



# **PODER Y CAMBIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA**

**ALUMNA: JESSICA M. N. GUERSCHANIK**

**TUTORA: CRISTINA CACIO**

**FECHA: JUNIO 2011**

**LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi tutora de la tesis, Cristina Cacio, por sus aportes que han logrado que este estudio resulte interesante, y a Vanessa Welsh, nuestra profesora de Seminario de Tesis, quien ha revisado mis borradores y me ha aconsejado sobre los contenidos de esta tesis.

A mi amigo Emmanuel Taub, que revisó los borradores, haciendo interesantísimas observaciones y correcciones.

A jefes y pares que me han enseñando a trabajar, y a aquellos que me hicieron la vida un poco más difícil. Estos últimos son los que me impulsaron a escribir sobre este tema.

A mis amigos, con quienes he compartido toda clase de situaciones, felices y no tanto, y que han sabido aconsejarme.

A Mariano, no sólo por haber leído cada palabra y por los valiosos aportes, sino por el apoyo que me brinda día a día. Por su sostén en momentos difíciles, y por hermosos momentos vividos juntos.

A mis hermanos, quienes me saben mostrar quién soy en realidad.

A mis padres, a quienes debo todo y amo.



## RESUMEN

Cuando en una organización se toma la decisión de llevar adelante cambios que tendrán profundo impacto sobre su cultura, para conseguir el éxito del proceso de implementación de dichos cambios y alcanzar su arraigamiento como parte de la cultura consuetudinaria de la organización, se deben considerar todos los factores de poder que influenciarán, tanto a favor como ejerciendo resistencias, durante el proceso.

Esta es una tesis no experimental, utilizando la metodología del estudio de caso. Se abordó un análisis del proceso de cambio de la cultura de la organización a partir de una investigación descriptiva y transversal de los casos de dos empresas involucradas en un proceso de implementación de Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, que desarrollan sus actividades productivas y comerciales como proveedoras terceristas o de insumos críticos para el mismo segmento de Clientes, en la industria cosmética. La finalidad es la de realizar un análisis comparativo para determinar los rasgos distintivos entre los empleados que ejercen puestos de liderazgo, frente al cambio que pueda surgir durante la implementación. Se comprobó que para ser un Líder de Implementación exitoso no es suficiente tener los conocimientos teóricos profesionales, sino que además se debe poseer ciertas capacidades de liderazgo y una posición de acceso directo a la Alta Dirección. La Alta Dirección -con la participación del Líder de Implementación-, debe elaborar la Nueva Visión y transmitirla de manera clara a toda la organización, para lograr el aprendizaje colectivo y el trabajo en equipo en pos de un objetivo común.

**PALABRAS CLAVE:** Calidad. GMP. Cambio. Poder. Aprendizaje.

**INDICE**

1	INTRODUCCIÓN .....	5
2	CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA COSMETICA .....	10
3	TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	13
3.1	Cultura Corporativa. ....	14
3.2	Implementación de Cambios.....	16
3.3	Fracasos en los procesos de transformación.....	17
4	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	18
5	EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES.....	23
5.1	Identificación de los actores políticos .....	23
5.2	Medida del Poder de los Actores Sociales .....	24
5.3	Poder, Política y Gestión (Management).....	28
6	DOS CASOS DE IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS G.M.P.....	31
6.1	Caso MEM .....	34
6.2	Caso NUN .....	40
6.3	Análisis de Datos .....	47
6.3.1	Comprobación por el método de la escala de Likert.....	49
6.4	Análisis de los Casos. ....	61
6.4.1	Análisis del Caso MEM.....	61
6.4.2	Análisis del Caso NUN .....	67
6.4.3	Análisis Comparativo .....	73
7	CONCLUSIONES .....	76
8	ANEXOS.....	82
8.1	Anexo I: Buenas Prácticas de Manufactura. ....	82
8.2	Anexo II: Tablas, gráficos y figuras del Caso MEM.....	85
8.3	Anexo III: Tablas, gráficos y figuras del Caso NUN .....	88
8.4	Anexo IV: Cuestionario.....	92
8.5	Anexo V: Respuestas al Cuestionario .....	95
8.6	ANEXO VI: Comprobación por el método de la escala de Likert .....	98
9	BIBLIOGRAFÍA.....	104

## 1 INTRODUCCIÓN

En todas las organizaciones humanas se disputa el poder de influencia. Todos sus miembros, tengan responsabilidad o no, tienen sus propios objetivos dentro de la organización, algunos coinciden o van en el mismo sentido que los objetivos de la organización, otros son compatibles y algunos son contrapuestos. Cuando se decide la implementación de un nuevo sistema de gestión en una organización en su totalidad o en alguna de sus unidades, no siempre se cuenta con el apoyo de todos los integrantes de la Dirección. En primer lugar, la implementación de un nuevo Sistema de Gestión suele considerarse un gasto, más que una inversión, ya que la implementación requiere mucho tiempo y recursos, y las mejoras se hacen visibles varios meses después del inicio de la misma. Además, no es usual que se esté a gusto con las auditorías, con los controles, con la señalización de los errores de su división o sector. Las resistencias son habituales y la persona que debe liderar la implementación, no siempre detenta el poder formal necesario, y en cuanto al poder informal, depende más de su capacidad y su habilidad personal.

Por lo tanto, es importante lograr apoyo desde la relación informal con los demás actores y poder influir en los integrantes de la Alta Dirección. Además, si la implementación se realiza dentro de un área liderada por un Jefe o Supervisor/mando medio, el apoyo de ellos. Obviamente, la implementación no puede lograrse si las personas involucradas no están de acuerdo y consustanciadas con el proceso de cambio.

Cuando se implementan normas de Calidad en áreas de Manufactura, las resistencias se deben a varias razones, como ser, el temor a que se encuentren problemas de mantenimiento o de operación en máquinas y/o procesos, miedo a perder la autoridad ante el personal a cargo, a perder la confianza de su jefe, a perder credibilidad en cuanto a sus iniciativas y proyectos. Por esto y otras situaciones de temor de las personas, pueden surgir



resistencias a los cambios que se necesitan realizar para poder implementar las normas.

El problema de estas resistencias al cambio cuando se implementan normas de Calidad, es que los clientes (y los consumidores, que no son objeto de este estudio) cada vez más, requieren el cumplimiento de estas normas.

La mejora en el desempeño es un asunto íntimamente ligado a la implementación de normas de calidad y sistemas de mejora continua. La mejora de procesos operativos y administrativos, contribuye a la disminución de costos, y que en muchos casos puede ser considerable. A veces sólo es posible realizar pasos en dirección a la mejora en los procesos, que grandes pasos en adquisición de nuevas tecnologías, que significa grandes inversiones. La mejora en el desempeño es un punto importante para la gestión empresarial, asunto que no siempre es tomado en cuenta por la Alta Dirección.

Las Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M. o G.M.P., por sus siglas en inglés)<sup>1</sup> son normas de calidad de aplicación obligatoria a las industrias farmacéuticas, de productos médicos, cosmética, alimenticia y domisanitarios<sup>2</sup>. El propósito de las Buenas Prácticas de Manufactura es la de establecer sistemas de gestión que permitan la preservación e inocuidad de los productos y que no afecten la salud del paciente o consumidor. Para ello, las Normas G.M.P. establecen requerimientos concretos acerca de las siguientes cuestiones: la higiene personal de los empleados, la higiene de los ambientes de producción y de los equipos, la forma de manipular los materiales y los productos, la calificación del personal en rol productivo y en rol de decisión, los procedimientos y registros que deben existir en cada sector, la relación del Cliente con el proveedor cuando realiza la manufactura en un tercero (En adelante, lo llamaremos: Tercerista), si correspondiera, la Calificación de los Proveedores y las acciones a realizar en caso de un problema en algún lote de un producto, que pueda afectar la salud de los consumidores.

---

<sup>1</sup> Para denominar las normas de Buenas Prácticas de Manufactura puede realizarse indistintamente B.P.M. o G.M.P., sus siglas en inglés correspondientes a Good Manufacturing Practice. La autora utilizará indistintamente cualquiera de las denominaciones.

<sup>2</sup> Productos de uso doméstico.



En cada país existe una legislación que regula estas actividades y un organismo nacional que las regula. Como ejemplo, en Argentina la industria cosmética está regulada por el Instituto Nacional de Medicamentos (I.N.A.M.E.), que depende de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnologías Médicas (A.N.M.A.T.). El I.N.A.M.E. fiscaliza a los establecimientos que elaboran, importan, fraccionan o comercializan medicamentos y productos cosméticos<sup>3</sup>. La reglamentación obliga a estas industrias a Calificar a los proveedores de insumos críticos. Los insumos críticos son los materiales que se utilizan en todas las etapas de la producción y hasta su consumo en cada etapa o utilización, que afectan directamente al producto en cuanto a la calidad, seguridad, pureza e inocuidad. Pueden ser tanto materias primas o material de empaque, como productos semi-elaborados y productos terminados.

El desarrollo de la tesis va a versar sobre la Industria Cosmética y sus diferentes clases de proveedores, haciendo foco en las dificultades que se verifican durante la implementación de Normas G.M.P., en relación a dos aspectos: La influencia de los actores sociales que detentan el poder en correspondencia a la toma de decisiones sobre la implementación de normas G.M.P.; y la capacidad de aprendizaje colectivo como combustible de la mejora en el desempeño de la organización.

Llamaremos “Cliente” a la empresa cosmética que adquiere de sus proveedores materias primas, material de empaque, productos semi-elaborados o productos terminados. En el caso de productos semi-elaborados o productos terminados, cuando se realiza la manufactura por terceros, el proveedor se llama “Tercerista”.

En un Tercerista del rubro cosmético, el I.N.A.M.E. también controla y verifica el cumplimiento de las normas G.M.P. Las Buenas Prácticas de Manufactura para productos cosméticos requieren en su normativa que la empresa que otorga el contrato de tercerización a otra, debe evaluar al Tercerista en la capacidad de llevar a cabo las actividades y asegurar que cuenta con los

---

<sup>3</sup> <http://www.anmat.gov.ar/webanmat/institucional/organizada.asp>



recursos necesarios y el personal calificado para realizar las tareas (Ver en el Anexo I algunos conceptos y definiciones extraídas de la Disposición ANMAT 1107/99). Por tanto, la empresa tercerista debe proporcionar la información requerida por la empresa contratante, debiendo respetar los procedimientos técnicos acordados y facilitar las auditorías que la empresa titular de producto requiera, con el objeto de asegurarse que se cumplen los procedimientos de acuerdo a la norma G.M.P. Este requisito, se llama Calificación del Proveedor. Igual calificación se realiza al resto de los proveedores de insumos críticos. Uno de los casos que trataremos, es de una empresa proveedora de material de empaque primario. Para este tipo de proveedor, el de las industrias proveedoras de insumos críticos tales como material de empaque primario, el control es indirecto, ya que es el cliente, quien debe auditar para calificar a todos sus proveedores de insumos críticos, para cumplir con los requisitos de la norma G.M.P. En esta última situación, se puede apreciar una dificultad adicional con la que debe lidiar el líder de implementación de las G.M.P.

Durante la implementación de normas G.M.P. pueden ocurrir eventos que pueden perjudicar el buen desempeño de la organización respecto de la implementación de normas de calidad y sistemas de mejora continua.

La Alta Dirección de la empresa debe estar convencida y fuertemente comprometida con la implementación de las normas G.M.P., cuya visión debe ser coherente con este compromiso, y debe ser comunicado a la totalidad del personal de manera clara y concisa, tanto a través de políticas escritas, como por medio del accionar de los miembros de la Dirección. Si la totalidad de los miembros de la Dirección no acuerdan con estas políticas, el personal recibirá mensajes equívocos acerca de lo que se debe hacer y del alcance del proyecto.

Este tipo de situaciones suele ocurrir cuando la empresa no tiene una cultura de Calidad fuerte, y entonces, se genera resistencia al cambio en miembros que deberían ser agentes de ese cambio. Si no hay transmisión de valores, de





visión y de políticas de manera adecuada y clara, no se puede lograr el compromiso del personal.

Un requerimiento G.M.P. para poder ser proveedor de la industria cosmética, tanto de manufactura tercerista como de insumos críticos, es el de cumplir con esta normativa. El Cliente, es decir la empresa contratante, debe Calificar a sus proveedores de insumos críticos –ya que la norma lo exige-, mediante auditorías, control del producto, y otros requerimientos comerciales. El principal problema por el cual una empresa no puede calificar como proveedor según las normas G.M.P., es por dificultades culturales que obstaculizan la implementación exitosa, y el buen desempeño de la organización. Otro problema importante, es la capacidad y habilidades que debe tener el líder de implementación para alinear a los miembros de la Dirección en una Nueva Visión.

Las situaciones sometidas a análisis que se plantean en la tesis son los problemas de liderazgo y poder en la organización, temas claves para la implementación de un cambio:

Las preguntas son, ¿Cuáles son las condiciones que debe tener el Líder de Implementación para lograr el alineamiento de la Dirección? Y, ¿Qué estrategia debe seguir el Líder de Implementación para conseguir el alineamiento de la Dirección detrás de la Nueva Visión? Esto nos lleva a la hipótesis: **La capacidad del Líder de Implementación de ganar poder y de alinear a la Dirección en la Nueva Visión, depende del lugar representativo que ocupa dentro de la organización, y de la capacidad de transmitir y de aprender valores.** (Con el lugar representativo me refiero a la posición formal en el organigrama).

La hipótesis planteada es de tipo descriptivo, ya que está vinculada con aspectos característicos de los procesos de cambio y de rasgos de las personas responsables de llevar a cabo la gestión para que el cambio ocurra.

Planteada la hipótesis podemos formular los objetivos de la tesis: Formular una estrategia a seguir por el Implementador para lograr que la Alta Dirección se compenetre, involucre y apoye activamente en el proceso de cambio



organizacional planteado. A partir del compromiso de la Alta Dirección poder producir un efecto expansivo hacia el resto de los niveles jerárquicos y los que pueden tener influencia sobre el Programa.

## 2 CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA COSMETICA

Si el cliente no hace ningún tipo de presión, hay un incentivo menos para implementar mejoras en el Sistema de Gestión.

¿Qué pasaría si el cliente tuviera la suficiente capacidad para incorporar a su negocio la fabricación del insumo en cuestión? O, ¿Qué pasaría si ingresa al mercado un nuevo competidor que está Calificado según las G.M.P.? Las empresas proveedoras de insumos críticos o terceristas que califican como proveedores y cumplen con lo pautado, tienen más posibilidad de competir. En el caso del ingreso de un nuevo competidor calificado, el proveedor de insumos críticos o el Tercerista no perdería a su cliente por causa de incumplimiento de G.M.P. Podría perderlo por otras causas, como la falta de capacidad productiva, aumentos muy grandes de volumen, encarecimiento de costos de materia prima o mano de obra directa, aumento de tarifas que incidan sobre el precio del producto, y otros.

Si la empresa tercerista o proveedora de insumos críticos no tiene competidores fuertes, el cliente deberá aceptar insumos más defectuosos y fabricados sin las condiciones de calidad e higiene adecuados para los productos cosméticos que se desea producir.

La cadena de valor de la Industria Cosmética sin la contratación de un Tercerista se observa en la figura 1, y en la figura 2 se observa la cadena de valor para el caso de la contratación de un Tercerista.



Figura 1: Cadena de Valor de la Industria Cosmética sin contratación de Tercerista.

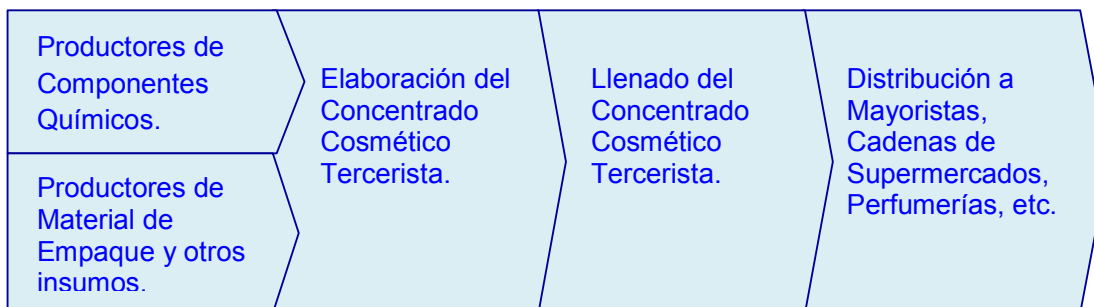


Figura 2: Cadena de Valor de la Industria Cosmética con contratación de Tercerista.

En Argentina, la industria de envases de aerosoles para cosméticos tiene 2 jugadores con la capacidad de abastecer la mayor parte del volumen que requiere el mercado interno y con un importante saldo exportable que se destina a países de la región. Ambas tienen Certificación de Calidad ISO 9001. En el caso de los terceristas para la industria cosmética, es muy común la manufactura en terceros, pero hay pocas empresas con una importante capacidad operativa. Para los dos tipos de industria, los terceristas y los proveedores de insumos críticos, hay pocas opciones para el Cliente para poder elegir un proveedor. Por lo tanto, el proveedor de insumos críticos no tiene la necesidad imperiosa de implementar las normas G.M.P. En muchas ocasiones, el cliente cuenta con poca posibilidad de exigir al proveedor la aplicación de Normas G.M.P., por la posición dominante que ostenta al proveedor en un mercado concentrado. Cabe destacarse, que en un importante número de casos suele suceder que se inicia una implementación de Normas G.M.P. para demostrar, es decir, “pasar” auditorías, pero que nada tiene que



ver con las prácticas habituales, diarias de la empresa. Por eso, cuando no hay un real compromiso de la Dirección para la aplicación de Normas G.M.P., esto es percibido por los empleados, ocasionando que el cambio de actitudes y comportamientos necesarios no ocurra. Este tipo de situaciones se suele apreciar muy claramente en las auditorías. Si a pesar de este tipo de escenarios, el Cliente sigue calificándolo como proveedor tercerista o de insumos críticos aceptable, es porque no tiene muchas opciones para cambiarlo.

La implementación de normas de Buenas Prácticas de Manufactura (G.M.P.) para calificar como proveedor de la industria cosmética puede fracasar, si el responsable del proceso de implementación no anticipa los problemas estructurales, culturales, políticos y económicos de la empresa. En una empresa donde la Dirección no tiene interés por el cambio y que no ve las herramientas de mejora que esta norma proporciona como una ventaja competitiva, el proceso de implementación está destinado al fracaso. Esto indica también que no está bien auditada por su cliente, o que el cliente realizó bien su auditoría, pero no obstante, no tiene opciones para reemplazar al proveedor.



