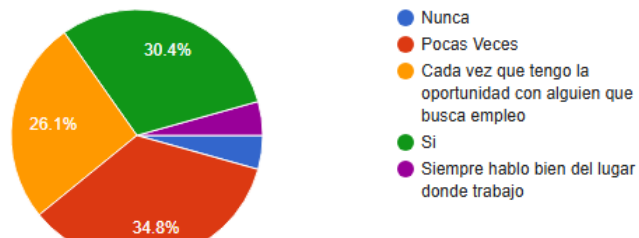
¿Se siente orgullosa/o de pertenecer a la empresa Grupo Familia/Essity? 23 respuestas

Copiar



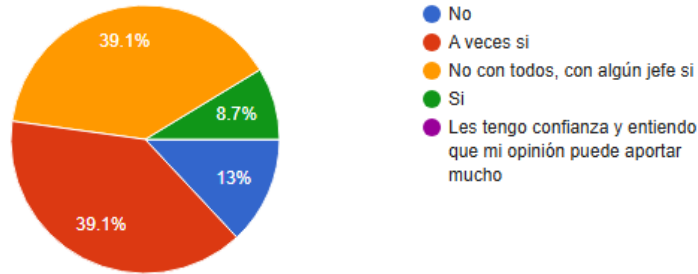
¿Recomendaría a Grupo Familia como un buen lugar para trabajar? 23 respuestas

Copiar



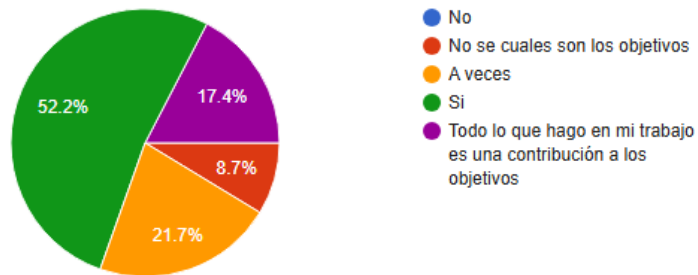
¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato? 23 i

Copiar



¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización? 23 respuestas

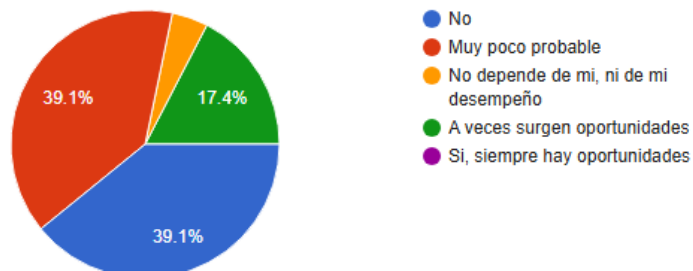
Copiar



¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de tu organización?

23 respuestas

Copiar



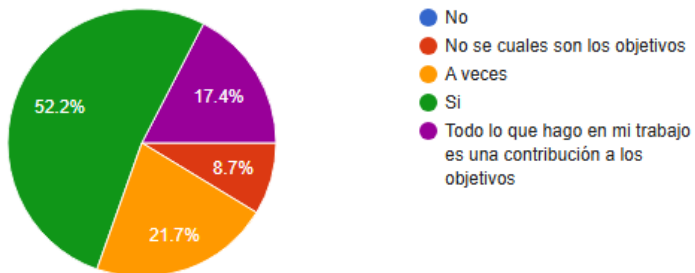
¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato? 23 resp

Copiar



¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización? 23 respuestas

Copiar



¿Tienes la oportunidad de crecer dentro de tu organización?

23 respuestas

Copiar

