



UNIVERSIDAD TORCUATO DITELLA

Como Alinear la Cultura Corporativa con la Estrategia del Negocio

Un Caso Práctico en la División Industrial de
“MASSIVE”

Alejandro Riveros
30/06/2007

Tutor: Sandra Vanessa Welsh

Escuela de Negocios
Maestría en Administración de Empresas
EMBA 2005

AGRADECIMIENTOS

Dos años después de iniciar mis estudios de maestría, que culminan con la elaboración de esta tesis, quiero agradecer a mi esposa Betty y a mi hija María Alejandra, por apoyarme incondicionalmente y por haberme permitido, usurparles el tiempo libre que les debía dedicar para usarlo en largas horas de estudio y de lectura.

A Richard Filpo, la mejor mezcla entre persona y ejecutivo, con la que he tenido la oportunidad de trabajar, llevando a cabo proyectos fallidos y exitosos, por darme su voto de confianza y el coraje para continuar a pesar de los obstáculos que se me han presentado a lo largo del camino.

A la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella y a sus profesores; Pablo Boczkowski, Diego Dzodan, Federico Sturzenegger, Ariel Yukelson, Carlos Portales y Ramiro Montealegre, que despertaron en mí curiosidad e interés por muchos temas, que nunca antes había considerado, haciendo un sin número de aportes, a mi formación profesional y personal.

A Vanessa Welsh por su aporte, como tutora, en la elaboración de este documento.

Por último, quiero agradecer a mis padres, Rafael y María Teresa, por enseñarme a escuchar y decir lo que pienso, a respetar los derechos de los demás y a hacer respetar los míos, a hacerme responsable de mis actos y a comportarme siempre con honestidad.

PREFACIO

Esta tesis, determina la importancia de la Cultura Corporativa en la División Industrial de “Massive”, concibiéndola como un elemento que puede facilitar o entorpecer el logro de los objetivos. Así mismo sugiere una serie de mecanismos que permitirán cambiar dicha cultura y alinearla con la estrategia de la organización.

La investigación incluyó, un análisis de los eventos históricos más importantes de la compañía y una serie de entrevistas grupales a sus miembros con el fin de determinar los artefactos, creencias valores y supuestos básicos que le dan forma a la cultura organizacional.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	5
1. MARCO TEORICO	7
1.1 Estrategia	7
1.2 Cultura Corporativa	11
1.2.1 ¿Qué es Cultura?	11
1.2.2 ¿Cómo se Forma la Cultura?	12
1.2.3 Los Niveles de la Cultura	13
1.2.4 Estrategia y Cultura Corporativa	15
1.2.5 ¿Qué usan los Líderes para Fijar sus Valores, Creencias y Supuestos? ..	16
1.2.6 Mecanismos que Generan Cambios Culturales	18
1.2.7 Modelo Conceptual de Cambio Cultural	20
1.2.7.1 Descongelamiento	21
1.2.7.2 Reestructuración Cognoscitiva	24
1.2.7.3 Congelamiento	25
2. ANTECEDENTES DE “MASSIVE”	26
2.1 Eventos Recientes en la Historia de “Massive”	31
2.2 Conflictos Importantes en la División Industrial	35
3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	38
4. DESCIFRANDO LA CULTURA CORPORATIVA EN “MASSIVE”	40
4.1 Artefactos	40
4.2 Creencias y Valores Expuestos	42
4.3 Suposiciones Básicas	43
5. ACCIONES PARA ALINEAR LA CULTURA CON LA ESTRATEGIA DE “MASSIVE”	49
CONCLUSIONES.....	52
BIBLIOGRAFIA.....	54

INTRODUCCION

En los últimos años, la cultura corporativa está recibiendo mucha atención en las publicaciones de negocios y es un punto importante en las agendas de los equipos gerenciales de las organizaciones.

La revista Fourtune¹, en uno de sus artículos, describe, cómo el CEO de Black & Decker, transformó la cultura corporativa, basada en una mentalidad manufacturera a una totalmente distinta, enfocada a satisfacer las necesidades de mercado.

El éxito de la cadena de alimentos Food Lion (con ventas de U\$3 billones y crecimiento del 37%, en los últimos 20 años, aportando una rentabilidad financiera del 24%, a sus accionistas), es atribuido a su cultura basada en “El Trabajo Duro, Simplicidad y Frugalidad”.

Otros casos bien conocidos como el de 3M, Apple, Kimberly Clark, Johnson & Johnson, fundamentan sus logros en la constante innovación y desarrollo de productos, en la que todos sus empleados participan activamente.

Casos más críticos, como el de New United Manufacturing Incorporated (NUMMI), con su planta en Fremont, California, que cerró en 1982, por ser la peor planta de la división de ensambladoras de la GM. Mantenía un ausentismo del 18% y una larga historia de problemas laborales. La planta reabrió en 1983, con un Joint Venture entre Toyota y GM, se contrató algo más del 83% de los empleados originales de la fábrica que seguían representados por la UAM (Gremio Automotriz) y para 1987, logró tener el doble de la productividad de otras plantas más automatizadas.

A NUMMI, le tomaba producir un automóvil 20.8 hr, mientras otras fábricas de la GM requerían de 40.7 hr. La calidad de NUMMI era la más alta en todo el sistema productivo de la GM y el ausentismo bajó al 2%.

¿Cómo lo lograron?, “El núcleo del sistema es una cultura en la cual los trabajadores mantienen sus máquinas, aseguran la calidad de su trabajo y mejoran el proceso productivo”.

1

O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Comitment: Motivation and Social Controls in Organizations. *California Management Review* , 9-25.

Ahora la cultura no siempre es una fuerza positiva, Henry Wendt, CEO de SmithKline Beckman, ha atribuido las dificultades de la firma a la complacencia.

La Cultura corporativa también ha implicado problemas para Sears, Caterpillar, Bank of America, Polaroid y otros. La dificultades que surgen en las fusiones o adquisiciones es algunas veces atribuida a conflictos culturales, lo cual hace que la integración se dificulte, se genere pérdida de talentos e inhabilidad para lograr percibir los beneficios de la sinergia.

“MASSIVE”, no es la excepción, una empresa local del sector de consumo masivo que afronta una serie de dificultades similares a las de NUMMI en el principio, bajos estándares de productividad y altos costo de la mano de obra, que amenazan constantemente su viabilidad, como centro productivo en La Argentina.

Durante los últimos dos años ha llevado a cabo una serie de cambios y reestructuraciones en sus procesos y organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia fabril y reducir los costos de producción en un 10% y así ajustarse a la competencia global del mercado en el que participa.

Los proyectos de automatización y actualización de maquinaria que se han llevado a cabo, redundaron en menos horas hombre por unidad producida; sin embargo, los directivos de la organización siguen percibiendo a los trabajadores como faltos de compromiso, con sentido de irresponsabilidad e indisciplina, pendientes sólo de mejorar su nivel salarial y con muy pocas habilidades. A su vez los trabajadores perciben a los directivos con desconfianza, prestos sólo a elevar los niveles de exigencia y a maximizar las utilidades, sin preocuparse por mejorar el nivel de vida de los empleados de la organización. Estos pensamientos se manifiestan constantemente en las reuniones sostenidas con el gremio con un alto nivel de tensión, ante reclamos salariales y de reducción de estructura.

Este modo de “pensar, sentir y actuar”, se ha convertido en una barrera importante, para continuar con el proceso de mejora, que requiere la organización.

¿Por qué se llegó a esta cultura corporativa?, ¿Hay opción de transformarla y alinearla con la estrategia que requiere la organización?, ¿Cómo se puede lograr este cambio? estas y otras preguntas son las que pretende contestar esta tesis.

1. MARCO TEORICO

1.1 Estrategia

En lo esencial, una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general, de cómo una empresa va a competir, cuáles son sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas.

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su ambiente, con la industria en la que compite. La estructura de la industria determina las reglas competitivas del juego y también las estrategias a las que puede tener acceso la empresa.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de cinco fuerzas competitivas²:

- 1) Nuevos Participantes: Normalmente los nuevos participantes aportan más capacidad y el deseo de conquistar participación en el mercado, pueden hacer que se reduzcan los precios o se aumenten los costos de la compañías establecidas, el riesgo de ingreso de nuevos participantes dependerá de las barreras de entrada como las Economías de Escala, Diferenciación de Productos, Necesidades de Capital, Acceso a los Canales de Distribución, Desventajas en Costos, Políticas Gubernamentales.
- 2) Rivalidad entre los Competidores Actuales: Normalmente al haber una alta rivalidad, habrá más propensión a entrar en guerra de precios, guerras publicitarias, introducción de nuevos productos y servicios con el objetivo de mejorar la posición en el mercado. Todo este tipo de acciones emprendidas por una o varias empresas influirán en las demás, que responderán con otras tácticas o represalias para contrarrestarlas y se traducirán en la reducción de la rentabilidad del sector.
- 3) Presión de los Productos Sustitutos: En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos, los sustitutos limitan los rendimientos potenciales del sector, debido a que imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él, para encontrar productos sustitutos es necesario buscar otros bienes que realicen la misma función. Los

²

Porter, M. E. (2004). *Estrategia Competitiva*. Mexico DF: CECSA.

sustitutos, que merecerán especial atención, son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación precio-desempeño.

- 4) Poder de Negociación de los Compradores: Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los compradores será importante si se cumplen las siguientes condiciones;
 - a. El comprador compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
 - b. Los productos que adquiere el comprador a la industria, representan una parte importante de su presupuesto.
 - c. Los productos que el comprador adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
 - d. Los compradores representan una seria amenaza para la integración vertical.
 - e. El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.

- 5) Poder de Negociación de los Proveedores: Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, de este modo los más poderosos reducirían drásticamente la rentabilidad de una industria, incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Entre las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores se encuentran:
 - a. El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende.
 - b. El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos.
 - c. La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
 - d. Los productos que el proveedor suministra están diferenciados.
 - e. Los proveedores representan una seria amenaza para la integración vertical.

Una vez diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales, a la compañía le será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria. Desde una perspectiva estratégica los puntos esenciales son su posición frente a las causas principales de cada factor competitivo: ¿Cuál es su situación frente a los sustitutos?, ¿frente a las barreras de entrada y salida? y ¿cómo enfrentará la rivalidad entre los competidores ya establecidos?

Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas, con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas y con ello lograr un excelente rendimiento sobre la inversión. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo y la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. Sin embargo, Michael Porter en el nivel más general identificó tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas), para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales.

- i. Liderazgo Global en Costos: Consiste en lograr el liderazgo en costos mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda de la reducción de costos, a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.

En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio y otros aspectos. La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio de la industria, a pesar de la presencia de potentes fuerzas competitivas; le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, debido a que los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después de que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha; la protege ante el poder de los compradores, porque estos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del rival más eficiente.

Los factores que favorecen una posición de costos bajos, generalmente originan barreras firmes contra la entrada de nuevos competidores a partir de economías de escala o ventajas en costos.

- ii. Diferenciación: Esta segunda estrategia genérica, diferencia el producto que ofrecemos, creando algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en las que se logra son muy diversas; el diseño o la imagen de marca, la tecnología, el servicio al cliente, las redes de distribución, etc.

La diferenciación brinda protección contra la rivalidad debido a que los clientes son más leales a la marca y se reduce la sensibilidad al precio, de igual forma se levantan barreras a la entrada de nuevos competidores, ya que los rivales tendrán dificultades en captar la atención de consumidores leales y superar el carácter especial del producto. La diferenciación, genera márgenes más altos, que le

permitirán enfrentar el poder de los proveedores y en especial el de los compradores, ya que estos no dispondrán de opciones similares y por lo tanto serán menos sensibles al precio.

Casi siempre la diferenciación significa un debilitamiento del liderazgo en costos, si las actividades que requiere son intrínsecamente costosas: Investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo de los consumidores.

- iii. Enfoque o Concentración: La tercera estrategia genérica se concentra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, en contraposición con la estrategia de costos bajos y de diferenciación, las cuales desarrollan tácticas que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular.

Se basa en el supuesto que la empresa podrá prestar mejor atención a su segmento, que aquellas que compiten en mercados más extensos. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, si logra una o ambas metas en su nicho de mercado.

La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil, a pesar de que normalmente limitará la participación alcanzable en el mercado, se antepone la rentabilidad al volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, se lleva a cabo a costa del liderazgo en costos globales.

1.2 Cultura Corporativa

1.2.1 ¿Qué es Cultura?