### 3 TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.

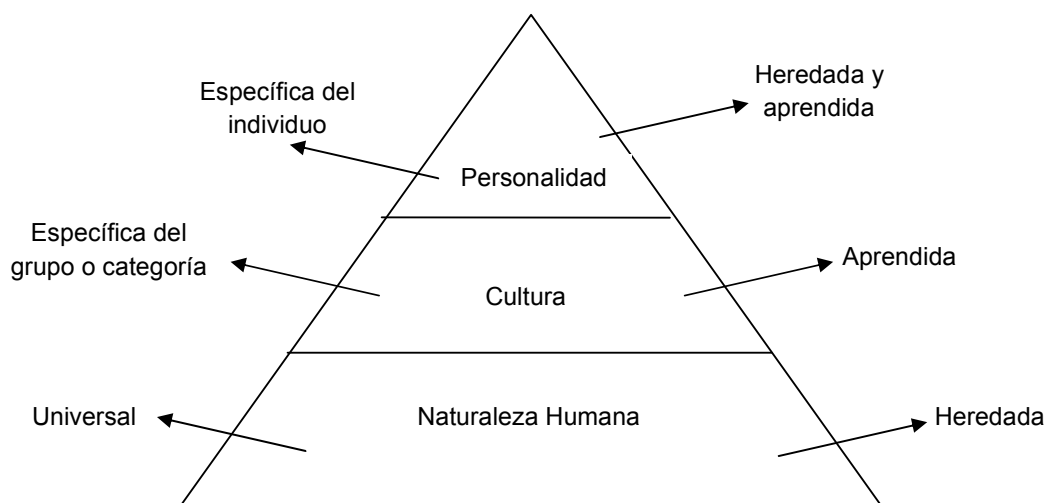
Todas las empresas tienen Sistemas de Gestión, de otra manera no podrían operar. El problema no es la falta de sistemas, sino la eficacia y la eficiencia de estos sistemas. La eficacia del Sistema de Gestión es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, para dar cumplimiento a los requisitos del cliente. La eficiencia es la capacidad de disponer de los recursos de manera sustentable para obtener el producto o servicio requeridos.

Las empresas concretan su nivel de eficacia y eficiencia a partir de todas las acciones que se realizan, que deben estar en consonancia con su misión, visión y valores, y con las grandes metas que se han trazado. Todos estos aspectos contribuyen a formar la cultura de la organización, que va a influir en la forma en cómo se realizan las operaciones. La cultura de la organización está fundada por el conjunto de valores y costumbres del grupo de individuos que conforman la empresa.

Lessem (1992) cita a Lewis, quien define la Cultura en base a tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico: “El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y máquina. El aspecto sociológico comprende las relaciones entre los hombres... El aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos”. (Lessem, 1992, p. 1)

Sin embargo, no sólo los tres aspectos de Lewis -Tecnológico, Sociológico e Ideológico-, influyen en la creación de la cultura organizacional. Cada integrante de la organización aporta su propia forma de pensar, sus propios valores, espiritualidad, sentimientos, tal como afirma Hofstede (1999): Cada persona lleva consigo modelos de pensamiento a los que llama “programas mentales” o “*software* mental”, que son los sentimientos, actuación y pensamientos que ha adquirido a lo largo de su vida, sobre todo en su infancia. Si la persona desea aprender algo diferente debe “desaprender” primero aquello aprendido anteriormente, antes de aprender los nuevos conceptos. El origen de los programas mentales está en el entorno en el que el individuo

creció y donde acumuló sus vivencias: en la familia, luego en el barrio, la escuela, los grupos juveniles, el trabajo y la comunidad de la que forma parte. La programación mental colectiva, es la que distingue a un miembro de un grupo de un miembro de otro, no se adquiere de los genes, sino del entorno social. En cambio, la naturaleza humana es común a todos los seres humanos y se hereda genéticamente. El sentir (propio de la naturaleza humana), y lo que uno hace con sus sentimientos, sus expresiones (propios de la programación mental), nos muestra que la “naturaleza humana”, en realidad, no es tan “humana” ya que comparte ciertos aspectos con los animales. La personalidad de un individuo, es un conjunto de programas único, que no lo comparte con nadie, tiene rasgos que en parte se heredan y en parte se aprenden. Esto puede apreciarse en la Figura 3.



**Figura 3.** Los tres niveles de seguridad en la programación mental humana. Fuente: Hofstede (1999) *Culturas y Organizaciones. El Software Mental. La Cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.

### 3.1 Cultura Corporativa.

De todo lo expresado anteriormente sobre la cultura, tenemos que definir específicamente a la cultura corporativa, como el conjunto de valores,



creencias, rituales, mitos, relaciones humanas y tecnologías que caracterizan a una organización.

Lessem (1992) sostiene que una cultura corporativa transita la senda de lo sociológico e ideológico eclipsando lo tecnológico. La cultura corporativa está conformada por los “valores compartidos” (aspecto sociológico) y se interrelaciona con la historia, el mito y la leyenda (aspecto ideológico). Además, afirma que la dirección empresarial ha vuelto a los orígenes, a las cuestiones fundamentales, y se ha vuelto más humana. El arte de la dirección se ha orientado hacia la cultura de desarrollo, con la historia, la evolución de la compañía y de las personas, el contexto social, económico y cultural, la importancia de la calidad, el significado del trabajo, y la calidad de vida en el ambiente de trabajo. El mito y el ritual son parte del mundo corporativo (aspecto espiritual), y ha adquirido importancia en los últimos años en el ambiente de dirección empresarial. La cultura corporativa describe una tradición de teoría y práctica que debe tomarse en cuenta a la hora de gestionar; de lo contrario, se perderá poder y riqueza del concepto. Hofstede (1999) cita a Peters y Waterman (1982) acerca del valor de una transmisión clara de los valores orientativos por parte de la Dirección:

“Sin excepción, el predominio y coherencia de la cultura han demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Además, cuanto más fuerte sea esa cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad habría de manuales de normas, organigramas o procedimientos y normas detalladas. En estas empresas, todos saben lo que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones porque el corto número de valores orientativos está más claro que el agua”. (Hofstede, 1999, p. 292)

Hofstede (1999) afirma que la gente que trabaja en una organización puede distinguirse de otra gente que trabaja en otras organizaciones. La cultura está históricamente determinada, está relacionada con los símbolos y los rituales, se construye socialmente con el grupo de personas que forman la organización,



además es holística (todo es más que la suma de las partes) y es blanda. Define a la cultura organizativa como “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. (p. 294)

La intención es, que partir del estudio de los casos, se puedan establecer las diferencias culturales en dos empresas con resultados diferentes en cuanto a su desempeño y en la forma de alcanzar los objetivos organizacionales. El análisis de los casos permitirá revelar las diferencias culturales que influyen en los resultados en el desempeño de la organización (tema que desarrollo más adelante, en el capítulo sobre Aprendizaje Organizacional), y a su vez, la investigación permitirá conocer algunas formas de pensar de los individuos que la conforman.

A partir de la búsqueda de las diferencias entre estas dos empresas, se establecerá cuál sería la forma más adecuada de proceder en el caso en que la resistencia al cambio de cultura sea muy fuerte.

### 3.2 Implementación de Cambios

Al implementar cambios de diversa naturaleza en la organización se producen transformaciones que pueden afectar a las personas. El impacto emocional en las personas puede ser positivo, negativo o indiferente.

Si la persona percibe que el cambio es negativo, que puede perjudicarla, tiende a generar resistencia al cambio. Para poder anticiparse a las resistencias al cambio, Hrebiniak (2005) recomienda los siguientes pasos genéricos:

1. Tamaño y contenido del cambio: Decidir ¿qué tan grande es el problema que atraviesa la organización y cómo deberá responder?
2. Tiempo disponible para el cambio: ¿Cuánto tiempo tiene la gerencia para realizar el cambio? ¿La empresa se puede dar el lujo de tiempo para realizar el cambio, o debe ir rápido?
3. Tácticas en el proceso de cambio/acción: Decidir si la implementación se realiza por partes o todo a la vez, lento y metódico o rápido.





4. Responsabilidad o rendición de cuentas: Decidir quién será el responsable de la rendición de cuentas por los elementos o aspectos del proceso de cambio. Todos los involucrados en el cambio deben estar al tanto de las responsabilidades.
5. Superación de la resistencia al cambio: Es imprescindible. Si no se supera la resistencia al cambio todos los esfuerzos serán perjudicados.
6. Monitorear el cambio: Los cambios deben servir al propósito estipulado. ¿Con qué frecuencia debe monitorearse el cambio, qué métodos deben utilizarse? Verificar la necesidad de hacer cambios para poder alcanzar los objetivos deseados.

### 3.3 Fracazos en los procesos de transformación

Los errores en la implementación de los cambios pueden llevar a fracasar el proceso de transformación. Con el objeto de evitar los errores, deben tenerse en cuenta no sólo la posibilidad de resistencias al cambio. Kotter (2007) plantea lo que los errores críticos pueden ser devastadores, y generan retrasos y pérdidas negativas que costaron mucho conseguir durante la implementación de cambios: “Los líderes que transforman exitosamente los negocios realizan ocho cosas bien (y las hacen en el orden correcto)” (Kotter, 2007, p. 96).<sup>4</sup> He aquí el orden correcto:

Error 1: No establecer un Gran y Suficiente Sentido de Urgencia.

Error 2: No Crear una Coalición Guía lo Suficientemente Poderosa.

Error 3: Falta de Visión.

Error 4: Comunicar Pobrementemente la Visión.

Error 5: No Remover los Obstáculos a la Nueva Visión.

Error 6: No Planear Sistemáticamente y Crear Victorias a Corto Plazo.

Error 7: Declarar la Victoria Muy Pronto.

Error 8: No Anclar los Cambios en la Cultura Corporativa.

---

<sup>4</sup> Kotter (2007, January). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Leaders who successfully transform businesses do eight things right (and they do them in the right order). Traducción mía.



#### 4 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

¿Cuál es la influencia que tiene el aprendizaje en el cambio y transformación de la organización?

¿Qué tiene que ver la sistematicidad?

¿Cómo aprende la organización el nuevo camino para lograr los cambios deseados?

Para lograr los cambios en la organización debe aprenderse la nueva cultura, los nuevos valores, creencias, mitos de la empresa. Nuevas costumbres, nuevos procedimientos, nuevas tecnologías y herramientas de trabajo deben aprenderse para lograr la transformación. Alguien debe aprenderlas primero para enseñársela a los demás. Alguien tiene que contar los nuevos mitos para que sean conocidos. Alguien tiene que lograr que la gente se acuerde de seguir los nuevos procedimientos. En la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (G.M.P.) los cambios en las actitudes y comportamiento de las personas afectadas a la producción debe ser aprendido y aprehendido. Es importante que todos los procesos tengan una hoja de ruta que los operarios sepan seguir, que haya procedimientos escritos para que todas las operaciones se encuentren bajo control. Las operaciones deben estar sistematizadas para cumplir con los requerimientos de la Norma G.M.P.

La transformación depende de la capacidad de aprendizaje de la empresa. Las preguntas que surgen son:

¿Quién enseña a quién en las organizaciones?

¿De quién siente la gente que aprende más?

¿Si tiene alguna duda, a quién le preguntaría?

¿Cómo aprende la organización para su cambio organizacional?

De acuerdo a Senge (1997) la comunidad internacional de negocios está aprendiendo a aprender en conjunto, y se ha vuelto en una “comunidad abierta al aprendizaje”, aunque inicialmente muchas industrias de manufactura tenían en sus inicios un líder indiscutido. Hay un movimiento hacia las organizaciones



inteligentes como parte de la evolución de la sociedad industrial. Senge opina que la empresa es la única capaz de subsanar las injusticias del mundo, pero también reconoce que recién estamos empezando a entender cuáles son las aptitudes que deben tener las organizaciones inteligentes.

Según dice Senge (1997) “cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones”.

Senge propone cinco disciplinas que deben desarrollarse en conjunto para lograr el objetivo de convertirnos en una organización inteligente:

#### **Pensamiento sistémico:**

Solemos observar nuestras vivencias como fotos inconexas unas de otras, y nos preguntamos por qué nunca logramos resolver nuestros problemas. El pensamiento sistémico proporciona conocimientos y herramientas que permite hacer que los patrones totales sean más claros y nos ayudan a modificarlos.

#### **Dominio Personal:**

“La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan... Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante”, dice Peter Senge.

El dominio personal permite “ahondar en nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente”. El interés por aprender y crecer de la organización tiene como base, el interés por aprender y crecer individual de sus miembros. **Sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Los entusiastas pronto pierden el entusiasmo, y las empresas, pierden el valor del recurso.**

Para que la organización quiera aprender, los individuos que la componen deben querer aprender.

#### **Modelos Mentales:**



El modelo mental de un individuo es el modo de comprender el mundo y actuar en consecuencia. Y también lo es el de la organización. A menudo, no se llevan adelante prácticas porque entran en conflicto con modelos mentales poderosos y tácitos. Senge dice: “La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio”.

#### **Construcción de una visión compartida:**

La visión compartida de las metas, valores y misiones son esenciales para el aprendizaje organizacional. Muchos líderes tienen visiones personales que no comparten, o que no se traducen en visión compartida. Si en lugar de perseguirse las metas elevadas la visión compartida de la organización gira en torno del carisma del líder o de la crisis temporal, la gente no encuentra una meta clara para perseguir en todo momento. Esto quita la posibilidad de un compromiso genuino y genera un mero acatamiento.

La visión compartida trata de no imponer una visión, por buena que sea, sino de compartir las ideas y llegar juntos a establecer la visión.

#### **Aprendizaje en equipo:**

El aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la “supresión de supuestos”, y el ingreso en el “pensamiento conjunto”. El diálogo implica, alcanzar percepciones que no se alcanzaban individualmente. Esto difiere de “discusión”, que consiste en un “peloteo” de ideas, donde el ganador se queda con todo.

Los patrones de defensa, se encuentran enraizados en el funcionamiento del equipo, y deben detectarse, ya que atentan contra el aprendizaje. Si se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

Senge dice: “El aprendizaje es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es del individuo sino del equipo”. Por otro lado, “si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender”.



Algunas personas tienen un don innato, pero con la práctica cualquiera puede desarrollar un grado de habilidad. Nadie ni ninguna organización alcanza la excelencia permanente, por lo tanto, siempre se debe seguir aplicando las disciplinas de aprendizaje. Tampoco se trata de copiar a otras organizaciones exitosas, así como la grandeza individual no se logra copiando a otra “gran persona”.

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. El pensamiento sistémico es la disciplina que integra las demás disciplinas. Y el pensamiento sistémico requiere de las demás disciplinas. Dice Senge (1997):

“La construcción de una visión compartida alienta el compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica”.

Para muchas personas, el hecho de formar parte de un gran equipo significa estar conectadas entre sí. Para ello, opina Senge (1997), el aprendizaje en equipo se logra cuando existe la “metanoia”. La metanoia es la sensación que tiene la gente cuando forma parte de un equipo. Cuando ese equipo, es un gran equipo, la gente trata de recrear el sentimiento que producía pertenecer a él.

La “metanoia” significa captar el significado más profundo del aprendizaje, pues el aprendizaje supone un decisivo “desplazamiento o tránsito mental, tránsito de una perspectiva a la otra” (Senge, 1997, p. 7). No es meramente la absorción de conocimientos o de información. El verdadero aprendizaje llega al



corazón del ser humano, donde se capacita para hacer algo que antes no podía.

Entonces, una “organización inteligente” es aquella que aprende continuamente para crear su futuro. No basta con sobrevivir como una empresa que produce un bien o un servicio -lo que es necesario-, también se debe aumentar nuestra capacidad creativa para crear un futuro.

Me pregunto, ¿Cómo debe hacer el líder de implementación para enseñar a la empresa a aprender y transformarse en una organización inteligente?

Senge (1997) dice que las soluciones a los grandes problemas eran creados por los mismos funcionarios que aplicaban “soluciones” sobre los “síntomas” y no sobre sus causas, lo cual producía beneficios a corto plazo y perjuicios a largo plazo. En opinión de Senge, no basta con el pensamiento sistémico. Se requiere un nuevo tipo de administrador para aprovechar el pensamiento sistémico. Este administrador debía aprovechar al máximo el potencial no explotado en la organización para desarrollar su propia capacidad, aprender.



## 5 EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES.

Algunas tareas son más importantes que otras, pero la habilidad y capacidad de los líderes de implementación para lograr sus objetivos tanto correspondientes a su función como los propios, puede afectar mucho el éxito de su cometido. Según opina Pfeffer (1981) en su libro "Power in Organizations", la palabra "poder" tiene un tinte ideológico; poder y política puede incomodar a la gente, pero en realidad el poder no es dañino, todo lo contrario, es beneficioso para las organizaciones y la gente que trabaja en ellas. Es difícil definir el poder, pero en definitiva se llega a una conclusión: que el poder es la capacidad de un actor social de lograr que otro actor realice algo que de otra manera no hubiese realizado. Es la capacidad de superar las resistencias a un objetivo deseado. El poder es difícil de medir o poner en práctica, por lo cual Pfeffer propone estimar, primero, qué hubiese ocurrido en ausencia del ejercicio del poder; segundo, las intenciones del actor que ejerce el poder; y por último, el efecto de las medidas adoptadas con respecto a la probabilidad de que el efecto hubiera ocurrido sin adoptarlas.

Es importante realizar una evaluación del poder en las organizaciones. Debe realizarse un diagnóstico preciso de la situación política y las medidas adoptadas por el actor social que ejerce el poder, desde sus estrategias, que pueden ir desde la formación de coaliciones a la cooptación. Por otro lado, la medición y evaluación del peso es importante para realizar una investigación sobre el tema. Para la investigación deben tenerse en cuenta dos tareas: identificar al actor social que ejerce el poder, y la medición del poder de los actores sociales.

### 5.1 Identificación de los actores políticos

La forma de clasificar a los actores políticos no está predeterminada. Se puede identificar a los grupos de interés y preferencia respecto de diferentes criterios y de acuerdo a cada caso. Esos grupos deben tener intereses y creencias homogéneos con respecto a las cuestiones objeto de investigación. Una



manera que propone Pfeffer (1981), para evitar pasar por alto algunos asuntos y sacar conclusiones apresuradas es completar un cuadro el cual se presenta a continuación (Ver cuadro N° 1: Cuadro de análisis sobre temas relevantes concebidos en términos de las políticas). (Pfeffer, J, 1981, P.38):

Temas relevantes, tópicos, concebidos en términos de las acciones propuestas o políticas	Actores Políticos Posibles					
		A	B	C	D	...
1						
2						
3						
4						
.						
.						
.						
.						

Cuadro N° 1: "Cuadro de análisis sobre temas relevantes concebidos en términos de las políticas". Fuente: (Pfeffer, J., 1981, p. 38)

Una vez realizado, el investigador debe preguntarse: ¿Es probable que haya homogeneidad en esta materia con respecto a las personas o subunidades agrupadas en cada una de las categorías? Si la respuesta es no, debe buscar otra forma de identificar las unidades políticas. Si la respuesta es sí en cada una de las categorías y en la mayor parte o la totalidad de los problemas, entonces tiene una representación heurísticamente útil en la escena política. Si dos de las categorías están perfectamente correlacionados, ya que sus posiciones sobre todas las cuestiones que se enumeran son casi idénticas, entonces pueden combinarse de manera segura. La matriz se completa con los signos más (+), cero (0), o menos (-) que representan a favor, neutral, y opuesto en cada una de las acciones propuestas o políticas.

## 5.2 Medida del Poder de los Actores Sociales

Luego de identificar los actores políticos relevantes, se deben elaborar las estimaciones de su poder relativo. Medir el poder relativo es medir cuánto peso o qué influencia tiene cada actor sobre otros actores y sobre las decisiones que se toman en la organización. Pfeffer (1981), señala diferentes maneras de





medir el poder relativo o la distribución del poder. En primer lugar, propone diferenciar la habilidad de influir en una situación de la habilidad de predecirla. Como decíamos anteriormente, el poder es la habilidad de superar las resistencias al objetivo que se quiere cumplir. Por lo tanto, la evaluación de la medida de poder, requiere distinguir entre el actor social que ejerce el poder del que previene el resultado de las acciones tomadas. No es fácil determinar el poder en términos de cuántas veces estuvo en el bando ganador.

"Dahl (1957: 212) llamó a esto el problema del camaleón, de los cuales el satélite es un caso especial. El satélite es un individuo que siempre sigue al líder que es el que realmente tiene poder en la organización. Puesto que los satélites siempre se encuentran al lado que la persona con el poder, sería imposible distinguir entre ellos en términos de su poder con sólo contar el número de veces que cada uno estaba en el bando ganador". (Pfeffer, 1981, p. 44)<sup>5</sup>

Es importante poder diferenciar la capacidad de influir en una situación de la capacidad de preverla. La última es una habilidad importante, pero no es la habilidad de ejercer el poder.

A continuación, enumero las diferentes maneras, en que según Pfeffer (1981), puede medirse el poder relativo:

#### *1. Evaluación del poder por los factores determinantes de la fuente de poder*

Para poder medir la distribución de poder, se debe entender primero los factores o las fuentes de poder, es decir, qué causa que los actores sociales bajo estudio detentan poder. Luego, debe evaluarse qué cantidad o peso tiene ese determinante de la fuente de poder. Por último, se debe predecir cuáles de los factores determinantes de las fuentes de poder es probable que sea más importante en la situación objeto de investigación para cada uno de los actores

---

<sup>5</sup> Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. [s.l., Estados Unidos]: HarperBusiness, Dahl (1957: 212) called this the problem of the chameleon, of which the satellite is a special case. The satellite is a given individual who always follows the lead of someone who is actually powerful in the organization. Since satellites will always come down on the same side as the person with power, it would be impossible to distinguish them in terms of their power by merely counting up the number of times each was on the winning side. Traducción mía.



sociales. De estos tres, el paso más difícil de determinar es el peso del determinante de la fuente de poder.

### *2. Evaluación del Poder por la Observación de sus Consecuencias:*

Es probable que algunos actores que son potencialmente poderosos, decidan no utilizar el poder. Algunas veces, porque no saben que ese poder existe, otras porque deciden no ejercerlo. La distribución del poder también se puede evaluar examinando las consecuencias que se manifiestan a través de las decisiones realizadas en los sistemas sociales. Entonces, una forma de evaluarlo, es ver qué actor social se beneficia más con las decisiones tomadas. Hay muchos ejemplos: distribución de presupuestos, designación de cargos, decisiones en la confección de estrategias y políticas que pueden beneficiar a algunos actores.

Primero debe reconocerse estas situaciones en donde las consecuencias del uso del poder determinan la base del poder en la organización. Segundo, debe evaluarse que actores sociales ganaron o perdieron poder en esas situaciones. Luego, se puede diagnosticar cuáles fueron las circunstancias en las que el poder tuvo efectos, quién ganó y quién perdió. Esto, de todas maneras, es bastante difícil, ya que no mucha gente tendrá interés en hacer publicidad de los ganadores y los perdedores de la competencia de poder. Aquellos que creen sólo en el mito de la racionalidad en la toma de decisiones, preferirán seguir creyendo en este mito, que pensar que tiene que ver con el poder y las políticas.

### *3. Evaluación del Poder por sus Símbolos:*

A pesar de que algunos actores van a querer ocultar la proporción en que las decisiones afectan sus resultados, no puede ocultarse el uso de los símbolos. Esta es una de las formas que permiten determinar la distribución de poder. Estos símbolos incluyen: títulos, lugares especiales de estacionamiento del auto, comedores especiales, salas de descanso, autos de la compañía, tamaño de la oficina, aviones a disposición y otros. Estos símbolos se utilizan para



distinguir a los empleados a nivel vertical en las organizaciones. Se puede ir a la oficina de una organización y reconocer rápidamente mediante una inspección visual cuál es la posición relativa de cada ocupante y su jerarquía. La provisión de símbolos de poder a los actores sociales, ratifica su posición de poder en la organización.

Es muy ingenuo pensar que estos símbolos están perfectamente correlacionados con el poder. Sin embargo, proveen pistas que son visibles y que dependen de las distribuciones de influencia social.

#### *4. Indicadores de Poder según la Opinión:*

Otra forma de averiguar quién o quiénes tienen poder y cómo es su distribución, es preguntarle a la gente. Sin embargo, el método de medir la reputación indagando está muy discutido, ya que presume de antemano que existe un sistema de poder diferenciado en la organización, y no siempre es así. La solución es estudiar la verdadera forma en que se toman las decisiones en la organización, y verificar si se pueden identificar los actores sociales de élite que toman esas decisiones.

El método de evaluación de poder mediante indicadores de reputación asume que los actores sociales tienen conocimiento sobre el poder en su organización, que los encuestados están dispuestos a informar acerca de la distribución del poder, y que el proceso de investigación no genera en sí mismo el objeto de estudio, es decir, el poder. Muchos actores pueden ser insensibles a la política en la organización y ser completamente ingenuos acerca de la distribución de poder. Los que conocen la política, no van a compartir su conocimiento, porque no tienen nada que ganar al compartirlo, todo lo contrario. En consecuencia, este método puede ser problemático.

#### *5. Indicadores de Poder según la Representatividad:*

Los indicadores de representatividad del poder evalúan la posición de los actores sociales en funciones críticas de organización, tales como miembros de Consejos Directivos y Comités de Influencia/Consultivos o las personas que



ocupan los principales puestos en la organización. Estos datos están disponibles y se pueden recoger de una manera menos molesta, sin violar las normas y mitos de la organización. Estos indicadores son suplementos útiles a otras formas de evaluar el poder en las organizaciones.

Algunas posiciones dentro de la organización pueden dar a los actores sociales poder por el control de la información que manejan, los recursos y otras decisiones que son inherentes de la posición. En la mayoría de los casos, ciertas posiciones se conceden a las personas poderosas como una consecuencia de su poder. Si esos roles pueden identificarse, observando las afiliaciones de los roles en comités de decisión, se puede diagnosticar la distribución de la influencia en la organización. La ocupación de roles importantes y la representación en comités críticos pueden proveer evidencia útil en el diagnóstico de la ocupación relativa, departamental e individual del poder de los actores sociales en la organización.

Según Pfeffer (1981), hay una variedad de formas de evaluar la distribución del poder en las organizaciones, y cada una tiene sus fortalezas y debilidades. La forma más razonable de diagnosticar la distribución de poder es observar la convergencia entre diferentes indicadores de poder. Hay una correlación entre los cinco indicadores que puede proveer una buena información de la distribución del poder en una organización en un momento dado.

### **5.3 Poder, Política y Gestión<sup>6</sup> (Management)**

Una premisa subyacente es que las actividades de poder y política en las organizaciones interfieren con la efectividad y la eficiencia de la operación. No hay evidencia de que exista relación entre la política y el poder y la performance de las organizaciones, de acuerdo a Pfeffer (1981). A la palabra performance (Pfeffer, 1981 pp. 334) la define como los indicadores estándar del bienestar de la organización, incluidos los beneficios del negocio, y la habilidad

---

<sup>6</sup> Se usará gestión, gerenciamiento, o la palabra más usada en inglés: management.



de llevar adelante proyectos dentro del presupuesto. Sin embargo, Pfeffer (1981) supone que la medida propuesta no es de importancia, ya que todos los que censuran la actividad política en las organizaciones asumen que influyen en detrimento de la performance de la organización. Además, propone que ya que siempre habrá algo de uso de poder en casi todas las organizaciones: “Cuanto mayor uso hay del poder y la política en la toma de decisión organizacional, más bajo es el nivel de performance de la organización (p. 335)<sup>7</sup>”.

El mayor beneficio del poder y la política en las organizaciones, es que facilita el cambio organizacional y la adaptación al medio ambiente. La institucionalización de las creencias, prácticas, reglas y decisiones, y el compromiso para presentar cómo deben realizarse las tareas, rara vez genera una autocorrección de los errores. Los cambios vienen cuando los que realmente están fuera del poder son capaces de articular un nuevo conjunto de estrategias más coherentes con las actuales contingencias y son capaces de generar suficiente apoyo para la aplicación dentro de la organización.

El argumento de que el poder y la política devienen en reducción de la performance, deriva de la consumición de recursos en negociación, y que deja a la organización con una decisión tomada alejada del punto de vista del total de la organización, ya que refleja principalmente el interés de la unidad más poderosa.

El tiempo y los costos de la negociación, la formación de coaliciones, y los compromisos deben balancearse de acuerdo a la presión de tiempo real para la toma de decisiones, a la vez que la generación y evaluación de alternativas toman para sí recursos y tiempo.

Otro tema importante para el management de acuerdo a Pfeffer, es qué puntos importantes se deben tener en cuenta en las organizaciones para la selección, entrenamiento y habilidades del personal.

---

<sup>7</sup> Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. [s.l., Estados Unidos]: HarperBusiness, “... the greater the use of power and politics in organizational decision making, the lower the level of organizational performance.” Traducción mía.



El entrenamiento y educación ejecutiva en negocios del management es enorme. La educación de los futuros gerentes es la clave para su supervivencia. El entrenamiento en economía, finanzas y otras disciplinas básicas es mayor al entrenamiento que recibe el futuro gerente (manager) en experiencia. El entrenamiento de un MBA no es garantía suficiente de que un manager sea más exitoso que otro que no estudió una maestría, e incluso que uno que no estudió una carrera universitaria. Aunque esa afirmación no es concluyente. De cualquier manera, los managers con entrenamiento en el análisis y los “números”, les permite sostener una posición particular, pero a la vez, gracias a su insensibilidad a la competencia política, son inefectivos.

La negociación es la forma primaria de decisión, y el análisis parece ser sólo una herramienta en la contienda, pero no una forma de tomar decisiones. Es decir, en todas las organizaciones la política y el poder juegan un rol predominante, por lo tanto, las habilidades que también debiera tener un manager son las de confrontar y manejar los conflictos y las coaliciones. En el entrenamiento para el manager debería incluirse temas tales como coaliciones, poder y política, incluidos el uso del acto y lenguaje simbólicos. Coincidiendo con lo que afirma Pfeffer, muchas veces se oye decir a gerentes de Recursos Humanos con respecto a los ingenieros, que se los contrata por el conocimiento en ciencias “duras” (tecnología, capacidad de análisis, etc.), y que se los despide por la falta de conocimiento de las ciencias “blandas”, es decir, el manejo de las relaciones personales.

Pfeffer (1981) dice que no todas las organizaciones son iguales políticamente hablando, y cada individuo tiene diferentes habilidades y diferentes formas de relacionarse con otras personas. Es muy útil que ambos, la organización y los individuos puedan ajustarse. También debe observarse qué diferentes tipo de personalidad se ajusta mejor a tareas que requieren habilidades políticas y cuáles son las que se ajustan mejor a las analíticas. Esto debe tenerse en cuenta a la hora de seleccionar y de desarrollar las carreras de las personas.



## 6 DOS CASOS DE IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS G.M.P.

Esta investigación será descriptiva y transversal, ya que se pretende determinar los rasgos distintivos entre los empleados que ejercen puestos de liderazgo, frente al cambio que pueda surgir durante la implementación de normas G.M.P. Los datos se obtendrán por única vez. Esta será una tesis no experimental, utilizando la metodología del estudio de caso. Se estudiarán dos casos de implementación de G.M.P. a partir de lo cual se realizará un análisis comparativo de las características de dos organizaciones con culturas de trabajo diferente y con resultados diferentes, que desarrollan sus actividades productivas y comerciales como proveedoras terceristas o de insumos críticos para el mismo segmento de Clientes, en la industria cosmética.

Al ser, generalmente, el Responsable de Implementación de G.M.P., un técnico de nivel de mando medio, se hace difícil lograr que todos los agentes de cambio se alineen con las nuevas políticas por sí solos. Por ello es preciso diseñar una estrategia para los responsables de Garantía de Calidad a fin de lograr el compromiso necesario para con la implementación de Normas de Calidad G.M.P. en empresas proveedoras de insumos críticos para la industria cosmética.

El líder de implementación necesitará aumentar su nivel de influencia en los miembros de la Dirección y en los mandos medios, a fin de lograr que estén alineados y consustanciados con el objetivo de implementar satisfactoriamente la normativa.

Para el análisis se tendrán en cuenta dos empresas<sup>8</sup>: La empresa MEM y la empresa NUN. La cultura organizacional de MEM y la intervención activa de uno de sus clientes fue decisiva a la hora de la implementación de normas G.M.P. y la calificación como proveedor.

Se comparará con NUN que no ha logrado los mismos resultados de implementación en similar cantidad de tiempo, a pesar de que era un

---

<sup>8</sup> Los nombres reales de las empresas de los casos y sus protagonistas, se reservan por motivos de confidencialidad.



requerimiento esencial de uno de sus principales clientes. Esta empresa tiene algunas diferencias culturales con MEM, y el cliente tuvo una intervención menor en el desarrollo de la implementación. Estas diferencias culturales son las que se refieren a la capacidad de aprendizaje colectivo y la decisión de la Dirección de implementar las normas G.M.P. y dar servicio al Cliente.

La intención, es encontrar los puntos clave para anticiparse a los problemas culturales de las empresas, y tomar acciones suficientes para lograr el buen desempeño de la organización.

Usualmente, el Líder de Implementación de Normas de Calidad G.M.P. debe ser muy sólido en cuanto a conocimientos teóricos y analíticos. Sin embargo, no siempre ocurre lo mismo con sus aptitudes de negociación, política y poder; por lo cual, se pondrá énfasis en entender los problemas del líder para actuar en ese contexto.

Durante la implementación de G.M.P., el Líder de Implementación debe lograr cambios en la cultura de la organización, el liderazgo y el poder. En cuanto al cambio de cultura, los principales problemas serán la Higiene Industrial, la Higiene Personal, el establecimiento y uso de Procedimientos escritos, el uso de Registros de la Producción y la forma de reconocer problemas y solucionarlos (CAPA: siglas en inglés de Corrective Actions and Preventive Actions, en castellano: Acciones Correctivas y Acciones Preventivas).

Como forma de medir el avance de la implementación, se utilizarán los resultados de auditorías donde se observaron los siguientes aspectos: Orden y Limpieza de equipos e instalaciones, Seguridad e Higiene Personal, Estandarización (Uso de Procedimientos y Registros), Avance de Cumplimiento de las CAPA. En cuanto a los cambios en el Liderazgo, se medirá como indicador el porcentaje de asistencia, y el porcentaje de calificaciones a través de los tests. Para medir los cambios en cuanto a poder, se considerará como indicador el porcentaje de supervisores, jefes y gerentes de alineados con la nueva cultura.





Las razones para comparar estos dos casos, MEM y NUN, es la de definir las diferencias a nivel social y cultural de ambas empresas, y lograr entender cuál es el escenario más apto para que el líder de implementación logre generar un ambiente propicio de aprendizaje colectivo y la mejora del desempeño de la organización. Sería una herramienta para lograr el éxito en la implementación, pero además, para lograr una mayor competitividad para la organización. Hoy en día no se puede pensar en el éxito de una empresa donde no exista una cultura de la Calidad y la Responsabilidad Social. Sin embargo, es lamentable ver como algunas empresas proveedoras pequeñas y medianas -y muchas veces grandes-, no le dan la importancia que merece, causando como resultado que Clientes importantes se vayan a la competencia o que integren su negocio, que era el negocio de esas empresas proveedoras.

Se quiere demostrar que la capacidad de aprendizaje colectivo de la organización incide directamente en los resultados de implementación de las normas G.M.P., y en el desempeño de la organización con respecto al producto que se entrega al cliente. Por otro lado, se intentará establecer la relación que tiene el logro de los objetivos de la implementación con el poder relativo del Líder de Implementación.

## 6.1 Caso MEM

GRUPO MEM es una multinacional que se dedica a la fabricación de envases utilizados como material de empaque primario para diversas industrias como farmacéutica, alimenticia y cosmética. La empresa en Argentina tiene dos subsidiarias: MEM SUR S.A., productora de envases, y MEM NORTE S.A., industria cosmética. El desarrollo de MEM NORTE fue a través de la fabricación como tercerista de grandes empresas multinacionales. GRUPO MEM adquirió la planta de MEM NORTE en el año 2002, consiguiendo que COSMETICA PLUS, una empresa multinacional de productos de higiene personal, se convirtiera en su principal cliente de productos cosméticos. COSMETICA PLUS era también cliente de MEM. MEM SUR S.A. y MEM NORTE S.A. funcionaban como empresas independientes, pero mantenían una estrecha relación comercial. MEM SUR le vendía a MEM NORTE envases para productos cosméticos en forma indirecta. En este caso consideraremos las condiciones del liderazgo y cómo influyeron en el desempeño de la organización de MEM NORTE.