El término Cultura ha tenido diferentes significados y usos a lo largo de la historia, por ejemplo, la palabra puede indicar sofisticación, cuando se señala que una persona es “muy culta”. Los antropólogos la usan para referirse a las costumbres y rituales de las sociedades. En las últimas décadas también ha sido usada por los investigadores organizacionales y los gerentes para referirse al clima y a las prácticas que la organización desarrolla o los valores y credos que promulga. En este contexto, se escucha a los *managers* hablando de “cultura de calidad”, o “cultura de servicio al cliente”, que hay mejores o peores culturas, fuertes o débiles, y que la cultura adecuada influenciará en la eficacia de la organización.

El concepto “Cultura”, ha sido sujeto a diferentes debates académicos durante los últimos 25 años (por ejemplo: Hofstede, 1991; Trice & Beyer, 1993; Schultz, 1995; Deal & Kenedy, 1999). Algunos de los axiomas formales o juegos de palabras que han sido usados para definir el término son:

- Comportamientos regulares observados cuando la gente interactúa.
- Normas grupales.
- Filosofía formal (principios ideológicos que guían al grupo).
- Reglas de juego (no escritas e implícitas).
- Clima (el sentimiento general del grupos que se presenta en su interacción).
- Hábitos de pensamiento, modelos mentales y paradigmas lingüísticos.
- Rituales formales y celebraciones.

En general, podríamos decir que cualquier unidad social ha pasado por una serie de acontecimientos o sucesos que generan su propia cultura; la fortaleza de esta cultura dependerá de la antigüedad del grupo social y de la intensidad emocional con que vivieron estos acontecimientos.

Podríamos hablar de cuatro características principales al momento de describir la cultura de un grupo u organización:

- Estabilidad Estructural: La cultura sobrevive a pesar de que algunos de los miembros del grupo social cambien, la cultura trasciende a las personas.
- Profundidad: Hace referencia a lo inmersa que está en un grupo, cuanto mayor profundidad o arraigo tiene la cultura en la organización mayor también será su estabilidad.

- Extensión: la tercera característica de la cultura hace referencia a cuanto cubre el funcionamiento del grupo. La cultura es persuasiva, influencia todos los aspectos de una organización, tanto en sus relaciones externas como en sus operaciones internas.
- Integración: De alguna forma los rituales, el clima, los valores y los comportamientos, se unen en un agujero coherente, esta integración es la esencia de lo que significa cultura.

Edgar Schein, resume el concepto formalmente como "... Un conjunto de supuestos básicos, que fueron desarrollados por un grupo para solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han trabajado suficientemente bien, para ser considerados validos y son enseñados a los nuevos miembros como la correcta manera de percibir, pensar y sentir, en relación a estos problemas ..."³

1.2.2 ¿Cómo se Forma la Cultura?

Se puede formar a través de la simple interacción espontánea de un grupo no-estructurado, que va construyendo poco a poco las normas de comportamiento, que se transformarán finalmente en la cultura del grupo.

En otros casos se puede llegar a formar a través de un líder, por ejemplo: El creador de una nueva compañía, un político, una persona religiosa creando un culto, un profesor empezando una nueva clase, o un gerente tomando responsabilidad sobre un departamento u organización.

Este líder definirá inicialmente los objetivos, valores y creencias, así como las suposiciones acerca de cómo las cosas deberían ser. Sin embargo este acto por si mismo, no genera cultura automáticamente.

Solamente, si los comportamientos pedidos por el líder llevan al grupo al éxito en la tarea encomendada, y sus integrantes se sienten cómodos en las relaciones que mantienen unos con otros, lo que serían las creencias originales del "líder", empezarán a ser consideradas como verdades, aparecerán expresiones, como "él tenía la razón" y el grupo actuará en consecuencia de nuevo bajo las mismas normas y pautas, y si en concordancia se siguen alcanzando los objetivos, la unidad social llegará a concluir que ésta es la forma correcta de pensar, sentir y de actuar.

3

Schein, E. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. Cambridge, Massachusetts: Jossey Bass.

Ahora si no se logran los objetivos propuestos, el grupo buscará otro líder hasta encontrar a alguien que los guíe al triunfo esperado.

Cuando la agrupación empiece a asumir los valores y creencias de forma cada vez más inconsciente, estos se convertirán en suposiciones no negociables y formarán parte de la identidad del grupo.

Estas suposiciones serán enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la correcta forma de pensar, sentir y actuar, violarlas producirá: inconformidad, ansiedad y eventualmente llevará a la incomunicación de los miembros que no cumplan dichas normas.

En resumen podríamos decir, que la cultura se forma a través de un proceso de socialización donde el aprendizaje acumulado termina definiendo los elementos emocionales, comportamentales y cognoscitivos del grupo; La aplicación de estos elementos les brinda a sus integrantes la sensación de estabilidad, consistencia y significado necesarios en la vida de cualquier ser humano.

1.2.3 Los Niveles de la Cultura.

La cultura puede ser analizada desde diferentes niveles asociando el término “nivel” al grado de visibilidad de los fenómenos culturales para el observador.

En parte la confusión alrededor de lo que es realmente cultura resulta de no diferenciar los niveles en los cuales se manifiesta.

Los niveles van desde manifestaciones muy tangibles que se pueden ver y sentir, hasta suposiciones básicas inconscientes y profundas que definen la esencia de la cultura.

Según E. Schein, si asociamos la cultura con un Iceberg, la punta representaría los elementos tangibles que se ven a simple vista, y las suposiciones básicas serían la base del cuerpo de hielo cuyas formas son normalmente muy distintas a la que se observan en la punta.

- Artefactos: Es el nivel superior incluye los fenómenos que se ven se escuchan y se sienten cuando te enfrentas a un nuevo grupo con una cultura desconocida.

Los Artefactos incluyen los productos fabricados por la organización; la tecnología usada, las instalaciones donde desarrolla su actividad, el lenguaje y la forma de vestir de sus integrantes, su estilo, los mitos e historias que se hablan acerca de la organización, los rituales y ceremonias,

la lista de valores publicados, las graficas y descripciones formales de la organización.

El aspecto más importante de este nivel es que es fácil de observar pero difícil de descifrar. "...Por ejemplo; tanto los Egipcios y los Mayas construían pirámides pero los significados de estas construcciones eran diferentes en ambas culturas, para los Egipcios se trataba de tumbas y de templos para los Mayas ..."⁴

Se debe evitar caer en el error de definir una cultura sólo a través de los artefactos, por ejemplo, se puede catalogar una organización informal de ineficiente sólo bajo la suposición de que la informalidad significa jugar y no trabajar; o por el contrario, asociar una organización muy formal a la capacidad innovadora asumiendo que la formalidad significa burocracia y formalización.

- Creencias y Valores Expuestos:

Son las *creencias y valores* las que están en el nivel consciente y que predicen en buena parte los comportamientos observados en el nivel de *Artefactos*.

Son generados cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, cuestión o problema, las primeras soluciones propuestas reflejan suposiciones individuales acerca de lo que está bien y lo que está mal, qué podría trabajar y qué no. Las ideas individuales que prevalezcan influenciarán al grupo en la forma de enfrentar el problema, sin embargo, en un principio lo que se proponga será identificado simplemente como lo que el líder quiere.

Sólo los *valores y creencias* que puedan ser probados empíricamente y que hayan aportado realmente a la solución del problema, se convertirán en *suposiciones*.

Eso explica, porque en muchos casos, lo que la gente dice hacer en diversas situaciones puede ser totalmente diferente a lo que realmente hace.

Por ejemplo, una compañía que promulga en sus empleados altos estándares de calidad, llega a contradecir lo que dice si incentiva y premia propuestas que redundan en un menor costo y afectan negativamente

4

Schein, E. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. Cambridge, Massachusetts: Jossey Bass.

atributos del producto que son valorados por el cliente, como distintivos de calidad.

Hay casos en los que la validación y prueba no son posibles, por ejemplo, una cultura no puede probar que su religión es superior a otra, pero sí los miembros refuerzan constantemente unos con otros *los valores y creencias*, pronto serán asumidos como verdades irrefutables.

- Suposiciones Básicas

Cuando una solución a un problema trabaja repetidamente, se presenta como una verdad incuestionable, “Lo que alguna vez fue una hipótesis se va transformando en una realidad”.

Las *suposiciones básicas* tienen muy pocas variaciones en la unidad social, este grado de consenso resulta de la implementación exitosa de valores y creencias que se vuelven tan fuertes en el grupo, que los miembros encuentran otros comportamientos “inconcebibles”.

Por ejemplo en países capitalistas, es inconcebible que una compañía pueda operar consistentemente con una pérdida financiera sin importar si sus productos funcionan o no.

1.2.4 Estrategia y Cultura Corporativa

Cada organización tiene de forma implícita o explícita una estrategia competitiva que la coloca en un punto relativo respecto a sus competidores.

Esta definición estratégica determinará los objetivos y tareas que deben llevarse a cabo, así como la estructura y cultura corporativa en la que las personas se desenvolverán diariamente, lo que facilitará o por el contrario entorpecerá el cumplimiento de estas metas.

Por ejemplo, si la decisión es competir por innovación se requerirá de un sistema estructural y de control muy diferente al que se requeriría si la decisión fuera competir por precio; por ende el comportamiento y el tipo de gente que necesita es también muy distinto.

“...A pesar de operar en el mismo mercado, Intel, National Semiconductor (NS), y Advanced Micro Devices (AMD), han seguido una estrategia muy diferente, que se refleja en su gente, estructura y cultura. NS, ha buscado competir como un productor de bajo costo, para hacer esto usa una estructura funcional y cultural que hace énfasis en los números, controles y otra serie de reglas. Intel, por su parte a decidido competir con innovación, por ende su cultura es del tipo

informal y valora la interacción y el desarrollo de nuevas tecnologías y productos. AMD, tiene una estrategia de marketing, que busca posicionar sus productos como bienes de altos estándares de calidad, por ende su cultura le da importancia y valor a la venta, al servicio y a la calidad...”⁵

Para que una estrategia sea exitosa requiere de una cultura apropiada, cuando las firmas cambian sus estrategias y sus estructuras algunas veces fallan porque sus “*suposiciones básicas*”, no portan el nuevo aproximamiento.

La cultura es crítica para desarrollar y mantener altos niveles de “*compromiso*” de los empleados que normalmente caracterizan a muchas firmas exitosas. Este caso es extremadamente valorable en empresas donde el “conocimiento”, es una variable fundamental para lograr el éxito. Una falla en lograr el compromiso de los empleados en fusiones o adquisiciones, puede disminuir o destruir el valor de la inversión.

Según O’Reilly, el término “compromiso organizacional”, es definido como una atadura psicológica a la organización, que incluye un sentido de pertenencia, lealtad y creencia en los valores de la Empresa

Hay tres etapas en el logro de este compromiso, *Conformidad, Identificación e Interiorización*; En la primera etapa, *Conformidad*, una persona acepta la influencia de otros siempre y cuando obtenga algo a cambio, como el salario.

En la segunda etapa, *identificación*, los individuos aceptan la influencia de otros con el objetivo de mantener la relación interpersonal-personal que les proporciona un elemento de satisfacción, por ejemplo la gente se siente orgullosa de pertenecer a una empresa como P&G.

En la Etapa final, *interiorización*, el individuo encuentra una alta congruencia entre los valores de la organización y sus propias creencias y valores personales.

1.2.5 ¿Qué usan los Líderes para Fijar sus Valores, Creencias y Supuestos?

Los líderes normalmente usan una serie de mecanismos que les permiten modificar o crear comportamientos y creencias en el grupo. Hay que entender que casi siempre dicho grupo le dará importancia a lo que el líder piense y diga,

5

O’Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Comitment: Motivation and Social Controls in Organizations. *California Management Review* , 9-25.

con el objetivo de evitar la ansiedad que traería un conflicto de opinión con sus superiores.

La función de los mecanismos es indicarle a las personas de la empresa, como piensa y siente el líder y como actuará ante ciertas situaciones.

Dichos mecanismos se clasifican en primarios y secundarios, de acuerdo al impacto que tienen en la modificación o creación de nuevos comportamientos en el grupo.