MEM NORTE comenzó la implementación de la Norma ISO 9001 en el año 2003, de acuerdo con la política a nivel internacional del GRUPO MEM. La implementación de G.M.P. se inició por la necesidad de cumplir con las regulaciones vigentes para productos cosméticos, razón por la cual, se inició una implementación integrada de ISO 9001 y G.M.P. COSMETICA PLUS, como otros clientes multinacionales, mantenía una comunicación fluida con el departamento de Calidad de MEM NORTE. Las exigencias de COSMETICA PLUS con respecto a las regulaciones, los procedimientos y el Sistema de Gestión, eran de un nivel elevado, pero sin imposiciones en cuanto a las formas. Es decir, COSMETICA PLUS exigía a MEM NORTE que tenga su Manual de Calidad, Capacitaciones, Sistema de Validaciones, Control de Procesos, etc.; pero no imponía el seguimiento de las políticas y procedimientos pertenecientes a COSMETICA PLUS. En cambio, COSMETICA



PLUS era muy exigente en cuanto al seguimiento y adecuación apropiados de los procesos de Manufactura y de las fórmulas de los productos. Para ello, se realizaban teleconferencias en las que participaban la Gerente de Calidad y Desarrollo, Margarita Jerez y la Responsable de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo Analítico, Mariela Galante por MEM NORTE, y Jack Harrison por COSMETICA PLUS de Estados Unidos. Cuando había nuevos lanzamientos de productos, algunos responsables del área de Ingeniería de Procesos y de Desarrollo de Estados Unidos, iban a la planta de MEM NORTE para supervisar el lote de lanzamiento, al que llamaban “Lote de Prueba”.

En MEM NORTE se implementaron capacitaciones de Calidad para los aproximadamente 150 empleados y 20 personas contratadas para tareas varias, se escribieron procedimientos nuevos, se adaptaron los Procesos de Manufactura a los equipos existentes, se validaron técnicas de análisis. Una vez por mes, se reunía el equipo de Calidad y Desarrollo (Ver Figura A: Organigrama de la Gerencia de Calidad y Desarrollo en Julio de 2005, en el Anexo II: Tablas, gráficos y figuras del Caso MEM). Las reuniones del área tenían por objeto coordinar las tareas que debía enfrentar cada responsable de sector para nuevos lanzamientos o para auditorías. La Gerente del área de Calidad y Desarrollo era Margarita Jerez. Jerez junto a otros miembros de su equipo, tenía relaciones muy estrechas con el Gerente General. No sólo a nivel laboral, sino que mantenían relaciones fuera del trabajo en las que las familias de ambos se reunían para almuerzos de domingo.

En el verano de 2005, en ausencia de Margarita Jerez, que se encontraba de vacaciones, Javier Chenini, Gerente de Administración y Finanzas, se vio envuelto en una discusión de responsabilidades entre personal de su área y de la Gerencia de Calidad y Desarrollo. El problema comenzó cuando Chenini quería obligar a Galante a realizar un trámite de exportación. Por la negativa de ésta, la discusión continuó por teléfono con Margarita Jerez, hasta que fue saldada con una decisión del Gerente General a favor de Margarita Jerez y Mariela Galante.



A fines de 2004, se anunció oficialmente la compra de COSMETICA PLUS por parte de COSMETICA ZEN. La fusión entre las dos empresas comenzaría a finales de 2005. En Septiembre de 2005 ya se visualizaba la intervención de COSMETICA ZEN de manera moderada. Al principio no parecía que hubiera cambios debido a la fusión.

En ese momento, trabajaban como responsables de los diferentes sectores de la Gerencia de Calidad y Desarrollo: Rodrigo Taltal, Director Técnico y Jefe de Laboratorio; Mariela Galante, Responsable de Aseguramiento de la Calidad y Desarrollo Analítico, José Galil, Responsable de Calidad de Material de Empaque y Susana Serrano, Analista de Desarrollo Químico, que ingresó a la empresa en julio de 2005. Temporalmente, Mariela Galante supervisaba a Susana Serrano, acompañándola en las reuniones con clientes y proveedores, hasta tanto Susana Serrano conozca la forma en que Margarita Jerez quería que se hicieran las cosas. Mariela Galante, a pesar de no tener bajo su mando el área de Desarrollo Químico de Producto, reemplazó por casi 6 meses a la anterior analista -conservando su sector-, hasta que ingresó Susana Serrano, y anteriormente, supervisó los lotes pilotos y lanzamientos de nuevos productos de COSMETICA PLUS y otros clientes. Por esta razón, estaba entrenando a Susana Serrano en la dinámica de los procedimientos y políticas de la empresa.

En septiembre de 2005 MEM NORTE sufrió un cambio radical en su estructura (Ver en el Anexo II, las Figuras B y C: Organigrama de MEM NORTE antes y después del cambio de estructura). Se anunció en una reunión de gerentes la salida de la empresa del Gerente General de MEM NORTE y del Vicepresidente de MEM Latinoamérica. El Gerente de Administración y Finanzas de MEM NORTE, Chenini, pasó a ser Gerente General en MEM SUR. En MEM NORTE quedaría como máximo responsable Martín Benítez, Director Industrial, pero respondería a Chenini, con lo cual, MEM NORTE, también tendría a Chenini como Gerente General.

Luego del anuncio y del nombramiento, Chenini intentó una estrategia para desplazar a Margarita Jerez de la Gerencia de Desarrollo. Le dijo al presidente



del grupo que no había un responsable de Desarrollo en MEM NORTE, y que eso perjudicaba las relaciones con COSMETICA ZEN, quien pedía interlocutores calificados para el área técnica, por lo cual, iniciaría una búsqueda inmediatamente. El Presidente comentó este asunto en reunión con los gerentes y directores de ambas empresas, para sorpresa de Jerez, quien manifestó inmediatamente que no entendía cómo era posible eso, ya que ella era la responsable de ese área. La reunión concluyó y Margarita Jerez se reunió con el Presidente para aclarar la situación. Una vez más, Margarita Jerez logró que la balanza se incline en su favor. El presidente le manifestó a Jerez que siempre la había tenido por una persona capaz y honrada, que su relación siempre fue muy cordial y profesional. Le pidió conocer sin más a las dos principales responsables de las áreas de Calidad y Desarrollo.

En las reuniones del Presidente con Susana Serrano y con Mariela Galante se encontraban también, Javier Chenini, Margarita Jerez y el nuevo Gerente de Recursos Humanos. Luego, se determinó que Susana Serrano sería ascendida a Responsable de Desarrollo. (Ver en ANEXO II, Figura D: Organigrama de la Gerencia de Calidad y Desarrollo luego del cambio de estructura). Mariela Galante tuvo que hacer valer sus aportes a la empresa, obteniendo un aumento de sueldo.

Concluidos todos los cambios en el organigrama, comenzó un período en que COSMETICA ZEN se involucraría más en el estilo de MEM NORTE. A partir de marzo de 2006 comenzaron a llegar especificaciones de nuevos productos. Las teleconferencias con Jack Harrison se hacían con mayor frecuencia, y comenzaban a aparecer nuevos interlocutores que provenían de parte de COSMETICA ZEN. Casi diez personas de COSMETICA ZEN participaban en las teleconferencias. Por el lado de MEM NORTE, seguían participando Margarita Jerez y Mariela Galante, y se incorporó Susana Serrano.

En Junio de 2006 llegó a la planta de MEM NORTE la Encargada de Evaluación de COSMETICA ZEN del Sistema de Gestión de Calidad, Marisa Soler. Soler era la principal responsable de Calidad para Latinoamérica de



COSMETICA ZEN, teniendo su base operativa en Brasil. Los primeros cuatro días de visita de Marisa Soler en MEM NORTE, los destinó a impartir un entrenamiento para todos los mandos medios, gerentes y directores. Todos, absolutamente todos, participaron del entrenamiento.

Luego, Soler entrenó a un Grupo Auditor formado por doce personas de nivel medio de diferentes sectores, escogidas por Margarita Jerez y Mariela Galante. El grupo auditor realizó una auditoría interna de diagnóstico liderada por Soler. El puntaje obtenido en esa auditoría fue de -45%, de acuerdo a la escala de Auditorías de COSMETICA ZEN (Ver en Anexo II, tabla A: Indicadores de Desempeño de MEM NORTE). Para poder calificar como proveedor de COSMETICA ZEN, debía obtenerse un puntaje mínimo de +50%.

El proceso de calificación duró 6 meses. Mariela Galante tuvo la responsabilidad de revisar toda la documentación existente, generar nuevos procedimientos y políticas, técnicas de análisis, protocolos y especificaciones de productos. Por otro lado, tenía a su cargo la implementación de un Plan Maestro de Validaciones y de la Capacitación a todo el personal. Susana Serrano, en adelante, se hizo cargo de la adaptación de los procesos de producción de los nuevos productos.

Las primeras capacitaciones se realizaron a las dos semanas de la auditoría de Soler. Todo el personal concurrió, de todos los niveles mezclados. Al finalizar cada capacitación, el personal debía realizar un examen -para de esa manera, calificar para el puesto que cada uno tenía. Los gerentes, jefes, operarios, analistas, todos estaban mezclados en las capacitaciones para fomentar la interrelación entre todos los niveles y propiciar diversidad de opiniones en los intercambios de ideas que se generaban. El cien por cien del personal de todos los niveles tuvo todas las capacitaciones previstas en el Programa de Capacitaciones y más del 95% aprobó los exámenes, requeridos para la Calificación de Personal.

El Plan Maestro de Validaciones (P.M.V.) implicó el establecimiento de nuevas políticas y procedimientos, que Mariela Galante escribía, y Margarita Jerez y Martín Benítez aprobaban casi sin llegar a leer. Se asignó una persona de



Producción para que asista a Mariela Galante en la verificación de los protocolos de Validación de Procesos. Implicaba hacer muchos ensayos y comprobaciones, y luego la redacción de un reporte, que debía ser aprobado por Galante, Jerez y Benítez.

Toda la documentación, políticas y procedimientos, debía ser revisada y aprobada por Soler. Su función era la de adecuar todo a las políticas de ZEN, en forma casi idéntica.

Para poder concretar el cronograma del P.M.V. en algunos casos, había que adquirir instrumentos de medición y contratar empresas encargadas de algunas mediciones. Javier Chenini, muchas veces obstaculizó y algunas hasta impidió esos gastos. Algunos de estos problemas también le ocurrían a Serrano para poder realizar las adaptaciones a los procesos. Martín Benítez tuvo que neutralizar frecuentemente las trabas que Chenini imponía a Jerez y su equipo. Jerez comentó en varias ocasiones a Galante y Serrano sobre esta situación, y les pedía que tengan paciencia y se apoyen en Benítez.

Una vez al mes, Soler iba a la planta de MEM NORTE para realizar la evaluación. Cada dos meses un Auditor de Proveedores de COSMETICA ZEN realizaba una auditoría que en la planta de MEM NORTE. En adelante, personal de diferentes sectores de COSMETICA ZEN visitarían a MEM NORTE muy frecuentemente por asuntos de desarrollo de nuevos productos, lanzamientos, auditorías y otras cuestiones relacionados con el área de Calidad y Desarrollo. Las personas que siempre atendían a la gente de COSMETICA ZEN eran las mismas tres: Jerez, Galante y Serrano. También debían ocuparse de todas las tareas operativas. Estaban faltas de personal.

El séptimo mes de implementación sirvió para reparar en los últimos detalles para la primera auditoría de calificación. En esta auditoría obtuvieron un 55%. (Ver en Anexo II, tabla A: Indicadores de Desempeño de MEM NORTE). Seis meses después se apreciarían mejoras adicionales, cuando la auditoría arrojó un puntaje de 75%.



## 6.2 Caso NUN

NUN es un productor regional que se dedica a la fabricación de material de empaque primario, en diversas formas. La implementación de G.M.P. se realizó con el objetivo de atraer como cliente a una importante empresa cosmética, a la que llamaremos COSMEWORLD. El cliente exigía el cumplimiento de G.M.P., ya que el material de empaque primario es un insumo crítico de la producción cosmética, por estar en contacto directo con el producto. COSMEWORLD realizó una auditoría de G.M.P. en mayo de 2008, donde encontró varias no conformidades, sobre las que debieron realizarse acciones correctivas.

La dotación de NUN era de 570 empleados en total, de los cuales, 400 de rol operativo y de rol de decisión, estaban directamente afectados al área operativa. Los empleados ponían gran resistencia al cambio, y la dirección no daba muestras claras de su decisión de implementar las normas G.M.P. La visión no fue bien comunicada a los integrantes de la organización, o no fue bien desarrollada, y aunque se consiguieron realizar muchos cambios, no se pudo lograr que éstos se incorporen como parte de la cultura de la organización.

El proyecto comenzó en Agosto de 2008, con una Auditoría de Diagnóstico, que permitió establecer la estrategia que se debía seguir. La empresa estaba certificada en Normas ISO 9001, por lo cual, había que integrar las G.M.P. al sistema actual.

La persona encargada de la implementación, era la Jefe de G.M.P., Ana Singer, contratada por José Peres, Gerente Industrial, especialmente para este proyecto (Ver Organigrama de NUN en Agosto de 2008, en Figura E, Anexo III. En el mismo Anexo, ver Figuras F, G y H para los Organigramas de la Gerencias Industrial, RR.HH. y Calidad, respectivamente). Normalmente, el área encargada de implementación de G.M.P. es Calidad. A la pregunta de Ana





sobre cómo incorporar la implementación al área de Calidad, Peres respondió: “Arrasa con ellos”.

Peres estaba en la empresa desde hacía 20 años, y había logrado progresar tanto a nivel profesional, como a tener un importante poder de influencia en el Gerente General y los Directores. Su personal le temía y respetaba, y sus “adversarios” que decidían enfrentarlo, quedaban “fuera de camino” o directamente fuera de la empresa.

Durante la Auditoría Interna de Diagnóstico, se observaron diversas no conformidades relativas a la Higiene Industrial. Las principales fueron: falta de entrenamiento sobre la Higiene Personal, Layout<sup>9</sup> (distribución) de la Planta inapropiado, Sistema de Control de Plagas no sistematizado, falta de Cronogramas e Instrucciones de Limpieza de equipos y áreas, flujos de materiales, personas y proceso, eran inapropiados para evitar la contaminación y los errores, y la limpieza de las áreas productivas era inadecuada. Por otro lado, Recursos Humanos (RR.HH.) tenía que ocuparse de entregar cuatro uniformes por año al personal de planta, pero hacía dos años que no entregaban uniformes nuevos. En muchos casos los operarios vestían de forma muy desaliñada y con ropas gastadas. El área de producción seguía un programa 5S<sup>10</sup>, pero muchos puntos del programa trazado, no cumplían con los principios básicos de higiene industrial del estándar de G.M.P. En especial, el problema radicaba en las actitudes de las personas con respecto a la higiene que el sector debía tener, el seguimiento de normas de seguridad personal, la falta de reglas claras y procedimientos escritos, y el bajo nivel de calificación de operarios y supervisores de producción. De hecho, a simple vista se podía observar el desorden, la falta de limpieza, la falta de metodología de trabajo y falta de interés de las personas porque el ambiente mejore. Tampoco era de interés de la Jefa de RR.HH., Marcela Arseni, quien le respondió a Singer que

---

<sup>9</sup> Layout: Distribución de planta.

<sup>10</sup> Programa 5S: Sistema de Orden y Limpieza en el que los pasos son 5 palabras japonesas que comienzan con S: Seiri (Separar), Seiton (Ordenar), Seiso (Limpiar), Seiketsu (Estandarizar) y Siketsuke (Autodisciplina). Las primeras 3S deben pasar de aplicarse en forma individual, a aplicarse en forma grupal. Los miembros del grupo logran acuerdos sobre las acciones a tomar para concretar el objetivo.



no le daba uniformes nuevos a la gente porque no había presupuesto para ello, y “para qué, si los rompen apenas se los entregas”...

Ana trazó un Plan y un Cronograma de Implementación en el cual estaban incluidos la capacitación del personal, la mejora del layout de planta y del sistema de control de plagas, corrección del programa de 5S e implementación de auditorías internas con la conformación de un grupo auditor, nuevos programas de limpieza de equipos, mantenimiento edilicio y mantenimiento preventivo de equipo de producción y equipos de servicios.

Con respecto al Programa de Capacitaciones, Singer tenía la idea de que todos los niveles tengan las mismas capacitaciones básicas realizadas en grupos de personal de diferentes niveles de la organización mezclados, para generar un ambiente diverso. Sin embargo, eso no estaba dentro de la cultura corporativa de NUN. Peres le indicó a Ana que las capacitaciones se realicen separadamente: grupos de Jefes y Supervisores, y grupos diferentes de Operarios. Sin embargo, los gerentes no recibirían la capacitación, sino una presentación del proyecto. A pesar de tener preparada y aprobada la presentación para los gerentes, y a pesar de la insistencia de Ana para que se concretara, esto nunca ocurrió.

La primera capacitación con Jefes y Supervisores, fue muy cordial, y daba la sensación de que había falta de confianza para que los Jefes y Supervisores cuestionaran aspectos sobre actitudes del personal en cuanto a seguridad personal, higiene industrial, limpieza de equipo, mantenimiento, etc. Las siguientes capacitaciones se realizaron varios meses después, con lo cual, ya se había generado una relación de confianza suficiente como para comentar y preguntar, pero siempre dentro del respeto.

Las capacitaciones con Operarios eran un tanto difíciles. En primer lugar y a pesar de la negativa de Singer, se realizaron luego de una larga huelga ocasionada por un período de suspensiones que la precedió, debido a una temporada de dos meses de caída pronunciada en las ventas por la crisis financiera internacional de 2008. En algunas ocasiones, los operarios se quejaban de las condiciones de trabajo, tales como: limpieza, temperatura



ambiente, falta de materiales adecuados, falta de elementos de limpieza, y en otras, decían que era imposible realizar todo lo que se estaba hablando en las capacitaciones, que los supervisores presionaban para que el trabajo se haga rápido, para que las máquinas no paren, y no había tiempo ni para limpieza, ni para mantenimiento. Por otro lado, era difícil de lograr que los operarios concurrieran a las capacitaciones, ya que por el alto ausentismo que se había generado en el área de Producción (alrededor del 20% diario), el Jefe de Producción limitaba la gente que se ausentaba de las líneas productivas. Producción de la División Envases para Cosméticos enviaba a capacitar, en promedio por semana, dos operarios de doscientos cincuenta. Eso implicaba que se tardaría aproximadamente treinta y un meses en concluir una capacitación para la totalidad de los operarios.

Agregando un período de cuatro semanas intensivas, donde se logró ocupar todos los días en doble turno para capacitaciones, y reemplazando a aquellos que asistieran a las mismas, en un año se llegó a capacitar a más del 70% del personal de rol operativo, en las cinco capacitaciones previstas: “Buenas Prácticas de Manufactura - Nivel 1”, “Buenas Prácticas de Manufactura - Nivel 2”, “Buenas Prácticas de Manufactura - Nivel 3”, “Prevención de la Contaminación” y “Liberación de Línea”. De ese porcentaje, un 4% de los operarios, no pasaron los exámenes de calificación final. Estos exámenes, consistían en preguntas verdadero - falso, y señalar dibujos correctos para cada actividad. Se realizó lo más simple posible, considerando que el nivel de escolaridad de muchos operarios era muy bajo.

La corrección de los pasos del programa 5S confeccionada por Ana y Javier Hernández, Jefe de Producción, se realizó bajo el nombre de “Programa 5S-GMP”. Se corrigieron los conceptos que no cumplían con las Buenas Prácticas de Manufactura (G.M.P.), y se agregaron los puntos que faltaban. Para poder implementar dicho programa había que realizar la capacitación a los Supervisores de Producción. Hernández estuvo posponiéndola por dos meses con excusas de falta de tiempo. Accedió a implementarla luego de una reunión



con Singer, donde ésta logró convencerlo de los beneficios de comenzar las auditorías. Hernández también estaba preocupado por la falta de compromiso y el desempeño de su personal. En principio se acordó realizar las auditorías una vez al mes. Peres solicitó a Ana Singer que las auditorías se realicen por línea de producción y los informes fueran acompañados con fotos, por lo cual confeccionar el informe llevaba más tiempo que las auditorías mismas. Por esta razón, se acordó realizarla cada dos meses. El progreso al inicio fue muy bueno. Para el momento de la auditoría de COSMEWORLD, un año después de iniciada de la implementación del Programa 5S-GMP, la mayor parte de las líneas de producción habían alcanzado los objetivos establecidos en el programa. Sólo dos líneas no lograron el objetivo debido a que eran máquinas de una tecnología muy antigua con mucho desgaste, y además las condiciones edilicias estaban en muy mal estado, y realizar las inversiones que requerían no era viable. De todas maneras, fuera de los días en que se ejecutaban las auditorías, se percibían desarreglos en el orden y limpieza del sector.

Para poder superar la auditoría de COSMEWORLD había que realizar algunas modificaciones al layout, tales como construir antecámaras para el ingreso y egreso del personal, y esclusas para la transferencia de materiales. En las antecámaras, antes de ingresar a la planta, las personas debían cambiarse los zapatos de calle por los zapatos de seguridad, lavarse las manos y colocarse elementos de protección personal para evitar la contaminación del interior de la nave productiva, y por consiguiente del producto. En las esclusas se efectuaban procedimientos bien definidos sobre cómo debían introducirse o sacar los materiales -materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados-, del área de producción, sobre la limpieza de los mismos, sobre cómo y en qué orden debían abrirse los portones de las esclusas. Estos procedimientos necesitaban bastante tiempo de aprendizaje y cambio en la actitud de todas las personas que ingresaban a la planta de producción. El proyecto estuvo íntegramente a cargo de Singer, pero necesitaba que el área de Compras aprobara los contratos de las empresas constructoras. La aprobación de Compras demoró más de lo aceptable, aprobándose dos meses



antes de la auditoría de COSMEWORLD, tiempo justo sólo para la construcción. Por esta razón, era improbable que el personal tuviera el tiempo suficiente para el aprendizaje de los nuevos procedimientos, y para el cambio de mentalidad necesarios.

Entre tanto, Peres, le comunica a Ana Singer, dos meses antes de la auditoría de COSMEWORLD, que pasaría a depender del Gerente de Calidad, Jorge Suárez (Ver nuevos Organigramas de Julio de 2009 de NUN, Dirección de Operaciones y Gerencia de Calidad, en las Figuras I, J y K, respectivamente). Este cambio de gerencia, dejar de pertenecer al área de Peres –que era el gerente de mayor poder-, era una desventaja a nivel político, dado que a partir de ese momento dejaba de tener acceso directo a Peres e iba a necesitar su apoyo para que se continúe trabajando en pos de lograr cumplir con el proyecto de implementación de G.M.P. Para Singer este cambio de sector adicionalmente representó un cambio sustancial en su trabajo, ya que a la Jefatura de G.M.P. que ejercía le fue agregada la Jefatura de Seguridad e Higiene sin nuevos empleados para afrontar el importante incremento de trabajo. Peres fue ascendido al cargo de Director de Operaciones, y pasaría a dirigir, además de Producción, Taller y Mantenimiento, Logística y Compras. Jorge Suárez exigía mucho menos del área de G.M.P. y más de Seguridad e Higiene debido a que la empresa tenía un nivel de siniestralidad muy alto ocasionando que la tarea operativa de Ana se concentrara cada vez más en Seguridad e Higiene y que G.M.P. vaya quedando de lado. Durante la auditoría de COSMEWORLD, se observaron muchas falencias en cuanto a los procesos de ingreso y egreso del personal. Los auditores no estaban muy conformes con el sistema de Control de Procesos a cargo del Jefe de Calidad de Envases Cosméticos. Lo que más resaltaron durante la reunión posterior a la auditoría fue la falta de compromiso de la Dirección en implantar la nueva Cultura. De todas maneras, se acordó la fabricación de tres lotes piloto para probar la calidad del producto y la eficiencia de los procesos.



Entretanto, Javier Hernández, Jefe de Producción de la División Envases Cosméticos se desvinculó de la empresa e ingresó en su lugar Sergio Legasa. Esto fue un retroceso importante, no sólo por el hecho de que nunca había trabajado bajo normas G.M.P., sino fundamentalmente porque no tenía formación universitaria. El trabajo con Sergio Legasa complicaba las cosas, ya que era muy resistente a continuar con el cambio cultural y con la implementación del Programa, llegando a evitar reunirse para planificar la continuidad del trabajo.

Singer comenzó a generar reuniones, a fin de lograr alianzas, con otros gerentes y directores además de Suárez (Gerente de Calidad) y de Peres (Director de Operaciones): El Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Administración y Finanzas. No logró muchos avances con el Director Comercial ni con el Gerente de Logística.

A los seis meses del cambio de Singer al sector de Calidad, se la volvió a cambiar de sector, esta vez a Recursos Humanos (Ver Organigrama de la Gerencia de RR.HH. en Enero de 2010, en la Figura L, del Anexo III). La razón que se esgrimió para justificar dicho cambio fue que se requería trabajar en la disminución del índice de ausentismo. El ausentismo debido a accidentes de trabajo era muy elevado, y hacía perder sumas millonarias a la empresa. Esto lo advirtieron cuando Singer calculó las estadísticas de ausentismo por accidente de trabajo, y realizó un cálculo estimado de las pérdidas.

Se suspendieron las capacitaciones de G.M.P. y el Programa 5S-GMP, para iniciar capacitaciones sobre Trabajo Seguro, y mejoras en equipos, bloqueos y alarmas. Pronto G.M.P. no sería más una norma dentro de NUN.

Finalmente, COSMEWORLD no solicitó dos de los pilotos que estaban proyectados, y el cliente se fue con la competencia.



### 6.3 Análisis de Datos

En el ANEXO IV puede observarse el cuestionario realizado por escrito a dos muestras de cada una de las empresas MEM y NUN<sup>11</sup>.

Se realiza la explotación del cuestionario de la siguiente manera: Se identifican las variables a medir, luego, se hacen las preguntas que van a contestar o analizar cada variable. A continuación, se relacionan las preguntas que corresponden a cada variable. Finalmente, se clasifican las respuestas recibidas en las encuestas realizadas. Una vez realizada la clasificación, se construyen tablas, y se comprueban mediante algún test de significación. En el Cuadro N°2: Variables, se observan las variables, sus indicadores y las preguntas a realizar que se ha confeccionado para esta investigación.

VARIABLES	INDICADORES	MEDIDA	Pregunta	PREGUNTAS
<b>Poder</b>				
<b>Desempeño</b>				
	tiempo dedicado a decisiones imprevistas o difíciles (1)	Escala Likert	9	Debo tomar decisiones imprevistas... Opciones: casi nunca, el 10% del tiempo, 1/4 del tiempo, la mitad del tiempo, casi todo el tiempo.
	tiempo dedicado a planificación de gestión (2)	Escala Likert	8	Dedico a planificar para la gestión... Opciones: casi nunca, el 10% del tiempo, 1/4 del tiempo, la mitad del tiempo, casi todo el tiempo.
		Escala Likert	o	Cuesta mucho ocuparse de preparar y seguir una planificación.
<b>Poder de decisión</b>				
sin consulta previa	cantidad de decisiones imprevistas o difíciles sin consulta a un superior (3)	Escala Likert	j	La mayor parte de las decisiones imprevistas y difíciles las tomo sin consultar.
con consulta previa	cantidad de decisiones imprevistas o difíciles con consulta a un superior (3)	Escala Likert	r	Las decisiones imprevistas las debo consultar con mi jefe.
<b>Desarrollo de carrera</b>				
Cargo actual	No. (4)	Nombre del cargo	1	Su cargo o función actual
Personal a cargo	No. (4)	Cantidad de personas	2	Cantidad de personas que trabajan bajo su supervisión
Promociones y Ascensos	Cantidad de veces que fue ascendido durante su carrera (4)	Cantidad de ascensos	3	Cantidad de veces en que fue ascendido durante su carrera
Años de experiencia	No. (4)	Años texto	4	Años de experiencia
Expectativas de carrera	informativo	informativo.	10	¿Qué expectativas de carrera aún no han sido satisfechas?

Cuadro N°2: Variables (*continúa...*)

<sup>11</sup> Se mantienen los nombres ficticios para las empresas y las personas, revelando solamente los resultados obtenidos.



VARIABLES	INDICADORES	MEDIDA	Pregunta	PREGUNTAS
<b>Confianza</b>				
en el trabajo	cantidad de personas con las que tiene confianza para consultas sobre decisiones importantes, difíciles e imprevistas. (5)	Escala Likert	6	¿A cuántas personas de la empresa les consultaría sobre decisiones importantes o difíciles? Opciones: a nadie, a 1 sola persona, a 2 personas, entre 3 y 6 personas, a más de 6 personas.
	cantidad de personas con las que tiene que interactuar normalmente en el trabajo. (5)	Cantidad de personas		Población de la empresa (dato dado)
			c	Las personas mejor posicionadas en la organización son las que busco para que trabajen conmigo.
			h	Prefiero trabajar con cualquier persona dentro de la empresa, sin hacernos amigos.
en lo personal	cantidad de personas con las que tiene confianza a nivel personal en el trabajo. (5)	Cantidad de personas	11	¿Con cuántas personas del trabajo tiene relación fuera de él?
			p	Las personas en quien confío dentro de la empresa son mis amigos.
<b>Aprendizaje</b>				
<b>Desarrollo personal</b>				
porque quiero	cantidad de cursos, seminarios y capacitaciones realizados por su propia elección. (6)	Cantidad de cursos al año	12	¿A cuántas capacitaciones, seminarios o cursos asistió el año anterior por su propia iniciativa?
vs.	nivel educativo alcanzado. (6)		5	Nivel educativo alcanzado: Opciones: primario, secundario incompleto, secundario completo, universitario incompleto, universitario completo, posgrado incompleto, posgrado completo.
porque me obligan	cantidad de cursos, seminarios y capacitaciones realizados por pedido de la empresa. (6)	Cantidad de cursos al año	13	¿A cuántas capacitaciones, seminarios o cursos asistió el año pasado por iniciativa de la empresa donde trabaja?
<b>Capacidad para transmitir valores</b>				
interés	grado de interés en que los demás aprendan (7)	Escala Likert	e	Me gusta aprender cosas nuevas en mi trabajo y transmitir las a los demás.
		Escala Likert	i	Comparto información para que mi equipo trabaje a conciencia.
fácil/difícil	grado de facilidad para enseñar (7)	Escala Likert	b	Me resulta fácil enseñar a otros.
<b>Capacidad para aprender valores</b>				
interés	grado de interés en aprender cosas nuevas (7)	Escala Likert	s	Mi trabajo es siempre el mismo y no se puede aprender nada nuevo.
fácil/difícil	grado de facilidad para aprender (7)	Escala Likert	k	Me resulta fácil aprender cosas nuevas.
<b>Trabajo sistemático</b>				
no norma en la organización	grado de sistematicidad de la organización (8)	Escala Likert	f	Las normas no son importantes, lo importantes es saber por qué las cosas se hacen de cierta manera.
	grado de claridad en las políticas de la dirección (8)	Escala Likert	l	Los lineamientos de la Dirección son claros e inequívocos.
			u	Los lineamientos de la Dirección cambian constantemente.
	tiempo dedicado a decisiones imprevistas (8)	ver punto 1	9	ver punto 1
por propio interés	grado de organización en el trabajo diario individual (8)	Escala Likert	t	Concurro sólo a las reuniones que me permiten cumplir con los objetivos que me asignó mi jefe.
			g	Tengo un orden particular para realizar mis tareas habituales.
			m	Tengo claro lo que la empresa quiere de mí, y planifico para cumplir con ello.
	grado de interés propio en la sistematicidad (8)	Escala Likert	a	Cumplo las normas salvo raras excepciones.
<b>Capacidad para la innovación</b>				
alentado por la organización	grado de interés en presentar ideas innovadoras (9)	Escala Likert	d	Me siento alentado a aportar nuevas ideas para el trabajo
alentado por la organización	sentimiento de apoyo de la empresa en las iniciativas individuales (9)	Escala Likert	n	Cada vez que tengo una iniciativa siento apoyo de la empresa para realizarla.
			q	Siento que la empresa me alienta a crecer y a innovar.

Cuadro N°2: Variables (fin)





Para el caso de MEM la población se determinó en 24 elementos, se tomó una muestra de 8 elementos. En el caso NUN, la población se determinó en 56 elementos. La muestra de NUN es de 12 elementos. El muestreo es no probabilístico, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. El tipo de muestreo utilizado es un muestreo estratégico, ya que el tamaño de la muestra es muy limitado y se quieren evitar oscilaciones casuales que alejen excesivamente la muestra de las características de la población. Naturalmente, el muestreo subjetivo no ofrece las garantías de representatividad como las muestras probabilísticas, sin embargo, se encuentra conveniente bajo la situación en particular que se quiere estudiar para cada muestra, que exige la inclusión de ciertos individuos que al tomar decisiones pueden influenciar en el proceso de transformación al implementar normas de G.M.P. No obstante, para elegir los sujetos a ser encuestados se siguieron criterios a fin de lograr la representatividad de la muestra:

- Que pertenezcan a la población establecida para cada empresa. Es decir, deben pertenecer a niveles de mandos medios y superiores, con o sin personal bajo supervisión.
- Que tengan poder de decisión directa sobre su trabajo y poder de decisión al menos en forma indirecta sobre el trabajo de otras personas de la empresa.
- Que pertenezcan a la empresa hace más de 1 año.

Se pueden ver los resultados de las encuestas realizadas a ambas muestras en el ANEXO V.

### **6.3.1 Comprobación por el método de la escala de Likert**

En el ANEXO VI, cuadros N°3 y N°4, se pueden observar las comprobaciones realizadas a las preguntas 7.a. a 7.u. por el método de la escala de Likert para la muestra de MEM y para la muestra de NUN, respectivamente. Resumiendo y analizando todos los resultados, y volcándolos en el cuadro N°2, obtenemos los



resultados de las variables que se desean comprobar. Véase los cuadros N°5 y N°6, para el Caso MEM y para el Caso NUN, respectivamente:

					MEM	
VARIABLES	INDICADORES	MEDIDA	Pregunta	RESULTADO PARCIAL	PORCENTAJES	
<b>Poder</b>						
<b>Desempeño</b>						
	tiempo dedicado a decisiones imprevistas o difíciles.	Escala Likert	9	10% a 1/4 del tiempo.	63%	
	tiempo dedicado a planificación de gestión.	Escala Likert	8	más de la mitad del tiempo a casi todo el tiempo	75%	
		Escala Likert	o	No rechazar Ho	4+5=25%, 1+2=25%	
<b>Poder de decisión</b>						
sin consulta previa	cantidad de decisiones imprevistas o difíciles sin consulta a un superior.	Escala Likert	j	No rechazar Ho	1+2=38%	
con consulta previa	cantidad de decisiones imprevistas o difíciles con consulta a un superior.	Escala Likert	r	No rechazar Ho	4+5= 50%	
<b>Desarrollo de carrera</b>						
Cargo actual		Nombre del cargo	1	analistas, responsables, jefes, gerente		
Personal a cargo		Cantidad de personas	2	responsables entre 0 y 4, gerente 19, jefe 9		
Promociones y Ascensos	Cantidad de veces que fue ascendido durante su carrera.	Cantidad de ascensos	3	entre 1 y 5. promedio: 2,75		
Años de experiencia		Años	4	promedio: 19,5%		
Expectativas de carrera aún no cumplidas	informativo	texto informativo.	10	Continuar su formación. Conseguir un ascenso.		
<b>Confianza</b>						
	cantidad de personas con las que tiene confianza para consultas sobre decisiones importantes, difíciles e imprevistas.	Escala Likert	6	0%, 13%, 63%, 25%, 0%		
en el trabajo	cantidad de personas con las que tiene que interactuar normalmente en el trabajo.	Cantidad de personas		200		
			c	No rechazar Ho	4+5=0%, 1+2=25%	
			h	No rechazar Ho	1+2= 50%	
en lo personal	cantidad de personas con las que tiene confianza a nivel personal en el trabajo.	Cantidad de personas	11	promedio: menos de 2		
			p	No concluyente	1+2=50%	

Cuadro N°5: Resultados de los índices para el Caso MEM (Continúa).



VARIABLES	INDICADORES	MEDIDA	Pregunta	RESULTADO PARCIAL	PORCENTAJES
<b>Aprendizaje</b>					
<b>Desarrollo personal</b>					
porque quiero	cantidad de cursos, seminarios y capacitaciones realizados por su propia elección.	Cantidad de cursos al año	12	promedio: más de 2	
	nivel educativo alcanzado.		5	0%, 0%, 25%, 25%, 50%, 0%, 0%	
porque me obligan	cantidad de cursos, seminarios y capacitaciones realizados por pedido de la empresa.	Cantidad de cursos al año	13	promedio: más de 1	
<b>Capacidad para transmitir valores</b>					
interés	grado de interés en que los demás aprendan.	Escala Likert	e	No rechazar Ho	4+5= 88%
			i	Rechazar Ho	4+5= 75%
fácil/difícil	grado de facilidad para enseñar.	Escala Likert	b	No rechazar Ho	4+5= 75%
<b>Capacidad para aprender valores</b>					
interés	grado de interés en aprender cosas nuevas.	Escala Likert	s	Rechazar Ho	1+2= 50%
fácil/difícil	grado de facilidad para aprender.	Escala Likert	k	Rechazar Ho	4+5= 63%
<b>Trabajo sistemático</b>					
como norma en la organización	grado de sistematicidad de la organización.	Escala Likert	f	No rechazar Ho	1+2= 63%
			l	No rechazar Ho	1+2=25%
	grado de claridad en las políticas de la dirección.	Escala Likert	u	Rechazar Ho	1+2=50%
			9	10% a 1/4 del tiempo a tomar decisiones imprevistas	
por propio interés	grado de organización en el trabajo diario individual.	Escala Likert	t	Rechazar Ho	1+2= 50%
			g	No rechazar Ho	4+5= 63%
	grado de interés propio en la sistematicidad.	Escala Likert	m	No rechazar Ho	4+5= 50%
			a	No concluyente	4+5= 88%
<b>Capacidad para la innovación</b>					
alentado por la organización/	grado de interés en presentar ideas innovadoras.	Escala Likert	d	No rechazar Ho	4+5= 63%
desalentado por la organización	sentimiento de apoyo de la empresa en las iniciativas individuales.	Escala Likert	n	No rechazar Ho	1+2=38%
			q	No rechazar Ho	1+2= 38%

Cuadro N°5: Resultados de los índices para el Caso MEM (Fin).