Entre los mecanismos primarios de fijación tenemos:

- Los sistemas de control y medición, usados para medir el desempeño; En general las personas a través de estos sistemas se darán cuenta de cuáles son los temas particulares a los que deben prestarle atención.
- La forma en la que se reacciona ante incidentes y crisis organizacionales; Si ante un negocio fallido o el lanzamiento de un nuevo producto que no tuvo éxito, los directivos castigan a la persona a través de un despido, los demás empezarán a creer que la organización es inflexible al riesgo y por ende limitarán el aporte de nuevas ideas a menos de que estén 100% libres de riesgo.
- La forma en la que distribuyen los recursos; Por ejemplo si buena parte del presupuesto es asignado al departamento de marketing la organización recibirá como mensaje que la política de la dirección es darle mayor peso a la función de distribución, promoción y desarrollo de productos.
- Rol deliberado de modelación, enseñanza y aprendizaje; Podemos tener mensajes formales como el discurso de un director ante el ingreso de un nuevo miembro a la organización, sin embargo, pueden llegar a ser más fuertes los mensajes informales como el de la relación directa que puede tener el CEO con empleados del tercer nivel en la estructura corporativa, las personas pueden sentir que se le da menos importancia a la burocracia y se facilita la comunicación, ahora si el CEO toma decisiones sin contar con los gerentes de área, las personas sentirán que el gerente no ejerce poder en la organización y por ende subestimarán sus instrucciones.
- Cómo se premia y se da estatus.
- Cómo se recluta, se selecciona, se promueve y castiga.

Adicionalmente a los mecanismos primarios, existen los siguientes mecanismos secundarios o de refuerzo.

- Diseño de la Estructura Organizacional
- Procedimientos Organizacionales
- Ritos y Rituales de la Organización
- Diseño de Espacios Físicos y Edificios
- Historias acerca de Eventos y Personas
- Estatutos Formales de la Filosofía y Credos de la Organización.

1.2.6 Mecanismos que Generan Cambios Culturales

Una vez que la cultura se ha estabilizado por las vivencias de una larga historia de éxitos, los líderes se encuentran con que la aplicación de los mecanismos primarios es limitada o genera efectos superficiales, descubren que cambiar las suposiciones básicas más profundas requiere de mayor esfuerzo y de tiempo.

Una variable importante en el rechazo al cambio cultural, es la etapa de la evolución en la que se encuentre la organización: *Fundación y Crecimiento*, *Vida Media* y *Maduración o Declinación*.

A continuación mostramos en la Figura No. 1” Mecanismos de Cambio”, la clasificación que E.H. Schein, realiza de los elementos que pueden generar un cambio cultural vs. la etapa de evolución de la organización; hay que tener en cuenta que los mecanismos son acumulativos es decir, los que se mencionan para la etapa de “*Crecimiento*” pueden aplicarse también en la etapa de “*Maduración o Declinación*”.

<i>Etapa de la Evolución</i>	<i>Mecanismos del Cambio</i>
Fundación y Crecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio Incremental a través de la Evolución General y Específica. 2. Revelaciones 3. Promoción de híbridos con la cultura
Vida Media	<ol style="list-style-type: none"> 4. Promoción Sistemática de Subculturas Seleccionadas. 5. Seducción Tecnológica 6. Infusión de Nuevos Miembros
Maduración o Declinación	<ol style="list-style-type: none"> 7. Escándalos y explosión de mitos 8. Giros

9. Fusiones y Adquisiciones

10. Reorganización y Renacimiento

Figura No. 1 "Mecanismos de Cambio"

En empresas que están afrontando el ciclo de madurez como Massive, encontrarán en mecanismos como: *Los escándalos, los giros, las fusiones y adquisiciones o la destrucción y el renacimiento*, los caminos más efectivos para generar un cambio cultural.

- Los Escándalos y la Explosión de Mitos, cambian normalmente de forma agresiva, impactante e inmediata los supuestos básicos de una organización.

Por ejemplo, si una empresa manufacturera que está abocada a la reducción de costes y no le da importancia a las medidas de seguridad, sufre un accidente importante con pérdidas humanas, cambiará instantáneamente de forma de pensar y reevaluará sus suposiciones básicas asignando un mayor presupuesto y atención a la aplicación de normas de protección.

- Los Giros, combinan varios de los mecanismos mencionados para las primeras etapas de la organización, especialmente el reemplazo de "gente clave" con híbridos y con nuevos miembros que permitan generar nuevas suposiciones.

El proceso de desarrollar nuevos supuestos incluye una redefinición cognoscitiva llevada a cabo a través de enseñanza, entrenamiento y cambios de estructura, que le indicarán a las personas a qué deben prestarle atención si quieren hacerse merecedores de una recompensa.

En otras palabras el proceso de Giro, busca coartar a la gente para que adopte nuevos comportamientos.

Hay fundamentalmente dos diferentes modelos de liderazgo que han sido promulgados para dirigir el proceso de Giro; El modelo de *Fuerte Visión*, donde el líder tiene claro la meta final de la organización, especifica el significado del porqué se debe llegar allí y premia los esfuerzos para moverse en esa dirección.

Este modelo funciona cuando el futuro es predecible y existe el líder visionario de lo contrario, las organizaciones podrán aplicar el modelo de *Visión Confusa*, donde el líder fuerza a pensar que el presente es intolerable y que se necesita mejorar el desempeño en el corto plazo,

mensajes constantes de “Necesitamos Cambiar” se repiten en todos los niveles de la organización y se complementan con “necesitamos de tu ayuda”. Se generarán varias propuestas de solución y se escogerán y premiarán las más sensatas.

Este modelo es más aplicable cuando el gerente viene de fuera y no sabe si la organización es capaz, o cuando el futuro aparece turbulento y el modelo sirve de entrenamiento inicial para volver a la organización más consciente de que manera cambiar sus profundos supuestos como parte de un continuo proceso adaptativo.

- Las Fusiones y Adquisiciones, son otro mecanismo de alto impacto; cuando una organización adquiere a otra o cuando dos organizaciones se fusionan, es inevitable un choque cultural, donde un rol clave del líder será manejar este impacto. Se dará el caso en que una cultura prevalezca sobre otra o casos en lo que nazca una nueva, generada por la mezcla de las dos.
- Reorganización y Renacimiento, consiste en una destrucción física de la organización con su correspondiente cultura y la construcción de una nueva empresa que empieza a generar sus propias creencias, valores y supuestos.

Se trata de un proceso traumático que en algunos casos no es usado como una estrategia consciente para afrontar el cambio cultural; por el contrario toma relevancia solamente cuando se habla de la supervivencia económica de la firma.

1.2.7 Modelo Conceptual de Cambio Cultural

El modelo de persuasión coercitiva desarrollado por Schein⁶, se basa en la premisa de que todo ser humano busca mantener el equilibrio con el medio que lo rodea maximizando su autonomía.

Ante los cambios continuos propios del medio, se generan desequilibrios y es donde las estructuras cognoscitivas (conceptos, creencias, valores, actitudes y supuestos), entran a proveer un sentido de predictibilidad y significado de la individualidad.

Las suposiciones básicas como teorías en uso, tienden a ser no confrontables y son extremadamente difíciles de cambiar. Aprender algo nuevo nos requiere

⁶

Schein, E. H. (2005). From Brainwashing to Organizational Therapy. *Reflections*, 6 (8-10), 1-14.

resucitar, re-examinar y posiblemente cambiar algo de las proposiciones estables de nuestra estructura cognoscitiva. Un proceso que Argyris y otros han llamado “Rompimiento Estructural”, este aprendizaje es extremadamente difícil porque reexaminar nuestras suposiciones básicas desestabiliza temporalmente la concepción del mundo y de los eventos a nuestro alrededor, liberando grandes cantidades de ansiedad.

Hay dos claves para lograr el cambio cultural:

- Gestionar, las grandes cantidades de ansiedad que acompaña cualquier proceso de aprendizaje.
- Garantizar, que el potencial necesario para el cambio esté siempre presente.

Luego el objetivo central de los líderes será entrar en los niveles más profundos de la cultura, soportar la funcionalidad de las *suposiciones* hechas en este nivel y manejar la ansiedad generada cuando las *suposiciones básicas* son modificadas.

Este modelo incluye las siguientes fases:

1.2.7.1 Descongelamiento:

El sistema primero debe experimentar el suficiente desequilibrio para motivar al cambio.

El descongelamiento esta compuesto por tres procesos: (1) La generación de *información de inconformidad*, en cantidad suficiente para generar el desequilibrio; (2) Los sentimientos de *ansiedad y culpa*, generados por la conexión de esta inconformidad con objetivos e ideales; (3) La provisión de *seguridad psicológica*, que brinda un camino alternativo para la solución del problema y aprender algo nuevo sin perder la identidad e integridad.

Como ejemplo, la información de inconformidad que puede circular en una organización, es el incumplimiento de objetivos en ventas, el aumento de reclamos, el aumento de ausentismo, que reflejan el mal funcionamiento de algunos procesos.

Sin embargo, la información de inconformidad por sí sola no genera cambios, debe sumarse a ésta un estado de *ansiedad de supervivencia*, que implica que algo malo le sucederá a la organización y a la gente a menos de que haya una transformación.

Cuando las personas empiezan a recibir información de inconformidad, inicialmente usan mecanismos de negación como defensa, superada esta etapa empiezan a tener sentimientos de ansiedad o culpa que les permite reconocer la necesidad de cambiar viejos hábitos y de aprender nuevos conceptos y comportamientos. Pero una vez aceptada la necesidad de cambio empiezan a sentir también la *ansiedad de aprendizaje*.

Podríamos definir la *ansiedad de aprendizaje* como una combinación de temores específicos:

- Temor Temporario a la Incompetencia: Normalmente durante el proceso de transición la persona sentirá que ha perdido temporalmente sus habilidades y competencias. Al no haber adquirido aun la experticia en el manejo de los nuevos conceptos, sentirá que su trabajo se realiza de forma menos efectiva y eficiente, sin embargo este sentir se irá modificando a lo largo del tiempo cuando adquiera más experiencia en la aplicación de los nuevos conceptos.
- Temor de ser empujado a la Improductividad: Cuando toma un largo período de tiempo aprender “la nueva forma de hacer las cosas”, aparece el temor de que en el futuro se reducirá la productividad.

Bien sea, porque en el período de aprendizaje no se presta toda la atención del caso o porque al aplicar, al mismo tiempo la metodología antigua y la nueva se cae en confusiones que bajan los niveles de eficiencia.

- Temor de perder la identidad personal: En algunas ocasiones la manera de ver las cosas de una persona es totalmente diferente a la de otros y este individuo no deseará ser la clase de sujeto que “la nueva forma de trabajo” exige.
- Temor a dejar ser parte de un grupo: Sí tengo que aprender algo nuevo o me comporto de forma diferente, corro el riesgo de desviarme del grupo y de ser rechazado por este.

Todos estos temores asociados a la *ansiedad de aprendizaje* pueden provocar una serie de respuestas defensivas como:

1. La Negación: La persona se convence así misma que la información de inconformidad no es válida, es temporaria o realmente no importa.
2. Escapar de la responsabilidad: La persona trata de convencerse a si misma que la causa del problema recae en otros y que son ellos los que necesitan cambiar primero.

3. Regateo: La persona exige una compensación especial por el esfuerzo de hacer el cambio.

Dada toda esta resistencia al cambio se deben tener en cuenta dos principios:

- La ansiedad de sobrevivencia, debe ser mayor que la ansiedad de aprendizaje.
- La ansiedad de aprendizaje, debe ser reducida mientras se incrementa la ansiedad de sobrevivencia.

Normalmente, los líderes sólo se concentran en incrementar la ansiedad de sobrevivencia o de culpa, el problema de esta metodología es que sólo se aumenta la intensidad de las respuestas defensivas para rechazar la amenaza del dolor del proceso de aprendizaje.

Es en este punto, donde la provisión de *seguridad sicológica* es indispensable, ya *que* permite reducir la ansiedad de aprendizaje.

Para crear esta seguridad sicológica, Schein, indica los siguientes ocho pasos que deben llevarse a cabo de forma simultánea:

1. Suministrar una Visión Positiva: Las personas deben creer que la organización será mejor si aprenden la nueva forma de pensar y trabajar.
2. Entrenamiento Formal: Si la nueva forma de trabajo requiere de nuevos conocimientos y habilidades, las personas deben proveerse del entrenamiento necesario.
3. Involucrar a las Personas: A parte del entrenamiento formal los individuos deben sentir que pueden manejar su propio proceso de entrenamiento informal, cada quien aprende de forma diferente, luego es importante involucrar a las personas en el diseño de su propio método óptimo de aprendizaje.
4. Entrenamiento Informal a Grupos: Ya que las suposiciones básicas son mantenidas por los grupos, el entrenamiento informal provee la apertura necesaria para que las nuevas suposiciones se puedan construir.
5. Entrenadores y Feed-Back: Las personas no pueden aprender si no tienen tiempo, así que se deben asignar los recursos necesarios, el *coaching* y un *feed-back* válido de como lo están haciendo.