					NUN	
VARIABLES	INDICADORES	MEDIDA	Pregunta	RESULTADO PARCIAL	PORCENTAJES	
<b>Poder</b>						
<b>Desempeño</b>						
	tiempo dedicado a decisiones imprevistas o difíciles	Escala Likert	9	De un 1/4 a la mitad del tiempo	83%	
		Escala Likert	8	De un 1/4 a casi todo el tiempo	92%	
	tiempo dedicado a planificación de gestión	Escala Likert	o	Rechazar Ho	4+5= 42%	
<b>Poder de decisión</b>						
sin consulta previa	cantidad de decisiones imprevistas o difíciles sin consulta a un superior	Escala Likert	j	no concluyente	4+5= 25%	
con consulta previa	cantidad de decisiones imprevistas o difíciles con consulta a un superior	Escala Likert	r	Rechazar Ho	4+5=17%, 1+2= 25%	
<b>Desarrollo de carrera</b>						
Cargo actual		Nombre del cargo	1	analista, responsable, supervisor, jefes/subjefes, gerentes, director		
Personal a cargo		Cantidad de personas	2	supervisor 50, jefes/subjefes entre 21 y 86, gerentes entre 16 y 380, director 120		
Promociones y Ascensos	Cantidad de veces que fue ascendido durante su carrera	Cantidad de ascensos	3	entre 2 y 9. promedio 4,5		
Años de experiencia		Años	4	promedio: aprox. 23.		
Expectativas de carrera aún no cumplidas	informativo	texto informativo.	10	Expectativas de mejoras operativas en la empresa. Necesidad de continuar formándose. Desafío intelectual en el trabajo.		
<b>Confianza</b>						
en el trabajo	cantidad de personas con las que tiene confianza para consultas sobre decisiones importantes, difíciles e imprevistas.	Escala Likert	6	0%, 42%, 58%, 0%, 0%		
		Cantidad de personas		570		
	cantidad de personas con las que tiene que interactuar normalmente en el trabajo.	Escala Likert	c	Rechazar Ho	4+5= 33%	
		Escala Likert	h	no concluyente	4+5= 50%	
en lo personal	cantidad de personas con las que tiene confianza a nivel personal en el trabajo.	Cantidad de personas	11	promedio: más de 9		
			p	Rechazar Ho	1+2=83%	

Cuadro N°6: Resultados de los índices para el Caso NUN (Continúa).



VARIABLES	INDICADORES	MEDIDA	Pregunta	RESULTADO PARCIAL	PORCENTAJES
<b>Aprendizaje</b>					
<b>Desarrollo personal</b>					
porque quiero	cantidad de cursos, seminarios y capacitaciones realizados por su propia elección.	Cantidad de cursos al año	12	promedio: menos de 2	
vs.	nivel educativo alcanzado.		5	0%, 0%, 8%, 50%, 42%, 0%, 0%	
porque me obligan	cantidad de cursos, seminarios y capacitaciones realizados por pedido de la empresa.	Cantidad de cursos al año	13	promedio: poco más de 1	
<b>Capacidad para transmitir valores</b>					
interés	grado de interés en que los demás aprendan.	Escala Likert	e	no concluyente	4+5= 100%
		Escala Likert	i	Rechazar Ho	4+5= 100%
fácil/difícil	grado de facilidad para enseñar.	Escala Likert	b	Rechazar Ho	4+5= 92%
<b>Capacidad para aprender valores</b>					
interés	grado de interés en aprender cosas nuevas.	Escala Likert	s	no concluyente	1+2= 75%
fácil/difícil	grado de facilidad para aprender.	Escala Likert	k	No rechazar Ho	4+5= 92%
<b>Trabajo sistemático</b>					
como norma en la organización	grado de sistematicidad de la organización.	Escala Likert	f	No rechazar Ho	1+2= 50%
		Escala Likert	l	No rechazar Ho	1+2= 50%
	grado de claridad en las políticas de la dirección.		u	No rechazar Ho	4+5= 33%, 1+2= 58%
		tiempo dedicado a decisiones imprevistas.	ver punto 1	9	De un 1/4 a la mitad del tiempo
por propio interés	grado de organización en el trabajo diario individual.	Escala Likert	t	Rechazar Ho	1+2= 67%
			g	Rechazar Ho	4+5= 92%
	grado de interés propio en la sistematicidad.	Escala Likert	a	No rechazar Ho	4+5= 58%
<b>Capacidad para la innovación</b>					
alentado por la organización/	grado de interés en presentar ideas innovadoras (9)	Escala Likert	d	Rechazar Ho	4+5= 42%
desalentado por la organización	sentimiento de apoyo de la empresa en las iniciativas individuales (9)	Escala Likert	n	no concluyente	4+5=8%, 1+2=17%
			q	No rechazar Ho	1+2=33%

Cuadro N°6: Resultados de los índices para el Caso NUN (Fin).



En aquellas preguntas donde hay diferencias en las conclusiones se pueden observar los contrastes entre ambas empresas. De aquí inferimos las siguientes diferencias entre los indicadores de MEM y de NUN:

**Variable: Desempeño.**

**Indicadores:**

1) *Tiempo dedicado a decisiones imprevistas o difíciles:*

MEM: A pesar de dedicar mucho tiempo a la planificación, surgen muchas situaciones imprevistas.

NUN: Utilizan mucho tiempo en la planificación, y surgen muchas situaciones imprevistas.

2) *Tiempo dedicado a planificación de gestión:*

MEM: No se pudo comprobar si cuesta o no seguir la planificación.

NUN: Cuesta mucho preparar y seguir la planificación.

**Variable: Poder de decisión.**

**Indicadores:**

1) *Sin consulta previa:*

MEM: Hay una forma determinada de tomar decisiones imprevistas o difíciles. Es muy importante la consulta para la toma de decisiones.

NUN: No se puede concluir nada acerca del poder de decisión y la necesidad de consultar previa.

2) *Con consulta previa:*

MEM: Hay una forma determinada de tomar decisiones imprevistas o difíciles. Es muy importante la consulta a un superior para la toma de decisiones.

NUN: No se puede concluir nada acerca del poder de decisión y la obligatoriedad de consultar previa a un superior.

**Variable: Desarrollo de Carrera****Indicadores:***1) Personal a cargo, promociones y ascensos:*

MEM: Cantidad de gente a supervisar no es muy dispar ni muy alta entre cargos diferentes. Cantidad de ascensos baja para los años de experiencia.

NUN: Cantidad de gente a supervisar es muy dispar y alta entre cargos diferentes. Cantidad de ascensos bastante alta.

*2) Expectativas de carrera aún no cumplidas:*

MEM: Necesidad de continuar formándose. Necesidad de mejorar su posición dentro de la empresa.

NUN: Necesidad de continuar formándose. Desafío intelectual en el trabajo.

**Variable: Confianza.****Indicadores:***1) Confianza en la gente de la empresa dentro del trabajo:*

MEM: La consulta sobre las decisiones en el trabajo es habitual. No se prefiere ni amigos ni personas bien posicionadas para trabajar.

NUN: Sólo puede concluirse que hay pocas personas dentro del trabajo en las que confiarían para consultar sobre decisiones difíciles o importantes. No se puede concluir si se busca o no a personas mejor posicionadas para trabajar con ellas.

*2) Confianza en la gente de la empresa fuera del trabajo:*

MEM: No se puede comprobar la confianza con gente del trabajo a nivel personal.

NUN: Si bien se relacionan con gran cantidad de gente del trabajo, fuera de él, no se puede concluir que son las personas en las que confían o



que consideren una amistad. Puede haber un tipo de relación por otra circunstancia.

**Variable: Desarrollo personal.**

**Indicadores:**

1) *Elecciones personales de formación:*

MEM: La mayoría asistió el año pasado a entre 2 y 4 cursos por su propia iniciativa. Se comprueba la necesidad de seguir formándose.

Profesionales graduados: 50%

NUN: La mayoría no asistió a cursos por su cuenta, pero de los que sí asistieron, fueron a entre 1 y 6 cursos el año pasado. Profesionales graduados: 42%

2) *Programas de capacitación en la empresa:*

MEM: La mayoría tuvo capacitaciones por iniciativa de la empresa.

NUN: La mayoría tuvo capacitaciones por iniciativa de la empresa.

**Variable: Capacidad para transmitir valores.**

**Indicadores:**

1) *Grado de interés en enseñar:*

MEM: Hay un grado de interés en transmitir valores, pero no se puede comprobar si se comparte información para el trabajo en equipo.

NUN: No se puede comprobar la capacidad ni el interés de transmitir valores.

2) *Grado de facilidad para enseñar:*

MEM: Facilidad para transmitir valores.

NUN: No se puede comprobar la capacidad ni la facilidad para de transmitir valores.

**Variable: Capacidad para aprender valores.**



**Indicadores:**1) *Grado de interés en aprender cosas nuevas:*

MEM: No se puede comprobar el interés de aprender valores.

NUN: No se puede comprobar el grado interés en aprender cosas nuevas.

2) *Grado de facilidad para aprender:*

MEM: No se puede comprobar la facilidad para aprender valores.

NUN: No se puede comprobar la capacidad para transmitir valores: Hay facilidad, pero no se puede comprobar el grado interés en aprender cosas nuevas.

**Variable: Trabajo Sistemático.****Indicadores:**1) *Trabajo Sistemático como norma de la organización:*

MEM: Se comprueba la sistematicidad como norma en la organización. Hay lineamientos claros de la Dirección, no obstante, no puede comprobarse si se mantienen en el tiempo.

NUN: Se comprueba la sistematicidad como norma en la organización. No obstante, se dedica mucho tiempo a decisiones imprevistas. Puede haber lineamientos claros de la Dirección, pero no del todo coherentes con las circunstancias.

2) *Trabajo Sistemático por propio interés:*

MEM:

a. *Grado de organización en el trabajo diario individual:* Existe un grado de organización del trabajo individual y comprensión de los objetivos que la organización impone a cada uno. Algún grado de problema con la optimización del tiempo dedicado a la gestión.

b. *Grado de interés propio en la sistematicidad:* No se puede concluir el grado de interés en la Sistematicidad.



NUN:

- a. *Grado de organización en el trabajo diario individual:* Algunos problemas de organización en el trabajo individual y en la optimización del tiempo dedicado a la gestión. No se puede comprobar si tienen claros los objetivos de su trabajo.
- b. *Grado de interés propio en la sistematicidad:* No se puede concluir el grado de interés en la Sistematicidad.

**Variable: Capacidad para la innovación.**

**Indicadores:**

- 1) *Grado de interés en presentar ideas innovadoras:*

MEM: Se sienten claramente alentados a presentar nuevas ideas, pero no siempre sienten el apoyo de la empresa.

NUN: No se puede comprobar si se sienten alentados a presentar ideas innovadoras.

- 2) *Sentimiento de apoyo de la empresa en las iniciativas individuales:*

MEM: No siente que la empresa apoye del todo en iniciativas individuales, como el crecimiento y la innovación.

NUN: No se puede comprobar si se sienten apoyados por la empresa en las iniciativas individuales.

Se realiza un análisis en una matriz (Ver cuadro N°7) donde cada variable se la representa con un signo más (+), cero (0) o menos (-), si resultó a favor, neutral u opuesta a las variables, y se realizan comparaciones entre los dos casos.

Variable	Indicadores	MEM	NUN
Desempeño	Tiempo dedicado a decisiones imprevistas o difíciles	-	-
	Tiempo dedicado a planificación de gestión	0	-

Cuadro N°7: Matriz de análisis de variables para ambos casos (Continúa).



Variable	Indicadores	MEM	NUN
Poder de decisión	Sin consulta previa	-	0
	Con consulta previa	+	0
Desarrollo de Carrera	Personal a cargo, promociones y ascensos	-	+
	Expectativas de carrera aún no cumplidas	NC <sup>a</sup>	NC <sup>a</sup>
Confianza	En la gente de la empresa dentro de ella	+	0
	En la gente de la empresa fuera de ella	0	0
Desarrollo personal	Elecciones personales de formación	+	+
	Programas de capacitación de la empresa	+	+
Capacidad para transmitir valores	Grado de interés en enseñar	+	0
	Grado de facilidad para enseñar	+	0
Capacidad para aprender valores	Grado de interés en aprender cosas nuevas	0	0
	Grado de facilidad para aprender	0	+
Trabajo Sistemático	Como norma de la organización	+	0
	Por propio interés	+	-
Capacidad para la innovación	Grado de interés en presentar ideas innovadoras	+	0
	Sentimiento de apoyo de la empresa en las iniciativas individuales	-	0

<sup>a</sup> NC: No corresponde

Cuadro N°7: Matriz de análisis de variables para ambos casos (Fin).



Se demuestran diferencias entre ambos casos a saber:

- En el poder de decisión, en el caso de MEM se ve una tendencia a consulta previa, en el caso NUN lo opuesto. En la aplicación de las Normas G.M.P. las decisiones inconsultas, representan un punto muy desfavorable. La norma requiere personal que cuente con conocimientos suficientes, experiencia y competencia. Las responsabilidades individuales deben estar acotadas para que no representen un riesgo a la calidad del producto. Las personas con funciones de responsabilidad deben conocer su descripción de función por escrito, para poder llevar a cabo sus responsabilidades. Sus funciones pueden ser delegadas en personal bajo su supervisión, pero no puede haber huecos o solapamientos en el proceso de toma de decisiones.
- En el caso NUN hay una mayor tendencia a cambios de puestos, ascensos, posibilidad de trabajar con grandes dotaciones, algo que es mencionado como desventaja en MEM.
- Se puede decir que en MEM se manejan las cosas con mayor confianza, no se puede concluir en NUN.
- Mayor capacidad de MEM para transmitir valores.
- Aplicación del Trabajo Sistemático en MEM como norma de la organización y por interés propio. En NUN no se verifica.
- En MEM hay mayor interés en presentar nuevas ideas aunque no se siente apoyo de la empresa. En NUN no se verifica.

De todas maneras, es importante poder analizar estos resultados con el análisis cualitativo de ambos casos. En la próxima sección podrá observarse el análisis completo de los casos, y de esta manera, se podrá determinar cuáles son las condiciones que debe tener el líder de implementación y cómo debe contribuir a la mejora del desempeño de la empresa.

## 6.4 Análisis de los Casos.

Se analizan los casos de acuerdo a los conceptos estudiados sobre transformación de la organización, poder y aprendizaje colectivo, y se relacionan con los resultados obtenidos en la investigación.

### 6.4.1 Análisis del Caso MEM

En primer lugar se analiza cómo se dispó la resistencia a los cambios en el Caso MEM, de acuerdo a las recomendaciones de Hebriniak (2005):

*Tamaño y Contenido del Cambio:* MEM debió hacer un gran cambio y muy rápido a partir de la intervención de COSMETICA ZEN. Sin embargo, estaba trabajando hacia bastante tiempo en la misma dirección que los requerimientos del Cliente (COSMETICA ZEN), sin lograr aún los resultados buscados. La diferencia entre lo que MEM estaba haciendo y lo que debía realizar entonces, radicó en la celeridad del proceso de cambio.

*Tiempo disponible para el cambio:* Fue de apenas 6 meses, con lo cual requirió una gran precisión en la toma de decisiones y en la transmisión de los nuevos objetivos. En el caso MEM, se pudo comprobar que la toma de decisiones se realiza con consulta previa al superior/jefe. La toma de decisiones se realizó conforme lo requerido en las normas G.M.P., donde las responsabilidades están acotadas al personal con la calificación adecuada (conocimientos suficientes, experiencia y competencia), y donde no hay huecos ni solapamientos en la toma de decisiones.

*Tácticas en el proceso de cambio/acción:* El cambio debió realizarse todo a la vez, por lo que algunos detalles quedaron pendientes para otras etapas de la implementación. Había poco tiempo y mucho por cumplir, por lo que el equipo de implementación se sentía presionado para transmitir los nuevos valores y costumbres y verificar que la gente cumpliera con todo lo planificado. De todas maneras, el proceso fue bien planificado, se siguió y cumplió completamente.



La sistematicidad como norma en la organización comprobada en la investigación -impuesta por el Cliente, pero tomada como norma propia-, agilizó el proceso de transformación, permitiendo que la táctica en el proceso de cambio se cumpla de acuerdo a un cronograma establecido, generando pocos desvíos.

*Responsabilidad o rendición de cuentas:* Las responsabilidades estaban bien asignadas, repartidas entre los responsables de cada área. El proceso de toma de decisiones sigue un proceso, que termina en la toma de decisión por aquellos responsables calificados, como se pudo comprobar en la investigación. Había una evaluación del progreso de implementación todos los meses, razón por la cual, todos cumplieron casi completamente la parte que les correspondía. La estabilidad en los puestos claves, observada en el análisis de datos, aunque son mencionados como una desventaja para las personas, para la empresa constituye una ventaja, ya que se realizan menos esfuerzos en materia de capacitación y calificación de personal, y esto es una condición favorable para el proceso de toma de decisiones, como se explicó más arriba.

*Superación de la resistencia al cambio:* El cronograma de implementación se mantuvo casi igual al original. Hubo muy pocas ocasiones en que se retrasó el cronograma por alguna resistencia. Cuando tuvieron que realizarse cambios, fueron más que nada en casos donde hubo que adquirir alguna máquina, o material difícil de conseguir, o que representaba una inversión importante. La sistematización comprobada en el Análisis de Datos, benefició al cumplimiento del cronograma.

*Monitorear el cambio:* Al haber reuniones con la dirección muy seguidas, y al ser evaluados todos los meses por un referente de COSMETICA ZEN (Cliente), obligó a todo el mundo a seguir los lineamientos planteados por la Dirección. La resistencia al cambio se minimizó al realizar reuniones frecuentes de Dirección con todos los niveles, desde mandos medios, hasta gerencias.

De acuerdo a las recomendaciones de Kotter (2007), sobre el orden que debe seguirse para tener éxito en la implementación, se analiza lo siguiente:



*Sentido de Urgencia:* El sentido de urgencia estuvo muy bien establecido. La meta final era seguir produciendo los productos de COSMETICA PLUS (que luego de la fusión, comenzaron a pertenecer a COSMETICA ZEN). Éstos constituían la mayor parte de la producción de MEM NORTE. Aquí hay que tener en cuenta que MEM SUR también tenía un interés en el éxito del proyecto de implementación y la calificación como proveedor de COSMETICA ZEN, ya que los envases eran fabricados en su planta.