6. Modelos Positivos del Nuevo Rol: Las personas necesitan ver primero que comportamiento se espera de ellos antes de que se imaginen a ellos mismos comportándose de esa forma.
7. Soporte Grupal a los Problemas de Aprendizaje: Las personas deben poder hablar y compartir con otros similares sus experiencias, frustraciones y dificultades durante el proceso de aprendizaje.
8. Sistema de Recompensa y de Castigo, así como Estructuras Organizacionales: consistentes con las nuevas formas de pensar y de actuar.

1.2.7.2 Reestructuración Cognoscitiva:

“...Si uno ha sido entrenado para pensar de cierta forma y ha sido parte de un grupo que también piensa así, cómo podemos imaginar cambiar dicha forma de pensar...”⁷

Para lograr la transformación primero se requerirá desarrollar nuevos conceptos y aprender los nuevos estándares de evaluación y recompensa.

Una vez la organización se ha descongelado, se llevará a cabo el proceso de cambio, bien sea a través de ensayo y error o a través de la imitación de modelos que guarden identificación psicológica con la organización.

El promotor del cambio, puede hacer de él mismo un modelo del nuevo comportamiento esperado o como parte del programa de entrenamiento, proveer a las personas de modelos de roles, estudios de casos y simulaciones que les indiquen cuál es la nueva y correcta forma de pensar y actuar.

Este mecanismo de imitación funciona cuando hay claridad sobre los nuevos conceptos y la forma de trabajar. Sin embargo, cuando el aprendizaje adquirido a través de imitación no se ajusta a nuestra personalidad, una vez que estemos por nuestra cuenta y los modelos de roles no estén disponibles generalmente volveremos a nuestro antiguo comportamiento

Si realmente queremos aprender cosas que encajen en nuestra personalidad, debemos aprender a retroalimentarnos del ambiente y desarrollar nuestras propias soluciones.

7

Schein, E. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. Cambridge, Massachusetts: Jossey Bass.

1.2.7.3 Congelamiento:

Es la etapa final del proceso en la que los nuevos comportamientos y conocimientos adquiridos, deben ser reforzados para producir nuevamente una situación de estabilidad que permitirá que los nuevos valores y creencias sean interiorizados por las personas y lleguen a convertirse en suposiciones básicas no negociables; hasta que nuevas inconformidades aparezcan y empiecen el proceso nuevamente.

En conclusión se podría decir, que el cambio cultural envuelve desaprender y volver a aprender y la dificultad más grande estará en manejar la ansiedad que acompaña el nuevo aprendizaje. Esta ansiedad está asociada a tener que adquirir nuevos conceptos y significados, dejando de lado algunas de las antiguas percepciones, competencias y roles que forman parte de la identidad de los miembros de la organización.

Por esto antes de pretender generar un cambio cultural, es muy importante que se descifre y comprenda la cultura existente, desde sus niveles más visibles como los artefactos y valores expuestos hasta los niveles más inmersos, donde se encuentran las suposiciones básicas, esto permitirá identificar con claridad los conceptos y significados que se desean cambiar y las implicaciones que esto conlleva.

En los capítulos posteriores se buscará entender la Cultura de “Massive”, a través de un análisis de los eventos históricos más importantes de la organización y de una investigación de campo que incluye entrevistas abiertas con varios miembros de la empresa.

2. ANTECEDENTES DE “MASSIVE”

“Massive”, participa en uno de los mercados de consumo masivo más antiguos del mundo al que denominaremos “Mercado de Encendidas”, el cual tiene sus orígenes en el siglo XVIII.

La empresa fue fundada en La Argentina en el año de 1888 por tres inmigrantes italianos, que también impulsaron el desarrollo de la industria papelera y gráfica.

En el año de 1929 el 24% de sus acciones fueron adquiridas por la multinacional sueca “Swedish Match Co.” y “Bryant & May Ltd.”, desplazando la participación mayoritaria de sus fundadores. A partir de los años 50´ bajo la administración Sueca, se adelantó un ambicioso programa de modernización industrial que culminó en 1961 con el cierre de varias fábricas del interior y la centralización de la producción en una moderna fábrica en el Gran Buenos Aires.

A partir del año 1961 y durante 25 años, hasta 1986 la producción de la Compañía oscilaba alrededor de 2.500 millones de unidades mes y el mercado podría tener unos 3.200 millones mensuales. Estos datos son anteriores a la aparición masiva de los encendedores descartables y a los comienzos del “magiclick””, que entran a ser unos de los sustitutos importantes en el mercado de encendidas.

En el año de 1991, la “Swedish Match Co”, para ese momento el accionista mayoritario, la cual cotizaba en la bolsa de Estocolmo y de New York, empieza a enfrentar una serie de problemas financieros altas tasas de iliquidez y endeudamiento que comprometían su desarrollo futuro. Así que con el fin de capitalizarse toma la decisión de vender parte de sus activos en el mundo y entre ellos incluye a “Massive”, la empresa es adquirida por un grupo inversor ibérico, competidor en el mercado de encendidas que tiene operaciones fabriles en varios países de América Latina.

La cultura desarrollada por la organización durante los 60 años de administración sueca se caracterizó por muchos de los supuestos propios de la política socialista, se daba prioridad al bienestar de los trabajadores y se trataba de reducir la posibilidad de entrar en conflictos con el gremio, esto desencadenó en actitudes paternalistas que se reflejan en algunas de las historias que aún sobreviven en los recuerdos del actual secretario del gremio, Rodolfo Ponte, “...Recuerdo cuando era operario y teníamos la autorización de los jefes de hacer 4 horas más extras por día sin hacer nada, terminaba mi

turno a las 23 horas y me iba a dormir al depósito con otros más hasta las 5:00 am...”

Luis Díez; supervisor de planta, también menciona; "...cuando me incorporé a la fábrica, traté de armar turnos de relevos para los descansos, la idea era que los operarios salieran a tomar el refrigerio progresivamente, en vez de todo el grupo al mismo tiempo, así podíamos aumentar los volúmenes de producción por turno. A pesar de que el Director Industrial me felicitó, me pidió que dejara las cosas tal como estaban, el gremio ya había reclamado y la empresa no quería enfrentar ningún conflicto...”

Los suecos durante casi toda su gestión colocaron en la dirección general a expatriados traídos de Europa, acostumbrados a trabajar con bajos niveles de control y con esquemas de alta delegación, esto en algunos casos fue aprovechado por miembros locales de la administración, que llevaron a cabo desfalcos y colocaron a la organización en aprietos económicos, cuenta el actual Director General Ricardo Frey, "...En los años 80`, cuando casa matriz, envió a Peter Nilson, como Director Ejecutivo, con el *target* de llevar a cabo el proceso de reestructuración más importante que la empresa había tenido hasta el momento y eliminar "la mafia" en la que participaban casi todos los ejecutivos de primer nivel de la compañía, la empresa pasó de un mes a otro como por arte de magia a facturar en sus registros contables un 50% más.

Tal vez en el desfalco, está la principal razón, por la cual los ejecutivos (que direccionaban para sus propios bolsillos parte de la producción de la compañía), eran tan condescendientes con los trabajadores, su interés primordial no era generar retorno para los inversionistas sino el de maximizar su utilidad particular, por ende el encarar acciones de gestión de mejora o de negociación con el gremio, pasaban a un segundo plano y lo más fácil era tomar una posición pasiva ante las solicitudes del sindicato, lo que también fue aprovechado por los trabajadores de la fábrica quienes entraron en una zona de confort.

Con la entrada de Nilson, la estructura de administración y ventas sufrió una reducción importante, se acotó la burocracia y desaparecieron cargos redundantes. Las posiciones contaminadas fueron reemplazadas por nuevos miembros, sin embargo, los cargos operativos de fábrica no fueron tocados por el contrario, Nilson trajo mejoras como premios adicionales, reducción en la jornada laboral y la asignación de sillas al personal de fábrica. Menciona Ponte, "...todavía recuerdo como lloraba la gente el día que Peter Nilson fue trasladado a otro país...”

A pesar de los cambios de Peter, la empresa no logró adquirir suficiente cintura económica y algunos años después la "Swedish Match" tomó la decisión de

venderla al Grupo Ibérico que responde a las características propias de una empresa familiar de segunda generación.

El accionista principal del Grupo Ibérico decide enviar a Enrique Cortés, una persona de su total confianza a hacerse cargo del control de “Massive”. Cortés que se caracterizaba por ser autocrático y enfocado a cumplir los objetivos de carácter económico, sin importar los medios, mandó una serie de mensajes claros a la organización que les indicaba una transformación radical en la forma de pensar y actuar. Primero hizo un cambio general de los mandos de primer y segundo nivel y continuó con la reducción progresiva de la estructura, abarcando esta vez al personal operativo de planta, en seis meses la plantilla operativa bajo de 250 a 100 trabajadores, con una reducción generalizada de los beneficios.

El primer Gerente de Manufactura que nombró Cortés, fue Pedro Pizarro. Pizarro que venía de trabajar varios años con el Grupo Ibérico y que también era de origen Europeo, llevó a cabo diferentes proyectos de re-organización sustentado en el *expertise* industrial del grupo, lo que derivó en un aumento en los niveles de performance y exigencia.

En el proceso de reorganización industrial, Pizarro optó por despedir a las personas que no se ajustaran a los nuevos estándares operacionales y disciplinarios, sin pago de indemnización alguna y aunque esto generó una serie de juicios posteriores, el efecto en el corto plazo fue un incremento en la ansiedad de supervivencia, a esto se suma que el mercado laboral de La Argentina en ese momento no ofrecía muchas opciones en el ramo industrial.

A pesar de que hubo algunas acciones defensivas de los trabajadores ante el cambio, como quita de colaboración, el gremio llegó a ser controlado por Pizarro en el mediano plazo. Podríamos decir que la carrera sindical de Pedro Ponte empezó gracias a Pizarro. Hay que resaltar que en ese instante por la dolarización y por las políticas del estado los sindicatos también habían perdido mucho poder en el escenario público.

Cortés también fue agresivo en su estrategia comercial, prácticamente destrozó a los competidores y centralizó el control de gastos, todos los gastos de la empresa por más pequeños que fueran como el suministro de papelería debían ser aprobados por él. Su modelo fue seguido por todos sus gerentes que se concentraban en controlar, tener el detalle de los números de los cuales eran responsables y estar listos a explicar cualquier desviación del presupuesto.

En los años 90', El producto de “Massive”, se vendía como pan caliente, la estrategia de comercialización era de *push*, los canales de distribución tenían muy poco poder de negociación, no habían entrado las grandes cadenas de

supermercados y muchos clientes tenían que pagar por anticipado para poder obtener la mercadería.

Así que la estrategia comercial se fundamentó en aumentar la cobertura en el país y hacer propuestas de valor mucho más interesantes que le permitieran aumentar la penetración en los canales, lo que fue reduciendo el *market share* de la competencia progresivamente, sumado esto a que “Massive” era la única empresa capaz de soportar realmente una guerra de precios al disponer de tecnología de punta en su proceso de fabricación respecto a sus competidores y la espalda financiera de un grupo internacional.

A pesar de los métodos poco ortodoxos de Cortés, hay que decir que el éxito de su gestión se mostró en el cuadro de resultados casi de inmediato. En el primer año de su administración se logró el punto de equilibrio y a partir del segundo año y hasta la fecha, la empresa empezó a dar ganancias netas con un interesante margen. Hay que remarcar que los suecos llevaban varios años de pérdidas consecutivas sin poder darle vuelta a la situación.

Este éxito reafirmó la metodología de Cortés, que se convirtió en el supuesto básico de la organización y que fue reconocida también por el accionista principal del grupo, quien siete años después nombró a Cortés en la Presidencia Ejecutiva del Grupo con base central en Barcelona.

Ricardo Frey el actual Director General de “Massive”, es un híbrido de la cultura sueca y española, originario de Uruguay empezó a trabajar con Peter Nilson como Gerente del área Comercial, le ayudó a limpiar la estructura corrupta de la organización y llegado el momento fue parte del grupo asignado por la “Swedish Match” para coordinar el proceso de venta y entrega de la compañía al Grupo Ibérico.

Ricardo Frey al poco tiempo de la entrada de Cortés decidió abandonar la organización, sintió que su forma de pensar difería en gran medida de la nueva dirección. Sin embargo su amplio conocimiento del mercado local y sus relaciones con los clientes lo convertían en una ficha importante en la estrategia de Cortés, quien lo seduce nuevamente a regresar.

Con el retorno de Frey, Cortés logra obtener la posición de liderazgo en el mercado, crear barreras de entrada y abrir nuevos negocios para la compañía, incluyendo una expansión geográfica en Brasil.

Después de 6 años de la administración de Pizarro en el área Industrial, llega Diego Vivar, otro ingeniero de confianza del grupo ibérico quien imprime un nuevo aire a pesar de continuar con el control detallado de gastos y de la búsqueda interminable de mayor productividad. Mejora mucho el trato hacia sus subalternos, una opción nueva y diferente ante el trato soberbio y déspota

de Pizarro, dirige la atención de los mandos medios a implementar un sistema de costeo estándar y al aprendizaje de las nuevas herramientas informáticas, adelantó varios proyectos que permitieron obtener reducciones importantes en los costos de producción, sin embargo a diferencia de Pedro Pizarro, no estuvo centrado en la mano de obra sino en mejorar el performance en el consumo de las materias primas.

En el año 2000, después del traslado de Diego Vivar, la Dirección Industrial es asumida durante dos lustros por Federico Garzón, un técnico argentino que llevaba más de 20 años en la empresa. Garzón es descrito por Ricardo Frey, como un sujeto con muy buena capacidad para liderar personas, que mantenía buenas relaciones con el gremio pero que lamentablemente tuvo problemas con el manejo de fondos que suscitaron su salida.

Según Hans Kruger, uno de los actuales Supervisores de Fábrica, la administración de Garzón se caracterizó por la creación de “vigilantes” (operarios y técnicos), que le suministraban información sobre los movimientos de los demás trabajadores a cambio de su labor, estos “vigilantes” recibían premios como tiempo extra o aumentos de categoría.

Un evento importante que recuerda y reprocha constantemente Kruger, es la ocasión en que al llamarle la atención a un Electricista, este lo tomó de la solapa de su uniforme y amenazó con golpearlo. Guzmán no despidió ni amonestó al electricista (que formaba parte de sus vigilantes), tal como lo esperaba Kruger, por el contrario llevó a cabo un careo entre el Supervisor y el Electricista, para determinar quien había sido el causante del conflicto.

Este tipo de situaciones, sumados a los demás eventos del pasado, como el de Luis Díez redujeron el compromiso de los Supervisores y les hicieron perder la figura de poder que generaba su rol ante los trabajadores de la planta.

Durante la administración de Garzón, los Supervisores y algunos Técnicos de Mantenimiento que venían de los suecos y que disponían del *know-how*, que requiere un proceso tan especializado y con uso intensivo de tecnología dura como el de “Massive”, fueron abandonando la compañía.

Garzón, tenía como objetivo tercerizar a los Técnicos y Electricistas, contratando una empresa que llevara a cabo el mantenimiento de las instalaciones y maquinaria. Sin embargo nunca llegó a concretar su idea y en algunos casos cayó en el error de tener que volver a contratar mecánicos que había despedido.

El grupo de mantenimiento siempre ha sido considerado un tema difícil de manejar en la división industrial de “Massive”, hay que tener en cuenta que su función es crítica en el proceso productivo, ya que se emplea maquinaria

especializada, que le exige a los encargados de mantenerlas y repararlas, un alto nivel de experticia y conocimiento, factores que fueron aprovechados por los técnicos como elementos de protección ante los posibles despidos.

En general los técnicos se han cuidado de compartir información y de enseñar a nuevos miembros del grupo, lo que les dio una fuente de poder importante, tanto ante compañeros de otras áreas como frente a los Supervisores de Producción, que habían sido extraídos de control de calidad y por lo tanto no sabían cómo reparar los equipos.

Se daba el caso que los Técnicos se programaban ellos mismos su labor, normalmente hacían tiempo extra los días sábados y pedían un número importante de ayudantes escogidos por ellos mismos para llevar a cabo los trabajos encomendados.

A mediados del año 2003, después de la salida de Garzón, entra Fernando Agudelo a cargo de la División Industrial, extraído por Ricardo Frey de una empresa de productos químicos estadounidense. Fernando estuvo sólo hasta el año 2004 y por ende no mencionaremos mucho de su gestión.

Sin embargo, su corto paso por la organización nos sirve para demostrar la alta rotación en el cargo de Director Industrial, en 13 años pasaron por este puesto 4 personas distintas (Pizarro, Vivar, Garzon y Leiva), con origen y trayectorias diferentes y por ende con supuestos personales distintos, lo que generó en discontinuidad y variación en las políticas y normas de gestión.

2.1 Eventos Recientes en la Historia de “Massive”.

El Grupo Ibérico disconforme con los resultados económicos de Agudelo y de su antecesor Guzmán, decide enviar como Director Industrial a Armando Mendoza, un Ingeniero Colombiano que estaba trabajando con el grupo hacía 10 años en otros países de Latinoamérica y había estado al frente de la dirección de operaciones y de producción en empresas del mismo rubro.

Hay que tener en cuenta, que el grupo quería impulsar la gestión de Ricardo Frey, quien asumió la Dirección General de la Empresa en el 2003, rodeándolo de personas de confianza que soportaran sus proyectos.

El objetivo que se le colocó a Armando Mendoza era reducir en 1 año el costo unitario de fabricación en un 10%.

El conocimiento del proceso, de la tecnología y de la industria, le daba ciertas ventajas a Mendoza, quien al poco tiempo de su llegada y motivado por el reto que le había colocado la casa matriz, toma la decisión de llevar a cabo una serie de proyectos de mejora basado en su experiencia previa, que iban desde

sustituir materias primas y reducir los desperdicios hasta rediseñar y automatizar los procesos.

Mendoza a los tres meses de su llegada, decide cambiar en un 80% la estructura de mandos medios de la fábrica, consideraba que los ingenieros que estaban en la organización tenían una serie de creencias difíciles de cambiar, lo que limitaría su disposición hacia al cambio y lo retrasarían en todos los proyectos que debía llevar a cabo.

Armando en su última evaluación de 360°, fue calificado como una persona enérgica, organizada, responsable, ética y disciplinada, con un alto sentido del deber y con varios éxitos acumulados a lo largo de su carrera, pero también fue definido como un sujeto ansioso, impulsivo, autocrático, con poco interés por la vida personal de sus colaboradores y con un bajo nivel de influencia en los gerentes del mismo nivel, su *performance* está muy enfocado a lograr las metas y resultados pero transfiere altos niveles de presión a su equipo.

El rediseño de procesos, redujo el personal de la División Industrial de 106 a 82 personas (Ver Figura No. 2 “Evolución de la Plantilla en la División Industrial de Massive”). La mayor parte de las personas despedidas que desempeñaban funciones operativas eran trabajadores temporales. Sólo se marcharon algunos operarios efectivos que fueron invitados a retirarse, lo que minimizó los niveles de conflicto con el gremio como lo quería Ricardo Frey, a pesar de que Armando hubiese preferido despedir más trabajadores efectivos, que eran considerados de bajo desempeño.

	2004	2005	2006	2007	% '04 vs '07
Dirección	3	1	1	2	33%
Supervisores	3	3	3	3	0%
Asistentes	2	1	1	1	50%
Almacenes MP, PT & RP	3	3	2	2	33%
Compras	2	2	2	2	0%
Cadete	1	1	0	0	100%
Personal Admvo. Planta	14	11	9	10	36%
Calidad	3	3	2	2	33%
Mecánicos & Eléctricos	13	11	11	11	15%
Calderistas	3	3	3	3	0%
Intendencia	1	0			100%
Montacarguistas	2	2	2	2	0%
Mano de Obra Indirecta	22	19	18	18	18%
Operarios (MOD)	70	54	54	54	23%
TOTAL	106	84	81	82	24%

Figura No. 2. Evolución de la plantilla en la División Industrial de Massive

Los Supervisores y Encargados que se quedaron después de la restructuración, tuvieron que asumir más responsabilidades y se les empoderó con mayor autoridad para la toma de decisiones. Mendoza en reconocimiento a estas nuevas funciones trató de hacer ajustes salariales al personal de administración de fábrica, hasta donde Frey lo permitió.

A pesar de estos ajustes, algunos supervisores como Hans Kruger, Supervisor con 10 años de antigüedad, quedó por debajo de los sueldos de los mecánicos en un 15% y de los nuevos Supervisores incorporados hasta en un 40%.

El cambio en la estructura organizativa de Mendoza (Ver Figura No.3 “Organigrama Actual de la División Industrial de Massive”), incluyó la incorporación de un Supervisor de Mantenimiento, Augusto Arroyo, también colombiano de plena confianza del grupo que había trabajado en la industria por más de 30 años. El objetivo específico de la incorporación de Arroyo era el de romper la cofradía de los técnicos, acompañar los cambios tecnológicos y la re-organización del área de mantenimiento.

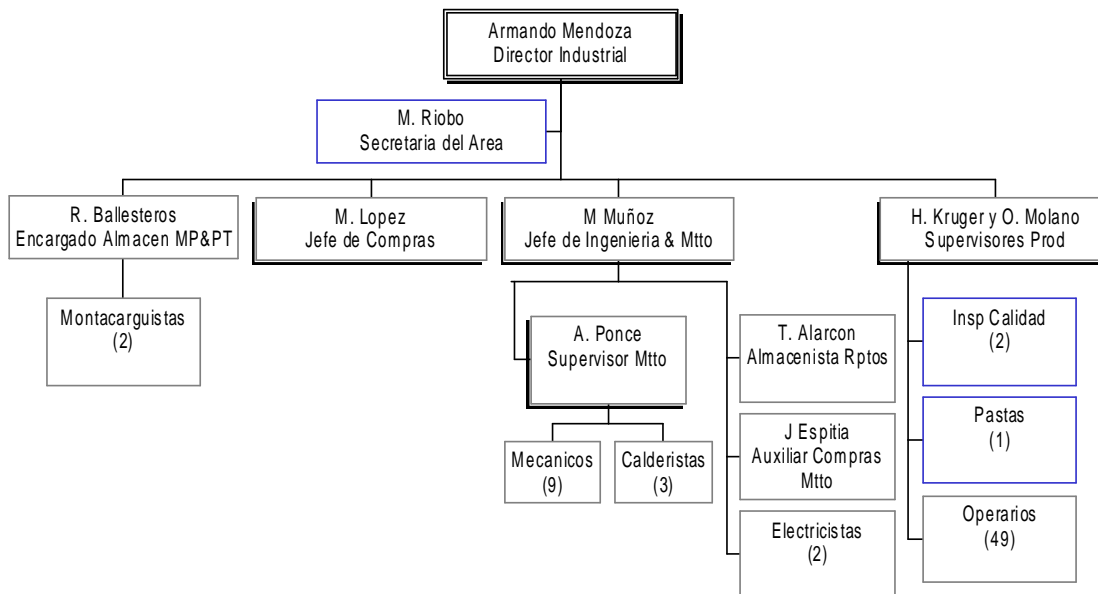


Figura No. 3. Organigrama actual de la División Industrial de Massive

La incorporación de Arroyo fue crítica, para lograr el 12% en la reducción de costos entre el 2004 y el 2005.

Sin embargo, Armando Mendoza se dio cuenta en el corto plazo que por sus características personales Augusto Arroyo, requería de un apoyo constante en el manejo de personal y en la planificación de actividades.

Augusto evitaba entrar en situaciones de conflicto por lo que en ocasiones asumía responsabilidades y tareas de sus subalternos en vez de exigir y sancionar su incumplimiento.

Por este motivo Mendoza en el año 2006, decide no reemplazar la posición de Ingeniero Químico que había quedado vacante a principios del año y en su lugar decide contratar un Ingeniero Mecánico para ocupar la plaza de Jefe de Ingeniería y Mantenimiento, posición que había quedado vacante desde la reestructuración. Después de una búsqueda bastante larga, ingresa Mauro Muñoz, con el objetivo de lograr armar un equipo de trabajo sólido en mantenimiento y gestionar el área de una forma más estratégica, que táctica.

Adicionalmente uno de los Técnicos de más carácter, Oscar Molano, fue ascendido a Supervisor reemplazando a Luis Diez, que estaba pronto a Jubilarse. El objetivo de Armando Mendoza era demostrarles a los miembros de la empresa que las personas con las habilidades suficientes que estuvieran alineadas con los objetivos de la organización podían crecer en ella, además el cambio le permitiría empezar establecer un mayor control sobre los Técnicos de Mantenimiento y sobre los Operarios. En palabras de Mendoza; "... quien mejor para controlarlos, que uno de ellos mismos que conoce el oficio y además los vicios y virtudes de cada uno..."