*Coalición Guía lo Suficientemente Poderosa:* Hasta la salida del Gerente General en 2005, Margarita Jerez (Gerente de Calidad y Desarrollo) y su equipo tenían pleno apoyo en todo lo que realizaban. En cuanto Javier Chenini ocupó el cargo de Gerente General, Margarita Jerez tuvo que valerse de su historia dentro de la compañía para acceder al presidente y poder mostrar su trabajo y el de su equipo. Su posición con respecto a los demás gerentes y respecto a Chenini se había debilitado, pero no lo suficiente para desplazarla, por lo cual, logró fortalecer su relación con Benítez, quien actuó de mediador en las disputas. Jerez y su equipo conformaron una muy fuerte coalición, donde todos iban en la misma dirección, buscando el mismo objetivo.

Se formaron nuevas coaliciones a partir del cambio de estructura, el Gerente de Administración y Finanzas que reemplazó a Chenini en ese cargo, estuvo aliado a él, pero no realizó acciones contundentes en contra del objetivo de Jerez en la empresa.

*Falta de visión:* La visión era muy clara y fue muy bien comunicada a la organización.

*Comunicar Pobrementemente la Visión:* Fue el mismo Benítez (Director Industrial) quién transmitía la nueva Visión a cada uno de los empleados, y eso provocó en la gente la sensación de importancia para que esa Visión sea cumplida. En la investigación, se comprueba la Sistemática como norma en la organización. Esto beneficia a la comunicación eficaz de la Visión y la implementación eficaz del Cronograma de Implementación.

*No remover los Obstáculos a la Nueva Visión:* Se removieron todos los obstáculos. Los problemas de resistencias se neutralizaban cuando el Director



Industrial se presentaba en las capacitaciones a comunicar las nuevas políticas. También realizó reuniones de seguimiento de la nueva gestión con todos los responsables involucrados. Esto obligó a todos los mandos medios, jefes y gerentes a alinearse con la nueva cultura.

*No Planear Sistemáticamente y Crear Victorias a Corto Plazo:* El hecho de tener evaluaciones y auditorías por parte del Cliente de forma frecuente contribuía mostrar los avances de la implementación. También se veían los retrocesos, y eso podría desalentar a mucha gente. No obstante, la confianza en la gente para consultar sobre problemas de la empresa –hecho comprobado en la investigación-, puede lograr que esos retrocesos se vean como un desafío, e incentiven a nuevas ideas para superar los conflictos. Aunque, con respecto a esto último, en MEM sienten un alto grado de interés en presentar ideas, pero no se sienten alentados por la empresa para hacerlo, como se ha comprobado en la investigación.

*Declarar la Victoria Muy Pronto:* Al tener resultados de auditorías tan frecuentemente, puede ser que los resultados positivos hubieran bajado el alerta de la gente. Sin embargo, se comunicó diciendo que aún faltaba mucho para ser la empresa que deseaba la Dirección.

*No Anclar los Cambios en la Cultura Corporativa:* La insistencia con evaluaciones, reuniones de planificación y seguimiento y capacitaciones, contribuyeron al buen establecimiento de la Nueva Cultura Corporativa.

De acuerdo a lo estudiado acerca de los actores sociales que tienen influencia dentro de la organización, se puede reconocer a tres actores principales en MEM NORTE: Chenini (Nuevo Gerente General), Benítez (Director Industrial) y Jerez (Gerente de Calidad y Desarrollo).

Antes del cambio de estructura Jerez tenía mucho poder por su capacidad de influenciar al Gerente General de ese momento, y de hecho, hace uso de ese poder para lograr sus objetivos. Chenini no puede intervenir entre Jerez y el Gerente General, por la confianza que existe entre ellos. En cuanto intenta hacer un cambio de la distribución de poder en su favor, es repelido.





Contribuye a esto la confianza generada por Jerez a los miembros del equipo de su Gerencia.

Luego del cambio de estructura, Chenini tenía posibilidades de ejercer poder sobre Jerez, influenciando al Presidente de MEM GROUP, pero Jerez fue inteligente en la forma en logró el apoyo del Presidente. Puede ser que Benítez intermediara entre Jerez y Chenini por imposición del Presidente. Sin embargo, se incrementa la confianza entre Benítez y Jerez a lo largo del tiempo, por el desempeño de la Gerencia de Calidad y Desarrollo, razón por la cual, Jerez recupera su porción de poder dentro de MEM NORTE.

En cuanto a lo expuesto sobre la opinión de Pfeffer (1981) acerca del poder, la política y el management, en MEM se ejerció el poder de manera que se minimizaron los recursos de negociación, y el cambio vino dado gracias a que se plantearon desde un comienzo, estrategias coherentes con la contingencia. La dirección transmitió la necesidad del cambio, y se ocupó de asegurar y seguir el avance de ese cambio. La sistematicidad como norma en la organización –comprobada en la investigación- contribuyó a transmitir el cambio con claridad y efectividad.

La confianza en el equipo de trabajo y con otras personas dentro de la organización fortalece las iniciativas para alinear a las personas con la nueva política. Esto ha sido comprobado por los datos obtenidos en la investigación.

Los mejoras a los ítems de Higiene Industrial, Higiene Personal, Nuevos Procedimientos Escritos, Implementación de Registros y Aplicación de las CAPA se pudieron realizar gracias a la capacidad de transmitir valores y de adquirir nuevos valores.

La gente con alto nivel de Dominio Personal, propone Senge (1997), es capaz de alcanzar los objetivos, aprendiendo incesantemente. El interés por aprender y en transmitir valores de las personas en MEM –comprobados en la investigación-, permitió que esos objetivos se alcancen. Aunque hay un interés en aportar ideas innovadoras a la empresa, falta un desarrollo para alentar a



los empleados a realizarlo, según se ha observado en la investigación, y esto puede hacer que la gente pierda entusiasmo.

Sin embargo, la visión transmitida era que todos los integrantes de la dirección tenían las mismas metas, valores y misiones. Esto permitió un mayor alineamiento, un mayor compromiso de la gente y un impulso hacia el aprendizaje organizacional. Las personas resistentes al cambio no faltaron, pero más rápidamente perdieron los lugares de poder. Las personas aprendieron individualmente, y luego aprendieron a actuar como una organización donde el compromiso entre los individuos que la componían era evidente, aunque sólo pudo comprobarse la capacidad para transmitir, pero no la capacidad de aprender nuevos valores.

No se puede decir que MEM NORTE haya llegado a un aprendizaje en equipo como el denominado por Senge (1997), "metanoia", todavía hay camino que recorrer en el área del pensamiento sistémico. Sin embargo, se ha logrado desarrollar la capacidad de transmitir nuevos valores, el trabajo sistemático y la construcción de una visión compartida. Se debe desarrollar más el dominio personal y la resolución de conflictos personales que afecten el desempeño.



### 6.4.2 Análisis del Caso NUN

Se analiza si se logró disipar la resistencia a los cambios en el Caso NUN, de acuerdo a las recomendaciones de Hebriniak (2005):

*Tamaño y Contenido del Cambio:* En el caso de NUN el cambio necesario era muy grande. No sólo se debía modificar las actitudes y comportamiento de los empleados. Éstos tenían una gran resistencia al cambio, y la dirección no tenía un rumbo definido en la gestión. Antes de iniciar la transformación, existía formalmente un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. Sin embargo, las actitudes y comportamientos de los empleados con respecto al Sistema de Gestión preexistente era el mismo: No se cumplía con los procedimientos escritos, y se procedía a completar registros con el fin de mostrarlo en auditorías; no como un proceder habitual y rutinario, sino, como una forma de pasar las auditorías, llegando a “inventar” registros que no se hicieron durante la manufactura, y limpiando y ordenando las instalaciones el último día para poder mostrarlas a los Auditores.

*Tiempo disponible para el cambio:* El cambio debía ser rápido, se tenía aproximadamente nueve meses para completar todo el proceso. De esto dependía el contrato para producir envases para COSMEWORLD.

*Tácticas en el proceso de cambio/acción:* Se decidió hacer una implementación por partes, debido a la gran cantidad de gente involucrada en el cambio, a la extensión de la empresa y a la cantidad de líneas. El proceso de todas maneras, era bastante sencillo, porque todas las líneas eran similares, y los procesos, por lo tanto, también. Por ello, podría haberse hecho todo a la vez y rápido. El hecho que se registra en la investigación con respecto a la elevada rotación interna y externa de puestos claves y personal calificado -con la experiencia y competencias necesarias para que no representen un riesgo para la calidad del producto-, impide la continuidad de las tácticas en el proceso de cambio. Esto se puede ver en el caso NUN con respecto al cambio del Jefe de Producción, donde el nuevo Jefe no conocía la forma de trabajo bajo normas



G.M.P. Ocurrido este cambio de Jefe de un área tan sensible, perjudicó toda táctica para el cambio.

*Responsabilidad o rendición de cuentas:* Se asignó a un solo responsable para rendir cuentas sobre los aspectos del proceso de cambio. Los demás actores no estaban o no se sentían realmente involucrados, y por el contrario, pensaban que el proceso de cambio estaba estorbando o entorpeciendo su tarea habitual, y que no beneficiaban a los resultados de su gestión. El hecho de haber un solo responsable por el cambio, y de no haber involucrado formalmente en la implementación a otros actores sociales con poder de decisión, permitió que los elementos resistentes al cambio tomaran decisiones contrarias al proceso de transformación que debía alcanzarse.

*Superación de la resistencia al cambio:* No se pudo superar nunca la resistencia al cambio. Ni siquiera los gerentes estaban de acuerdo en que se realice la implementación, por lo cual, no se transmitía a jefes y a supervisores, el conjunto de los nuevos valores, nuevas creencias, nuevos ritos que conformaban la Nueva Visión.

El poder de decisión de algunos actores resistentes al cambio dificultaba el avance en la implementación, aunque esto no es concluyente, ya que no pudo ser comprobado en la investigación.

*Monitorear el cambio:* Se realizaba un monitoreo, al principio una vez al mes. Luego, cuando Singer tuvo que absorber el área de Seguridad e Higiene, se fueron disminuyendo los controles. Además, el sistema dependía de una única persona, que si no estaba sobre los temas, se caía todo el esfuerzo.

De acuerdo a las recomendaciones de Kotter (2007), sobre el orden que debe seguirse para tener éxito en la implementación, se analiza lo siguiente:

*Sentido de Urgencia:* No se pudo establecer un sentido de urgencia desde la dirección. Algunos gerentes lo veían urgente y otros no, con lo cual, el resto del personal leía que el cambio no era importante, y que no debía seguirse. Puede demostrarse la incongruencia transmitida por la Dirección a partir de la



investigación, de donde se deduce que “los lineamientos de la dirección cambian constantemente”.

*Coalición Guía lo Suficientemente Poderosa:* Los gerentes no estaban de acuerdo en realizar la implementación de G.M.P., y si alguno de ellos pensaba en el cambio, era para mostrar lo mal que trabajaba el otro gerente. Por otro lado, el personal jerárquico no tenía intensiones o no quería que esto cambie porque salían de su “zona de confort”. Con lo cual, la lucha de Ana Singer, fue una lucha contra “molinos de viento”. Mientras Singer trabajó bajo las órdenes de José Peres, tuvo la atención suficiente para poder implementar. Algunas mejoras se pudieron lograr, pero fueron temporarias. En cuanto los actores cambiaron, le faltó apoyo. No supo aprovechar la confianza que había generado con Peres, y no supo conseguir otros aliados con poder dentro de la organización.

*Falta de visión:* La visión de la Implementación de G.M.P. no estaba incluida dentro de los lineamientos que la dirección transmitía con muy poco éxito a los empleados. Nuevamente, cabe señalar el hecho de un cambio constante en los lineamientos de la Dirección.

*Comunicar Pobrementemente la Visión:* La Dirección nunca se involucró personalmente en la implementación del cambio. Nunca comunicó en una reunión abierta a todos los mandos medios, cuál era el propósito de la transformación. Tampoco los gerentes de área comunicaron nada a sus empleados. La Visión era comunicada por una sola persona con un grado de poder limitado.

*No remover los Obstáculos a la Nueva Visión:* No se lograba el apoyo de aquellos con poder. Ellos eran el principal obstáculo. Acaso el problema que no hemos podido determinar en la investigación acerca de la confianza entre los diferentes actores sociales, tenga importancia a la hora de lograr el apoyo de aquellos que influenciaban en las decisiones.

*No Planear Sistemáticamente y Crear Victorias a Corto Plazo:* Había Planeamiento Sistemático y se comunicaban los avances periódicamente.

*Declarar la Victoria Muy Pronto:* Nunca se declaró la victoria.



*No Anclar los Cambios en la Cultura Corporativa:* Las resistencias eran muy fuertes y muy difíciles de eliminar. El cambio no logró realizarse en toda la organización, no logró implementarse la nueva cultura.

Los principales actores sociales de NUN que tenían influencia en la toma de decisiones y que tenían posibilidad de utilizar el poder eran Peres, Hernández, luego Legasa, y más tarde, al pasar Singer a RR.HH., Jorge Suárez.

La persona que más visible poder tiene en la organización es Peres. Mientras Singer trabajaba bajo sus órdenes pudo cumplir con sus objetivos de implementación de G.M.P., pero sin duda, al principio había mucha resistencia a implementar las nuevas normas. Hernández termina por aceptar las nuevas normas y apoya e implementa los programas de 5S-GMP y Capacitaciones.

La restricción era que no se podían realizar capacitaciones a todos los empleados en un tiempo corto, para poder lanzar el proyecto rápidamente. Por otro lado, las modificaciones a la planta, hacía que muchos de los procedimientos que las personas debían aprender, no iban a ponerlo en práctica hasta que la construcción concluya, y la construcción concluyó pocos días antes de la auditoría de COSMEWORLD. En los primeros meses de implementación se cumplieron el 80% de los objetivos, y se mostraban los avances de todos los puntos de la implementación cada dos meses. A pesar del planeamiento sistemático, los cronogramas, las capacitaciones y los nuevos procedimientos, no alcanzó para que la gente internalice los cambios.

En el momento en que Hernández se desvinculó de la organización y lo reemplazó Legasa, Singer cambió de gerencia. Cuando Singer trabaja en Recursos Humanos, los objetivos de la organización comienzan a cambiar con respecto a G.M.P. El hecho de cambiar a Singer de sector, da el mensaje que Singer, su equipo y su trabajo en la implementación de G.M.P. no son importantes. A Peres tampoco le interesaba ya el cambio, sino, la cantidad de envases fabricados. Si Peres no hubiera estado interesado, en principio, en implementar G.M.P., nadie lo hubiera estado.



Se puede observar, que aunque Peres detenta la mayor cuota de poder en la organización, la distribución de poder está muy atomizada: Hernández, Arseni y Legasa podían tomar la decisión de cumplir o no con algunos de los requisitos de la norma. Cuando Hernández o Legasa pueden decidir si enviar al personal a capacitaciones o implementar el sistema 5S, o cuando Arseni decide que no entregaría nuevos uniformes a los empleados con una justificación muy débil. De todas maneras, la afirmación de que la distribución de poder está atomizada, no se pudo determinar en la investigación, ya que los datos obtenidos no han sido concluyentes. Sin embargo, durante el período en que la Líder de Implementación, Singer, responde a Peres, logra la mayor parte de los objetivos de implementación. Cuando deja de responder a Peres, pierde influencia. Singer es el típico “satélite” del individuo con poder. Cuando pierde la relación directa con Peres, pierde la inclusión dentro de la coalición que tiene poder de decisión para implementar los cambios.

Podemos inferir que en NUN el poder de decisión no está siempre determinado por un rasgo formal. A pesar de que al comienzo de la implementación Peres está interesado en lograr el cambio, Hernández que es supervisado por Peres, toma decisiones sin consulta a su superior, acerca de la cantidad de personas a su cargo que envía a las capacitaciones, y retrasa la implementación del Programa 5S-GMP. Este hecho no es concluyente, ya que no ha podido demostrarse a partir de la investigación.

En cuanto al desempeño de la organización, de los resultados de las encuestas, se deduce que se utiliza mucho tiempo para planificar y resolver problemas imprevistos o difíciles, y hay mucha dificultad para cumplir con la planificación. Estas dos cuestiones tienen una relación muy alta con el grado de alineamiento con las Políticas y la Nueva Cultura.

En NUN se ejerció el poder de manera que se necesitaron muchos recursos de negociación. El cambio fue temporal, no se consiguió que quede como parte de la cultura los principios de G.M.P. Desde el comienzo, no se planteó como una estrategia coherente con la contingencia. La dirección no transmitió ni alineamiento ni necesidad del cambio. Esto último puede deducirse de la



investigación, donde los encuestados han contestado en forma positiva que las que las normas son importantes y que los lineamientos de la dirección cambian constantemente.

Las mejoras a los ítems de Higiene Industrial, Higiene Personal, Nuevos Procedimientos Escritos, Implementación de Registros y Aplicación de las CAPA se pudieron realizar gracias al esfuerzo de unos pocos. En cuanto se perdió el “apoyo” de aquellos que detentan la fuente del poder, se perdió todo lo aprendido.

El cliente, COSMEWORLD, no acompañaba en el proceso, no generó presión en la dirección para el cumplimiento de los requerimientos para calificar como proveedor.

El cambio no fue bien implementado. Se olvidaron rápidamente los conceptos, los valores, y se volvieron a las prácticas y comportamientos anteriores a la implementación.

En NUN no hay interés en aprender y transmitir valores. Sin embargo, el problema que había para realizar capacitaciones desalentaba a aquellos que en principio tenían interés. Los gerentes y directores no estaban incluidos dentro del programa de capacitaciones, con lo cual, la visión deja de ser homogénea y coherente con las contingencias. Hay una falta de transmisión de metas y cultura claras por parte de la Alta Dirección, que ocasiona una imagen débil acerca de esos valores, metas y cultura. Al ver esto, la gente que trabaja en la empresa pierde el entusiasmo de proponer mejoras, y ve a los implementadores, como aquellos que cada tanto vienen a “molestar” con normas sin sentido y que sus jefes no les pidieron que cumplan.

Las personas resistentes al cambio ganaron terreno en NUN. Todos los valores de G.M.P. transmitidos dejaron de tener sentido para la mayor parte de la gente. Ni siquiera los gerentes y directores continuaron alineados a la política. No se lograron coaliciones, ni compromiso para mejorar, para aprender de los errores y corregirlos.