Los restantes integrantes del área administrativa de fábrica, son personas de más de 10 años de antigüedad en la firma, muchos de ellos sin la formación formal requerida para el desempeño de sus cargos, pero con una alta disposición para mejorar y aprender. Rafael Ballesteros, quien estaba encargado del Pañol, se traslado a manejar los depósitos de materia prima y de producto terminado, ya que no disponía de los conocimientos técnicos suficientes para identificar, clasificar y requerir, materiales y repuestos.

Tomás Alarcón, antiguo asistente de oficina técnica y dibujante fue designado al Pañol, para aprovechar su formación técnica secundaria.

Como Jefe de Compras, continuo en la posición Manuel López, quien llevaba más de 30 años en la organización y es identificado por toda la dirección de la empresa, como una persona de intachable conducta y con un vínculo afectivo con la organización (su padre trabajo desde los 18 años hasta jubilarse en la oficina técnica de "Massive"). Sin embargo, su debilidad más grande es la dirección y gestión de personal, Miguel se define a sí mismo como una persona tímida, introvertida, mesurada y paciente. Por ende su reporte directo Javier Espitia, encargado de las compras de repuestos y materiales, fue trasladado bajo las ordenes del Jefe de Ingeniería y Mantenimiento.

2.2 Conflictos Importantes en la División Industrial.

Desde el año 2004 el gremio en “Massive”, volvió a tomar relevancia como sucedió en la mayor parte de los sectores productivos de La Argentina.

En agosto de 2004 los trabajadores llevaron a cabo las elecciones de delegados, escogiendo a Horacio Herrera y a Carlos Tauil como sus representantes.

Herrera y Tauil, el mismo día de su elección le mencionaron a Mendoza lo disconformes que se encontraban los trabajadores con la gestión de Ponte, el actual secretario del gremio. La queja más importante era la poca gestión que había llevado a cabo para incrementar los salarios durante los últimos 10 años. La compañía no había otorgado más de los incrementos remunerativos y no remunerativos que había sancionado el Estado por ley durante este periodo.

Empezaron una serie de conflictos internos entre los adeptos a Ponce y los seguidores de Herrera y Tauil, quienes querían llegar a la dirección del gremio.

Herrera y Tauil, de forma independiente al gremio se dedicaron a hacer reclamos salariales y amenazar a la empresa, con llevar a cabo medidas de fuerza de no cumplir con sus exigencias.

La empresa por su parte seguía avanzando con la reducción de la plantilla, la minimización del tiempo extra y la organización general de la fábrica. Se empezaron a hacer llamados de atención por escrito y a aplicar suspensiones y hasta despidos ante faltas disciplinarias, situación que no se veía desde hacía varios años.

Estas acciones fueron percibidas por Herrera y Tauil como ofensivas, y Mendoza que no había estado nunca en una empresa con sindicato no entendía lo que ocurría, para él no era lógico que el gremio objetara el despido de un trabajador cuando se le pagaba todas las prestaciones e indemnizaciones de ley.

Armando comparaba constantemente la estructura de costos de La Argentina con las demás fábricas del grupo, el peso de la mano de obra era importante, representaba el 28% en el costo total del producto, respecto a otras plantas de Latinoamérica donde no superaba el 17%. Los costos de la hora hombre en La Argentina superaban ampliamente los de Brasil. En el 2004 el costo para “Massive” era de U\$4/hh y en Brasil una industria del mismo tipo tenía un coste de U\$2/hh.

La preocupación de Mendoza, giraba en torno a que los incrementos salariales reducirían el impacto en las mejoras productivas logradas, calculadas en el 18%.

Se negociaron una serie de ajustes salariales que no llenaron la expectativa de los empleados, así que la relación entre Armado Mendoza y los delegados Herrera y Tauil, así como con los demás trabajadores se fue deteriorando hasta el punto que cualquier iniciativa de Mendoza por más pequeña que fuera, como implementar planillas de registro y control suscitaba conflictos.

A mediados del año 2006, se llegó al punto más crítico de la relación. La empresa decide despedir sin justa causa y con derecho a indemnización a uno de los Operarios efectivos que se consideraban de bajo desempeño. Tauil y Herrera deciden parar la fabrica como respuesta a esta acción, uno de los beneficiados es Rodolfo Ponte, quien sirve de mediador y llega a un acuerdo de reincorporación con Ricardo Frey y Armando Mendoza.

Este evento les hace tomar relevancia a Tauil y Herrera, y crean como supuesto básico que las medidas de fuerza son el camino para lograr algo.

Así que nuevamente Carlos Tauil y Horacio Herrera empiezan los reclamos salariales, esta vez en un tono más amenazante, llegando a ver dos indicios de huelga, que supuestamente serían apoyados por la Unión Central de Trabajadores.

Rodolfo Ponte con una movida política, acude a la central obrera y logra retirar el respaldo que le estaban dando a los delegados, al final y al cabo él era el Secretario del Gremio de Encendidas y a él le correspondía llevar a cabo las negociaciones salariales.

Ponte poco a poco logró controlar los ímpetus de Tauil y Herrera y manejar la negociación que terminó con un incremento del 18% para el año 2006, sin llegar a ningún paro. Este éxito le regresó el respaldo del grupo de trabajadores, así como el de Ricardo Frey y Armando Mendoza. Por lo que tanto Herrera y Tauil terminan reduciendo sus pretensiones políticas y aliándose con Rodolfo Ponte.

Durante estos últimos dos años los incrementos salariales logrados por el personal agremiado fueron muy superiores porcentualmente a los que la empresa asignó al personal mensualizado, lo que generó en los empleados administrativos una sensación de inequidad y trajo consigo sentimientos de inconformismo.

Por ejemplo, el Encargado del Depósito de Materia Prima y Producto terminado, que es responsable por la integridad del inventario, por garantizar

confiabilidad en la información, por dirigir a los operadores de auto – elevadores, que trabaja en promedio 10 horas al día (sin derecho a pago de tiempo extra), recibe un salario bruto de U\$630, a su vez el Operario de Almacén encargado de operar el auto–elevador, que tiene protección gremial y sólo responde por labores operativas, trabajando 9 horas al día, percibe un salario de U\$590. Esta diferencia de solo el 7%, a nivel económico, no refleja la diferencia en responsabilidad y habilidades entre un cargo y otro.

El ascenso de Oscar Molano a Supervisor, generó un conflicto con Hans Kruger, quien se sintió subvalorado debido a que su salario de U\$840 por mes estaba muy por abajo de los U\$1,300, que empezaría a devengar Oscar Molano.

A pesar de las explicaciones de Armando Mendoza, quien le mencionó, que la única forma de motivar a Molano a pasar a un cargo de mayor responsabilidad, era hacerle un incremento salarial representativo sobre su jornal de técnico, que ya era cercano a los U\$900, Hans Kruger se sintió relegado y no escatima en cada conversación que sostiene con Mendoza para mostrar su inconformismo y solicitar una nivelación.

Armando Mendoza ha hablado de estos problemas con Ricardo Frey, quien ha postergado la solución a la escala salarial, sus razones se basan en que otras áreas de la organización como Contaduría, y Ventas, tienen problemas similares y nivelar a Hans Kruger le implicaría también empezar a solucionar el problema en toda la compañía con sus respectivos efectos en los estados de resultados. En palabras de Frey; "...para hacer algo parcialmente, es preferible no hacer nada..."

Para Armando Mendoza la situación es desconcertante, ya que en muchos casos incorporar personas nuevas a la organización ha sido más costoso que subir los salarios de los que ya están para retenerlas.

3. DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

El mercado de encendidas ha alcanzado su ciclo de madurez y ha comenzado el de decrecimiento, como lo demuestra el comportamiento de las ventas de “Massive”.

Para el año 2004 se evidencia una reducción del 20% en unidades con respecto al año de 1986. (Ver Figura No.4 “Evolución de Ventas”)



Figura No.4 “Evolución de Ventas”.

Aplicando un análisis de las Fuerzas de Porter, a la industria (ver Figura No.5 “Modelo de las Fuerzas de Porter, Mercado de Encendidas”), podemos inferir, que la reducción en ventas es provocada por el poder que han adquirido los productos sustitutos, como encendedores, gasodomésticos y hornos microondas.

Adicionalmente, el canal de distribución (mayoristas y supermercados), se ha concentrado en pocos jugadores, lo que reduce el poder de negociación de “Massive”, frente al *Trade*.

A pesar de que hay pocos proveedores de materias primas para este tipo de industria, el Grupo Ibérico, ha minimizado este efecto, llevando a cabo negociaciones globales en el suministro de los insumos más importantes o integrándose verticalmente.

Como punto a favor en torno a la rentabilidad del sector, hay pocos competidores y por ende muy poca rivalidad en el mercado.

Aunque la globalización ha reducido las barreras arancelarias que limitaban el acceso al mercado y hay una alta capacidad ociosa en productores de Asia, los fletes y la actual política cambiaria de La Argentina, los colocan en desventaja contra el costo de los productos de “Massive”. Sin embargo, los riesgos de

potenciales entrantes recaen en la sustitución de productos de mayor tecnología, como los gasodomésticos y hornos microondas, que cada vez mejoran su valor percibido a través de la relación costo-prestación.

En resumen, la rentabilidad media del sector se ha comprometido y es necesario adelantar un proceso de diversificación y expansión de la empresa hacia nuevos mercados, apalancándose en las fortalezas de la organización, como su solidez financiera, infraestructura de distribución, conocimiento tecnológico e imagen.

En la búsqueda de dicha diversificación, la empresa ha adelantado algunos emprendimientos en los sectores; plásticos, agroindustrial y combustibles y está evaluando otras alternativas de inversión.

El negocio de encendidas, sería catalogado en este momento, según la matriz del *Boston Consulting Group*, como la Vaca Lechera, es decir el negocio que está aportando los recursos económicos necesarios para la apertura de nuevas unidades de negocio.

Fuerzas Actuales y sus Tendencias.

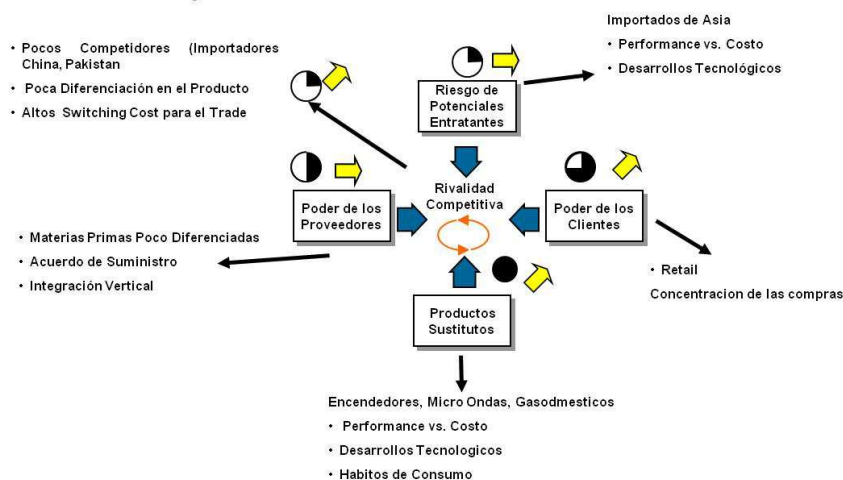


Figura No. 5 "Modelo de las Fuerzas de Porter, Mercado de Encendidas"

1

"Massive" sigue actualmente en el mercado de encendidas, una estrategia competitiva enfocada en el liderazgo en costos.

Esta estrategia le implica desarrollar habilidades en ingeniería de procesos, mantener una supervisión meticulosa de la mano de obra, tener un riguroso control de costos, las responsabilidades bien estructuradas y desarrollar incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos.

4. DESCIFRANDO LA CULTURA CORPORATIVA EN “MASSIVE”

4.1 Artefactos

Las instalaciones fabriles de “Massive”, tienen alrededor de 40.000 m², sus edificios fueron construidos entre el año 1960 y 1980, son edificaciones robustas de hormigón armado y ladrillo a la vista. La estructura da la impresión de que nunca se va a caer, tiene amplias zonas verdes, bien cuidadas, calles internas amplias para la circulación de vehículos y la típica presencia de una torre tanque, que caracterizaba a las fábricas de antaño, que se suplían de agua a través de pozos subterráneos.

Hay estacionamientos numerados para cada empleado de administración, el estacionamiento más cercano a la entrada del edificio es asignado al Director General, el siguiente al Director Financiero y así sucesivamente. Los Operarios y Técnicos tienen un estacionamiento aparte donde las ubicaciones son aleatorias dependiendo del orden de llegada.

Hay un comedor para Gerentes y un comedor para los demás empleados de la organización, el cual tiene diferentes horarios para el personal administrativo y el personal de fábrica.

La estructura organizacional es de carácter funcional. De la Dirección General dependen tres Gerencias, una a cargo del Área Comercial, otra a cargo del Área de Finanzas y Administración y la última a cargo del Área Industrial.

La División Industrial, está dividida a su vez, en la Unidad de Producción, la Unidad de Mantenimiento y la Unidad de Materiales (Compras & Almacenes)

Las metas de la compañía se colocan de acuerdo al presupuesto económico del año, el cual se desagrega en cada uno de los niveles de la organización.

Los Ingenieros y Encargados, manejan un número importante de reportes que detallan diariamente los niveles de productividad, control de las variables de calidad y los costos de producción.

A pesar de que no existen descripciones formales de cargos, se espera que el grupo se alinee y responda por el cumplimiento de los objetivos propuestos; volumen de producción, estándares de consumo, estándares de mano de obra, etc.

Hay reuniones mensuales para revisar el comportamiento de los indicadores y trazar planes de acción, adicionalmente, por tratarse de una estructura

reducida existe un intercambio diario informal de opiniones y conceptos entre los miembros de las áreas.

Existe un estricto control de gastos, que es asumido en cada área por cada gerente, quien debe aprobar con su firma cada uno de los legajos que respaldan la compra de un bien o servicio.

Normalmente cuando se presentan problemas operativos, las situaciones son informadas un peldaño arriba en la estructura organizacional y dependiendo de la gravedad del asunto, es el jefe o gerente de área quien toma la decisión final sobre qué se debe hacer.

Adicionalmente existe un ciclo de auditorías que monitorea constantemente que se estén aplicando adecuadamente los procedimientos de control.

Respecto a los sistemas de incentivos y castigos, existe un premio de producción, sin embargo este es dado normalmente, ya que en el pasado su liquidación se convirtió en un tema de conflicto, por lo que la empresa optó por pagarlo sin importar si las variables de las cuales depende (productividad y eficiencia), se cumplen o no.

A pesar de que el personal operativo, tiene un premio de presentismo, el ausentismo ronda el 12%.

El personal mensualizado recibe de 1 a 2 salarios más al año, dependiendo de los resultados globales de la empresa. Sin embargo no responde a una evaluación previa de desempeño.

Las medidas disciplinarias son colocadas por el departamento de personal de acuerdo a los reportes escritos de los jefes de sección. Sin embargo hay que tener en cuenta que de los 70 trabajadores jornalizados, 25 tienen inmunidad gremial por tener funciones en el sindicato.

En la división industrial, el 44% de los empleados tienen más de 50 años de edad y el 50% de los empleados tienen más de 20 años de trabajo en la organización.

El 2% del personal tiene educación universitaria, el 15% formación técnica superior y el grupo restante formación secundaria incompleta o básica primaria.

4.2 Creencias y Valores Expuestos.

No existen documentos formales que promulguen la política y los valores de la compañía, sin embargo, al preguntarle a Ricardo Frey, a Armando Mendoza y a los demás gerentes de área, sobre las características de la empresa, estos coincidieron en identificar la misión de la organización como la maximización del beneficio y el retorno para el accionista.

Entre los valores que consideran que identifican a la organización están:

- El compromiso de sus miembros y el sentido de pertenencia.
- El trabajo duro demostrado por las largas jornadas laborales.
- El trabajo en equipo.
- La socialización entre los miembros de la empresa.
- El trato informal y respetuoso entre los miembros de la empresa.

Sienten que “Massive”, es reconocida en el medio como una empresa sólida que ofrece productos de “Calidad” y dispone de un Excelente “Sistema de Distribución y Venta”, que le permite tener cobertura en casi todos los puntos de venta del país.

Se identifican como una empresa comercialmente agresiva, dispuesta a responder con fuerza ante cualquier señal amenazante de un competidor. Sin embargo, sienten que la madurez propia del producto líder, limita su crecimiento y por ende la urgencia en entrar en nuevos negocios.

El enfoque de la gestión está centrado en el cumplimiento del presupuesto establecido pero no se cuenta realmente con un plan estratégico.

Sienten que el grupo directivo está cohesionado, que se comparten decisiones e información.

Perciben que los mandos medios a pesar de estar comprometidos y de tener varios años con la empresa, no tienen habilidades de conducción y se quedan en la operatividad diaria, sin adelantar gestiones de mejora. Lo que puede estar dado en parte por el bajo nivel de profesionalismo.

Observan que el estilo de conducción que prevalece en la organización está más centrado en controlar que en desarrollar personas, no existen políticas claras de recursos humanos y el área de “personal” está centrada en el pago

de sueldos y jornales. Por ende, “No existe” una estructura salarial clara, una definición de puestos y funciones, ni castigos ni premios definidos.

4.3 Suposiciones Básicas

Para lograr identificar esta dimensión cultural, se llevaron a cabo una serie de entrevistas abiertas a varios miembros de la División Industrial en los niveles de mandos medios y operativos.

Los encuentros fueron coordinados por un entrevistador neutral y externo a la organización, quien invitó en una charla abierta a los entrevistados a comentar lo que piensan y creen de la empresa.

A continuación se mencionan los comentarios más importantes extraídos de los encuentros, hay que tener en cuenta que el nivel de participación de los entrevistados fue diferente, algunos tomaron más la voz que otros y hay puntos de vista en algunos casos contradictorios y en otros coincidentes, sin embargo, reflejan mucho de la historia particular vivida por cada uno de los integrantes de “Massive”.

Los Mandos Medios:

- Perciben a la empresa como un ente sólido y reconocido, que cumple en el pago de haberes y con beneficios adicionales como la gratificación en marzo, gratificación extra en diciembre, cajas navideñas, etc.
- Perciben a la empresa muy conservadora y poco flexible, la consideran burocrática y resistente a desarrollar nuevos negocios. Tenían esperanzas que con el ascenso de Ricardo Frey, se mejorara la situación, hoy perciben, que no podría contar con la suficiente autonomía para hacer los cambios.
- Ven poco clara la comunicación inter e intra sectorial, generalmente, sienten que se improvisa en las divisiones de producción y comercialización, no se trabaja de forma coordinada y se percibe como lenta la toma de decisiones.
- Consideran que la empresa se maneja muy abierta con la información donde todo se sabe, aún en cuestiones que consideran se deberían manejar de forma más confidencial.
- Desde su punto de vista la empresa no trabaja en equipo, cada sector defiende sus intereses.
- Mencionan que existe mucho compañerismo y colaboración.

- Manifiestan que las reestructuraciones que generaron reducción de personal trajeron consigo más trabajo y exigencias consideradas como desmedidas.
- Opinan que la empresa no reconoce en su gente su mayor fortaleza y no se sienten valorados laboralmente.
- Consideran que no existe un criterio unificado sobre las funciones, responsabilidades y remuneraciones.
- Algunos comentaron que se ven así mismos más como operarios que como supervisores y jefes. En general no se sienten reconocidos y considerados como mandos medios, comentan en que hubo ocasiones en que ellos le negaron algún pedido a uno de sus colaboradores y luego ellos consiguieron lo que buscaban al hablar directamente con uno de los gerentes.
- Manifestaron no encontrarse motivados y no encuentran forma de motivar a su gente, perciben esta situación como agravada por la cantidad de personal eventual que manejan y que sienten no comprometidos.
- Expresaron malestar por la falta de equidad en algunas acciones, señalaron:
 - ✓ Beneficios que no son para todos
 - ✓ Horarios de entrada y salida
 - ✓ Falta de un sistema de premios y castigos.
- Perciben que la toma de decisiones de personal está más basada en cuestiones de antipatía o simpatía que en criterios uniformes e igualitarios. Sienten que se trabaja bajo la emoción de la persona que toma las decisiones, de acuerdo al trato y a los afectos que tiene con el personal a cargo.
- Manifiestan que la ansiedad y el “humor gerencial” bajan e impactan en las decisiones que toman y en la forma en que son tratados.
- Se manifestaron conformes con el trato que reciben de sus superiores.
- Comentaron que la empresa ante problemas personales responde con actitudes “muy humanas” de ayuda frente a los problemas personales que afrontan los empleados.

Los Operativos;

- Reconocen la solidez de la empresa y el cumplimiento en el pago de los haberes.
- Resaltan la buena relación que mantienen con sus demás compañeros.
- Manifiestan en general amor y compromiso con la compañía
- Consideran que la empresa y los Directores fueron cambiando desde la época de los suecos y su situación laboral fue empeorando, creció el “maltrato” y la falta de reconocimiento.
- Se sienten sobrecargados de trabajo con sueldos bajos y mucha presión.
- Resaltaron acciones discriminativas y no equitativas como:
 - ✓ Horarios diferentes de almuerzo
 - ✓ Comidas de diferente calidad y cantidad.
 - ✓ Sienten a la empresa dividida en los gerentes de arriba, los de administración y los de producción.
- Hablan de no tener incentivos económicos, se sienten desmotivados y descreídos. Comentan que les prometieron muchas mejoras y no recibieron respuestas.
- Perciben a sus jefes poco organizados, consideran que algunos les falta capacidad para solucionar distintos problemas de equipos y proceso.
- Comentan que los supervisores no capacitan al personal nuevo, delegan esa tarea en un operario con antigüedad y por ende el nuevo incorpora vicios de funcionamiento.
- Comentan que no ven a Ricardo Frey por planta “solamente baja cuando hay visitas del exterior, que no pueden hablar con él y desconoce la situación que están viviendo.
- Manifiestan sentirse mal representados por el gremio, “perdieron la obra social con la que contaban” y por razones que desconocen creen “que no todos tiene la misma obra social ni la misma atención”.
- Sienten que muchos temas son tratados con los delegados gremiales y a ellos no los escuchan.

- Entre los ejemplos con los que expresan su malestar con la gestión del gremio mencionan; “Que en una oportunidad habían formado una comisión para solicitar un aumento de sueldo y luego de varias reuniones dieron un dinero en tickets y el reclamo desapareció”.

En resumen tomando en cuenta los comentarios de los directivos (ver punto 4.2), mandos medios y del personal operativo, podríamos concluir que la cultura organizacional está fundamentada en las siguientes suposiciones básicas:

1. “La máxima prioridad es el logro de los objetivos económicos”:

Por esto las actividades que la dirección no percibe como generadoras de ingresos no toman relevancia, tal es el caso de la gestión de recursos humanos o la poca importancia que se le ha dado a las repercusiones que han traído las reestructuraciones, sólo se cuantifica su efecto económico en el cuadro de resultados y no se ven los costos ocultos que pueden presentarse en el mediano plazo.

La presión, al cumplimiento de los objetivos anuales, mensuales y diarios, va desde la dirección industrial, pasa por los mandos medios y llega a las posiciones operativas. Dicha, presión redundante en altos niveles de ansiedad que se reflejan en comentarios, como: “Altas jornadas laborales”, “mucho presión” y “sobre carga de trabajo”.

2. “Dime quien eres y te diré como la empresa se porta contigo”

La falta de atención a “otros temas menos prioritarios” como la definición de políticas, normas, premios y castigos, claros para la organización son las causantes de la percepción de “inequidad”, tanto en los mandos medios como en los operativos.

A la falta de estas políticas cada gerente actúa a su mejor juicio, dependiendo del problema, el momento en que se encuentre y de la persona con la que interactúe. Por ejemplo, puede darse que una persona al sufrir una calamidad doméstica se le brinde días de licencia con pago de haberes y tal vez a otra persona en una situación similar solamente se le dé el tiempo pero no el goce de haberes.

Otros ejemplos de la incidencia de la ausencia de estas políticas, están en la inexistencia de una escala salarial, así como en los criterios de asignación de obra social que varían de acuerdo a la persona.

3. “El presupuesto es palabra sagrada y cada quien responde por su cumplimiento”

En la elaboración del presupuesto anual cada división participa llevando a cabo de forma independiente los estimativos de los renglones del cuadro de resultados que le corresponden, el primer *input* lo realiza el área comercial con los volúmenes y precios, lo sigue el área de producción con los costos unitarios y finaliza en el área financiera con la estructura de gastos. Finalmente el área financiera recopila y procesa la información para obtener un documento final.

El presupuesto es enviado a casa matriz para su revisión y aprobación y es normal que antes de aprobado haya que hacerle algunos cambios que normalmente termina aumentando la cifra del *botton line*.

Ahora, después de aprobado, el documento final se convierte en “la palabra sagrada” y cada Gerente de área lo toma como el compromiso formal de su división para el año.

Por esto cada gerente se centrará en cumplir los estimativos que llevó a cabo y perderá de vista que sus acciones no son aisladas al resto de la organización y que pueden generar repercusiones negativas en el desempeño de otros procesos, por ejemplo; se puede llevar a cabo la sustitución de una materia prima que aunque puede revertir en una reducción en el costo, también puede empeorar el desempeño del producto y afectar su venta.

En general a pesar de que sí existe comunicación entre los niveles gerenciales, prevalecerá una visión departamentalista con objetivos particulares.

4. “El responsable de solucionar los problemas es el jefe”

Los miembros de la organización dan por sentado la división de la empresa en tres subgrupos; Gerentes, Mandos Medios y Operativos.

Los miembros también coinciden en que los niveles de responsabilidad y autoridad están divididos de acuerdo a esta estructura, y es por esto, que los operativos esperan que los mandos medios les digan exactamente qué hacer y a dónde dirigirse. Tomar la iniciativa ante un problema o eventualidad, “no es su responsabilidad, esto lo debe arreglar el Supervisor o Ingeniero a cargo”.

A su vez, los mandos medios tratarán de diluir su responsabilidad, esperando que los directivos les indiquen el camino a seguir.

Por su parte los Directores se sienten como las figuras de autoridad, responsables de tomar las decisiones de gestión y de controlar los procesos,

“desconfían” de la capacidad de sus subalternos y tratan de no delegar, acentuando este comportamiento en la organización.

En general, podríamos decir que los miembros de la organización necesitan figuras de autoridad que les permitan, culpar a otros de sus propios errores y convencerse a ellos mismos que son otros los que necesitan cambiar primero.

5. “No confíes en los demás solo en tu grupo”

Todas las historias vividas por los miembros han generado sentimientos de desconfianza entre los subgrupos de la estructura organizacional.

Esto puede ser una de las causas por la que la comunicación es parcial e incompleta a los largo de la empresa generando confusión.

Los mandos medios no se sienten respaldados por el Director Industrial y el Director General, y a su vez, ellos desconfían de su capacidad para lograr los objetivos.

Sin embargo, como todos lo mencionan, hay un alto nivel de socialización y compañerismo entre *partners*, o miembro del subgrupo (Gerentes, Mandos Medios, Operativos), salen a comer juntos, a jugar pelota, se ayudan unos a otros y también refuerzan sus creencias de la cultura de la organización.

Es por esto que por ejemplo; El premio de productividad se convirtió en un tema conflictivo, los operativos se alinearon contra la dirección e hicieron que el incentivo se diera sin importar su desempeño. Existía desconfianza de la medición hecha por parte de la dirección.

5. ACCIONES PARA ALINEAR LA CULTURA CON LA ESTRATEGIA DE MASSIVE

Recordemos que la estrategia de “Massive”, está enfocada al liderazgo en costos, esto le implica además de desarrollar habilidades de ingeniería de procesos y controlar el aprovechamiento de los recursos productivos, definir responsabilidades bien estructuradas a lo largo de la organización.

Por un lado la importancia que le dan los miembros de la compañía, al “logro de los objetivos económicos” y al “control presupuestal”, facilitará el desarrollo de la estrategia, ya que aplicar vigilancia constante a los procesos y a sus variables y exigir un buen desempeño se conceptualizará como alguno natural que forma parte de la identidad del grupo.

Sin embargo, le juega en contra varias de las suposiciones básicas de la empresa, por ejemplo, “la de diluir responsabilidades”, que genera que las posiciones que tienen a cargo personal, malgasten buena parte de su tiempo verificando que sus instrucciones se lleven a cabo, cuando podrían estar adelantando proyectos de mejora que redundarán en aportes reales al cuadro de resultados.

En la falta de responsabilidad, la desconfianza, la inequidad y la comunicación poco clara, tenemos los obstáculos más importantes para lograr el trabajo en equipo y la alineación de los comportamientos de los miembros de la organización con los objetivos propuestos.

Los mecanismos que se recomiendan para lograr la transformación cultural en “Massive” son:

- i. Los Giros
- ii. Los Escándalos o la Explosión de Mitos.

Los “Giros”,⁸ son combinables con otros mecanismos que ha venido aplicando la organización en las últimas reestructuraciones, como el reemplazo de “la gente clave”, con híbridos (Oscar Maldonado) y con nuevos miembros (Mauro Muñoz, Augusto Arroyo, etc.)

La Dirección Industrial deberá crear y comunicar al grupo una visión inspiradora, como por ejemplo; “Llegar a ser la Fabrica más Eficiente del Grupo, en los Próximos Dos Años”. Está visión deberá justificarse en las

8

Schein, E. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. Cambridge, Massachusetts: Jossey Bass.

amenazas que recaen del entorno, como la fuerza de los productos sustitutos y el riesgo potencial de entrada de nuevos jugadores.

Deberán definirse objetivos cuantificables para la División y transformarlos en objetivos específicos por área funcional.

Hay que desarrollar metodologías de comunicación personalizada que permitan llevar a todos los miembros de la división los mensajes de forma clara y evitar distorsiones.

Esta metodología puede incluir realizar reuniones periódicas con los mandos medios, con el ánimo de dar a conocer el progreso y desviación de los indicadores que son de su responsabilidad, igualmente los Supervisores deberán llevar a cabo reuniones similares con el personal operativo en las cuales la participación ocasional del Director Industrial dará una percepción de acercamiento de la gerencia.

Desarrollar en los mandos medios habilidades de liderazgo y de comunicación efectiva a través de entrenamiento formal.

De igual forma es necesario sensibilizar a través de talleres vivenciales a todos los miembros de la empresa de las virtudes del trabajo en equipo.

Adicionalmente se deben proponer proyectos específicos de mejora, donde participen activamente miembros de múltiples disciplinas de la división, otorgando premios si el equipo en conjunto logra las metas en los plazos definidos.

Igualmente se deben premiar y promover las nuevas ideas que se lleven a cabo y redunden en mejoras de la eficiencia. El premio deberá estar dado en función al retorno económico de la propuesta.

Se debe buscar eliminar la percepción de inequidad, que es una de las causas que genera la sensación de desconfianza entre grupos, para esto se deben desarrollar acciones concretas como:

- Revisar las políticas, procedimientos y normas, más sensibles a la gestión de recursos humanos y unificar criterios y acciones de aplicación (horarios, comedor, regalos, préstamos, manejo de calamidades, sanciones, etc.), con el fin de limitar o disminuir las posibilidades de inequidad en las respuestas de los jefes a sus subordinados.

- Revisar y redefinir las estructuras de remuneraciones y beneficios, teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad y las habilidades requeridas para cada cargo en la organización.
- Desarrollar y poner en práctica un sistema de incentivos, basado en el logro de los objetivos, este pago variable será una herramienta de premios y castigos.
- Desarrollar un programa de evaluación del desempeño que promueva la comunicación entre jefe y subalterno, desde puntos de vista objetivos.

En general los puntos mencionados en los párrafos anteriores permitirán manejar la ansiedad de aprendizaje, otorgando un camino alternativo a los miembros de la empresa para solucionar los problemas existentes sin perder su identidad.

Sin embargo, es indispensable también generar altos niveles de ansiedad, de sobrevivencia para estimular la necesidad al cambio y es aquí donde La Explosión de Mitos⁹ entra a tomar relevancia.

Para demostrar que la falta de eficiencia y productividad generan incompetencias, que ni la histórica solidez de la compañía puede absorber, se deben cerrar y tercerizar las líneas de productos no competitivos de la organización, importando los productos que no sean favorables en costo versus otras fábricas del grupo. Esto demostrará que la compañía de seguir así podría cerrar su operación fabril.

Adelantar un programa de retiro de jubilación temprana a los miembros más antiguos de la organización, lo que sería considerado como una señal de que la empresa se encuentra en apuros y necesita continuar reduciendo su plantilla.

Aplicar correctivos disciplinarios (llamados de atención, sanciones y despidos), a los miembros de la organización que tengan comportamientos no alineados hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estos correctivos siempre deberán estar enmarcados en los lineamientos de la ley laboral del país y en el reglamento interno de trabajo que deberá ser conocido por todos.

Castigar a los líderes negativos que pueden entorpecer los cambios que lleve a cabo la organización, aislándolos del resto de los miembros físicamente y colocándolos a hacer tareas de poca importancia.

9

Schein, E. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. Cambridge, Massachusetts: Jossey Bass.

CONCLUSIONES

La cultura organizacional identificada como la forma en que los miembros de la empresa, piensan, sienten y se comportan, es un factor interno importante que contribuirá o por el contrario entorpecerá el desarrollo de la estrategia de "Massive".

Esta cultura se crea a través de las vivencias históricas de los miembros de la empresa y de su interrelación, así como de su intercambio como grupo social con el medio.

El grupo ha desarrollado en su devenir histórico un conjunto de supuestos básicos, que le han permitido solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han trabajado suficientemente bien para ser considerados como válidos.

A través de una serie de entrevistas abiertas a varios miembros de la división industrial de "Massive", se lograron identificar las siguientes suposiciones básicas propias de su cultura organizacional:

- 1) La máxima prioridad es el logro de los objetivos económicos.
- 2) Dime quien eres y te diré como la empresa se porta contigo.
- 3) El presupuesto es palabra sagrada y cada quien responde por su cumplimiento.
- 4) El responsable de solucionar los problemas es el jefe
- 5) No confíes en los demás solo en tu grupo

Se encontró que las percepciones de desconfianza e inequidad, así como las fallas en la comunicación y la falta de empoderamiento en delegar y asumir responsabilidades, son las barreras culturales más importantes que debe superar la organización si desea implementar la estrategia de "liderazgo en costos" con éxito.

Hay que tener en cuenta, que la edad promedio de los miembros de "Massive", se acerca a los 50 años y su antigüedad a los 20 años, por lo que es probable que las *suposiciones básicas*, se encuentren muy arraigadas y por ende cambiarlas requiera de un gran esfuerzo.

Se proponen una serie de mecanismos que van desde la *promoción de híbridos* y la *infusión de nuevos miembros*, hasta la *explosión de mitos* y los *giros visionarios* para lograr la transformación cultural y generar nuevos supuestos.

Estos mecanismos están basados en las teorías e investigación de Edgar H. Schein, quien identifica dos claves para lograr el cambio cultural:

- i. Garantizar que el potencial necesario para el cambio este siempre presente, generando suficientes niveles de ansiedad de sobrevivencia en los miembros de la organización, lo que les permitirá entrar a reevaluar las *suposiciones básicas* y no darlas del todo como validas.
- ii. Gestionar las grandes cantidades de ansiedad que acompañan a cualquier proceso de aprendizaje, facilitándoles a los miembros del grupo una salida positiva ante el proceso que adelantan.

El líder tiene un papel preponderante en los procesos de transformación cultural y su objetivo central será el de entrar en los niveles más profundos de la cultura, soportar la funcionalidad de las *suposiciones* hechas en este nivel y manejar la ansiedad generada cuando las *suposiciones básicas* son modificadas.

BIBLIOGRAFIA

Corporations, Culture and Comitment: Motivation and Social Controls in Organizations. **O'Reilly, Charles. 1989.** s.l. : California Management Review, 1989, California Management Review, pp. 9-25.

From Brainwashing to Organizational Therapy. **Schein, Edgar H. 2005.** 8-10, Massachusetts, US : Society for Organizational Learning, 2005, Reflections, Vol. 6 , págs. 1-14.

Managing Multicultural Teams. **Brett, Jeanne y Behfar Kristin, Kern Mary C. 2006.** November, Boston : Harvard Bussines Review, 2006.

Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. **Schein, Edgar H. 2002.** 2, Cambridge, Massachusetts : REFLECTIONS, 2002, Vol. 4.

Porter, Michael E. 2004. *Estrategia Competitiva.* Mexico DF : CECSA, 2004.

Schein, Edgar. 2004. *Organizational Culture And Leadership.* Cambridge, Massachusetts : Jossey Bass, 2004.