No hubo un trabajo sistemático, hubo pequeñas iniciativas personales por trabajar en forma sistemática. Falló el verdadero trabajo en equipo.





### 6.4.3 Análisis Comparativo

Es fundamental que el Líder de Implementación tenga una buena posición dentro de la organización; deberá conseguir estar incluido por la Dirección para participar en el proceso de elaboración de la Nueva Visión. El lugar representativo que ocupa el Líder de implementación es muy importante. En el Caso MEM ese lugar estaba ocupado por la Gerente de Calidad y Desarrollo, que había descansado el trabajo de implementar en la Responsable de Aseguramiento de la Calidad, sin dejar de hacerse cargo de los conflictos que la implementación generaba, poniéndose al frente para solucionarlos, dado que su posición jerárquica era gerencial y a su vez le daba acceso a la Dirección y al Presidente. Mientras que en el Caso NUN, el Líder de Implementación tenía el rango de Jefatura, siendo que mientras dependió del Gerente de mayor poder dentro de la organización pudo llevar adelante el proceso con mínimas resistencias, pero cuando cambió de Gerencia a una de menor poder relativo, comenzaron a revelarse todas las resistencias y conflictos que no se habían manifestado hasta el momento o que estuvieron latentes en el período en que el Líder de Implementación estaba bajo el paraguas del Gerente que ejercía el mayor poder.

Aquí se debe tener en cuenta también, que el Líder de Implementación no pudo aprovechar oportunidades de acceso a Gerentes y Directores que tuvo en diferentes ocasiones.

En cuanto a la elección del Líder de Implementación se puede afirmar que además de todas las características que se han mencionado acerca de su calificación técnica: conocimientos suficientes, experiencia y competencia –que son las que requiere la norma-, debe agregarse capacidad de negociación, habilidad para generar confianza, formar coaliciones y llevar a la mínima expresión las resistencias. Sin estas habilidades no será posible remover obstáculos a la implementación de los cambios.

El líder debe tener interés por aprender y transmitir nuevos valores. Es usual que el líder de implementación capacite sobre los requerimientos de la norma



al personal. Es importante que la capacitación se realice para la totalidad del personal, adecuándola a cada jerarquía, y que el Líder de Implementación sepa “contagiar” las ganas de aprender colectivamente y de trabajar en equipo.

Los resultados de la Implementación de las Normas G.M.P. y el desempeño de la organización se vieron influenciados por la capacidad de transmitir y aprender nuevos valores en ambas organizaciones. Se puede observar la diferencia en este aspecto para ambos casos presentados. Si no se transmite la Visión, o no se tiene la capacidad de realizar una exitosa comunicación, no se logra el objetivo de cambiar los hábitos de la gente. El Líder de Implementación no puede gestar ni transmitir por sí solo la Nueva Visión. Es importante que la confección y más tarde la comunicación de la Nueva Visión sea efectuada por todos los representantes de la Alta Dirección, que además, practiquen con el ejemplo, que comprometan a su personal en la implementación de los cambios y que controlen que estos cambios se hayan implementado satisfactoriamente.

El Trabajo Sistemático permite tomar las mejores decisiones, prevenir las situaciones difíciles y minimizar las imprevistas. A su vez, es una herramienta fundamental para la transmisión de valores.

El líder debe ganar la confianza de los actores del proceso de implementación y que puedan poner su capacidad al servicio de la Sistematización. En el caso MEM se observa cómo el Cliente fue un factor de presión en el proceso de Sistematización, y cómo esto ayudó a transmitir la Nueva Visión y a lograr la Calificación como proveedor de COSMETICA ZEN. Por el contrario, en el caso NUN el Cliente COSMEWORLD actuó sólo en ocasión de realizar la Auditoría. El Líder de Implementación no involucró al Cliente, que hubiera sido su principal aliado y que podía aportar conocimientos y elementos para sistematizar los procesos. En la Auditoría de COSMEWORLD a NUN, esta última tal vez hubiese podido calificar como proveedor de COSMEWORLD si hubiese logrado disimular algunos indicios de la falta de sistematicidad, como por ejemplo el no cumplimiento del procedimiento de ingreso y egreso del personal a Producción, o que el sistema de Control de Procesos no cumplía



con las expectativas del Cliente. La mayor frecuencia de Auditorías y controles de COSMETICA ZEN sobre su proveedor MEM produjo como consecuencia positiva una relación de mayor cercanía, por consiguiente de mayor confianza, entre ambas empresas.

La Sistematización no es sólo una herramienta para transmitir valores. Ésta permite que las responsabilidades estén claramente asignadas, que los procesos estén establecidos, que se sigan de acuerdo a procedimientos escritos, y que se eviten errores, confusiones, contaminación o mezclas de productos o materiales, todo esto de acuerdo a los requerimientos de las Buenas Prácticas de Manufactura. Por otro lado, beneficia al trabajo de mejora de procesos, a la reducción de costos, al análisis de no conformidades o anomalías. También beneficia en el momento de demostrar lo que se ha realizado en Auditorías de Clientes o Inspecciones de Autoridades Regulatorias.

El Líder de Implementación debe lograr que todos los encargados de las diferentes áreas involucradas en el cambio tengan asignadas responsabilidades con respecto al proceso de transformación. Además, el cumplimiento de sus responsabilidades debe ser controlado por un mecanismo sistematizado, simple de entender y de fácil cumplimiento. De esa manera, al publicarse los avances de implementación, en los positivos debe reconocerse el trabajo realizado, mientras que sobre los desvíos debe corregirse su gestión.

Hasta aquí, el análisis de los casos presentados permitió establecer aspectos tanto positivos como negativos en las condiciones y en el ejercicio de la función del Líder de Implementación, a partir de lo cual se determinará si se pudieron comprobar las hipótesis, responder las preguntas planteadas y presentar la estrategia adecuada que servirá de guía a ser utilizada por el Departamento de Calidad de la organización.

## 7 CONCLUSIONES

La primera pregunta planteada era: ¿Cuáles son las condiciones que debe tener el Líder de Implementación para lograr el alineamiento de la Dirección? Para ser un Líder de Implementación exitoso no es suficiente tener los conocimientos teóricos profesionales, sino que además se debe poseer capacidades de liderazgo, negociación, habilidad para generar confianza, formar coaliciones y llevar a la mínima expresión las resistencias.

La Disposición ANMAT 1107/1999 sobre la Norma a la que se deben ajustar las empresas de Productos de Higiene Personal, Cosméticos y Perfumes, al indicar los recursos necesarios para el cumplimiento de G.M.P., definen sobre el personal: “Cada empresa debe tener personal con los conocimientos, experiencia, competencia y motivación que su puesto requiere”<sup>12</sup>. Igualmente la norma ISO 15378:2006, sobre la aplicación de ISO 9001 con referencia a las Buenas Prácticas de Manufactura para Material de Empaque Primario, tampoco revela mayores datos acerca de este punto: “El personal que realiza trabajos que puedan afectar la calidad del producto debe ser competente sobre la base de una educación apropiada, entrenamiento, habilidades y experiencia”<sup>13</sup>. Ambas normas tienen requisitos muy amplios sobre la experiencia y conocimientos y el entrenamiento que debe tener el personal.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta la motivación del Líder de Implementación y su equipo de trabajo. Es importante que haya una buena gestión del talento, ya que la tarea de implementar cambios y normas tiene mucho contenido “político” y representa un importante esfuerzo extra para las personas que trabajan en lograr la implementación. De tanto discutir, dar explicaciones o enseñar acerca de lo que se debe y no se debe hacer, las negociaciones con el personal de otras áreas, aquellos que están involucrados activamente en la tarea de implementar los cambios, se cansan, se

---

<sup>12</sup> Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. (1999). Productos Cosméticos. Disposición 1107/99.

<sup>13</sup> International Organization for Standardization (2006). ISO 15378:2006. Personnel performing work affecting product quality shall be competent on the basis of appropriate education, training, skills and experience. Traducción mía.



desmotivan. Complementariamente debe considerarse el período de mantenimiento del cambio, para que el mismo sea exitoso. Una vez concluida la implementación y al continuar con el seguimiento y mejora continua, el Líder de Implementación pierde fuerza por el hecho del desgaste y por la falta de urgencia, a diferencia de la que se había establecido al principio de la implementación, por lo tanto, su posición suele ubicarse en un nivel de distribución de poder inferior al que tenía al comienzo.

Además de los métodos tradicionales de retención y gestión del talento, debe tenerse en cuenta que si se sobrecarga al personal que implementa los cambios con muchas responsabilidades puede resultar en ineficiencias en el proceso de cambio, además de perder el foco en la mejora de los procesos que se está buscando, desatender al Cliente y perder constancia en el seguimiento del Plan de Acciones. Debe estar muy claro que quien realiza tareas de control de calidad rutinarias, quien realiza relevamiento de procesos y quien diseña las estrategias no puede ser la misma persona, ya que el nivel de concentración es diferente para cada clase de tarea. En el caso NUN se pudo observar que cuando Singer comienza a tener a cargo, además del área de G.M.P., también el de Seguridad e Higiene, al no contar personal suficiente para cumplir con las dos funciones, comienza a desatender el seguimiento del Plan de Acciones de G.M.P.

También se debe tener en cuenta las características y cultura de la empresa. Obviamente es importante considerar la actividad principal de la empresa en análisis (hay grandes diferencias para una industria farmacéutica, una cosmética, o un productor de material de empaque primario). Si la empresa es propensa a no cumplir con las normas, como es general en la cultura latinoamericana, es esencial que en primer lugar se comience por revisar qué normas internas están vigentes y no se cumplen, comenzando por lograr el cumplimiento de éstas y propiciar la costumbre de cumplir primero con las normas internas de la empresa. Muchas empresas en Argentina están acostumbradas a trabajar a último momento por la alta tolerancia a la incertidumbre, pero debe tenerse en cuenta que el éxito de implementación



depende en gran parte de lo que en inglés se llama “awareness” (conciencia) y en que las costumbres de las Buenas Prácticas se arraiguen en el comportamiento del personal, lo que necesita tiempo. En Argentina las relaciones son muy importantes para lograr que otros realicen lo que necesitamos a fin de lograr nuestro objetivo. Las normas en Argentina están basadas en las que imponen los países desarrollados, donde la influencia de las relaciones personales es menor y el cumplimiento de las normas y la previsibilidad se ven como valores muy importantes. Las relaciones personales fortalecen los grupos de trabajo en la oficina y son una gran influencia en los momentos de toma de decisiones. Por ello es importante, lograr que todo el personal que trabaja en la implementación de normas G.M.P. tenga además de habilidad, interés y facilidad, para las relaciones personales en el trabajo.

Otro aspecto a tener en cuenta es la posición representativa del Líder de Implementación en la organización, ya que a un puesto de Jefatura se le dificulta sobremanera poder dar instrucciones a rangos por encima de él, como se ha comprobado en el caso NUN.

La segunda pregunta: ¿Cómo debe hacer el Líder de Implementación para conseguir el alineamiento de la Dirección detrás de la Nueva Visión? Es importante que la Dirección, con la participación del Líder de Implementación, elabore la Nueva Visión, que el Líder logre el alineamiento de la Dirección detrás de ésta, y que contribuya a que la Dirección pueda transmitirla de manera clara a toda la organización, para conseguir el aprendizaje colectivo que permita trabajar en equipo en la búsqueda del objetivo común.

Por lo expuesto, se da por comprobada la hipótesis: **La capacidad del Líder de Implementación de ganar poder y de alinear a la Dirección en la Nueva Visión, depende del lugar representativo que ocupa dentro de la organización, y de la capacidad de transmitir y de aprender valores.**

Queda por determinar la estrategia que debe seguir el Líder de Implementación para involucrar a la Dirección y aumentar su poder de manera de lograr el



objetivo de cambio en la organización necesario para la implementación de G.M.P. y la calificación como proveedor. Para ello, se recomienda tener en cuenta los siguientes puntos:

1. *Conocer la Empresa y los Principales Actores Sociales Capaces de Influcidar:* Es usual que el Líder de Implementación comience con una Auditoría de Diagnóstico, y que vaya de sector en sector haciendo preguntas acerca de la forma de hacer el trabajo. No debe olvidar de incluir en estas auditorías a los máximos responsables de cada área y de cada división, los Directores y los Gerentes. Antes de pedirles una reunión, debe conocer sus antecedentes. Comenzar explicando en forma breve pero concisa en qué va a beneficiar a la gestión del área de ese Director o Gerente, la Implementación del Cambio. Luego, se debe pedir que él mismo le presente a los colaboradores de su área.
2. *Utilizar las Afinidades para Influcidar sobre las Personas:* Si no se logra la atención de algún Director o Gerente difícil, se debe estudiar quién podría acercarse a él. Observar a quiénes les interesó el proyecto para tenerlos como aliados. Asegurarse de que están realmente interesados. Tratar de que estas personas interesadas en el proyecto sean las que hablen a favor ante el Director difícil, a fin de que lograr su alineación y compromiso.
3. *Gestar la Nueva Visión en Forma Compartida:* Una vez conocidos todos los actores y el funcionamiento de la empresa, comunicar en una reunión con la Alta Dirección en función de lo observado, los cambios que se quieren implementar y los objetivos a alcanzar. Luego, el Líder de Implementación debe invitar y guiar a la Alta Dirección para determinar las nuevas Políticas a fin de que sean coherentes con el cambio que se quiere realizar, con las circunstancias y con la Cultura de la Organización.
4. *Comunicar Eficazmente la Nueva Visión:* La Alta Dirección debe comunicar la Nueva Visión. Una vez establecidas las nuevas políticas,



se debe comunicar en forma acertada la intención y las razones del Cambio, por un miembro de la Alta Dirección con un alto grado de influencia en las decisiones que se toman en la organización.

Colocar comunicados cortos en la cartelera o enviar mails concisos acerca de las nuevas políticas a implementar, pero que no sobrecargue las vías de comunicación de manera que la gente se moleste.

5. *Recursos Humanos Calificados para Implementar los Cambios:* Se debe observar la formación, experiencia y resultados obtenidos hasta el momento de los responsables de áreas claves, tales como: Manufactura, Calidad, RR.HH. Esas personas son agentes de cambio, por ello, la empresa debe hacerse responsable de que las personas que no cumplen con el nivel de Calificación requerido, comiencen un programa de Desarrollo Profesional adecuado o se reubiquen convenientemente.
6. *Generar Canales de Participación para que el Personal Comparta sus Ideas:* Como ejemplo, habilitar un buzón de propuestas para que aquellos que tienen una buena idea acerca de alguna mejora la compartan con los Implementadores. Invitar al personal de todos los niveles a participar en las mejoras.
7. *Constituir un Equipo de Formadores:* Hay empleados en todos los niveles que tienen capacidad para enseñar y que estarán gustosos de hacerlo. Se debe capacitar un Equipo de Formadores que den las capacitaciones a todo el personal.
8. *Medición del Avance de Implementación:* La medición del avance de implementación debe realizarse frecuentemente, debe ser simple, de manera que la gente sepa todo el tiempo y con un cálculo sencillo si va a llegar o no a los resultados deseados.
9. *Seguimiento del Avance de Implementación:* Se debe involucrar a la Dirección en la tarea de seguimiento, agregando los resultados de la medición al Balance Scorecard (Tablero de Control). La Dirección debe comunicar periódicamente acerca del Avance de Implementación a todos los empleados y los pasos a seguir en casos de Desvíos.





10. *Comunicación de los Avances de Implementación:* Debe haber una comunicación cada vez que se realice la medición del avance de implementación. Colocar comunicados cortos en la cartelera o enviar mails concisos acerca del Avance de Implementación. Debe ponerse rápidamente en alerta al generarse desvíos y felicitaciones en forma pública, cuando se obtienen buenos resultados.

Con esta estrategia se pretende lograr el involucramiento de todos los niveles de la Organización. El compromiso de los Directores, en el establecimiento y comunicación de la Visión, y en el seguimiento de los avances de la implementación. Para otros niveles de decisión o niveles de operación, la colaboración a través de Canales de Participación que los haga sentirse protagonistas del cambio. El Líder de Implementación debe formar alianzas con todos los niveles de la organización. Se comprobó en esta tesis, que la posición y la capacidad de influencia del Líder de Implementación son importantes para lograr el alineamiento de los integrantes de la Alta Dirección. Es decir, que los tres primeros puntos de las recomendaciones expuestas más arriba, son muy importantes para generar confianza y formar coaliciones con los integrantes de la Alta Dirección. Si no se logran los primeros tres puntos, no se podrá continuar exitosamente en la implementación de cambios, como en los casos expuestos sobre la Implementación de Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, y la calificación como Proveedores para la Industria Cosmética.



## 8 ANEXOS

### 8.1 Anexo I: Buenas Prácticas de Manufactura.

Las G.M.P. son normas de calidad aplicables a las industrias farmacéuticas, productos médicos, cosméticas, alimenticias y domisanitarios. En cada país existe una legislación que regula estas actividades y un organismo que depende del Ministerio de Salud de la Nación que controla a estas industrias. En el caso de Argentina para la industria cosmética, este organismo es el I.N.A.M.E., que es un instituto dentro del A.N.M.A.T. La reglamentación obliga a estas industrias a Calificar a los proveedores de insumos críticos.

Insumos críticos pueden ser tanto materias primas o material de empaque, como productos semi-elaborados y terminados tercerizados. Si la empresa tercerista es a su vez cosmética, el I.N.A.M.E. también controla y verifica el cumplimiento de las normas G.M.P. En cambio, para las industrias proveedoras de insumos críticos tales como material de empaque primario, el control es indirecto, a través de las empresas clientes, quienes deben calificar a todos sus proveedores de insumos críticos.

En este trabajo nos ocupamos únicamente de los proveedores críticos de las industrias cosméticas, sean tanto de producto terminado, semi-elaborado, materias primas o material de empaque.

Algunos conceptos y definiciones extraídos de la Disposición ANMAT 1107/99:

“Manufactura en terceros:

Cualquiera sea el contrato, ya sea por una manufactura parcial o total, un llenado y acondicionado parcial o total, todas las operaciones deben ser claramente definidas para obtener el producto de la calidad acorde al estándar. Por eso, entre ambas partes debe efectuarse un contrato en que se definan las responsabilidades de cada una.”

“La empresa que otorga el contrato: Es responsabilidad del titular evaluar la capacidad del tercerista para llevar a cabo una tarea y



asegurar que cuenta con las facilidades suficientes en su compañía para hacerlo en lo que respecta a locales, personal, máquinas y aseguramiento de calidad. Si éste es el caso, el titular deberá proveer al tercerista toda la información requerida por medio de un contrato escrito, detallando las respectivas responsabilidades.”

“La empresa tercerista: Debe respetar lo preestablecido, particularmente en lo que respecta a los procedimientos técnicos. Debe facilitar las auditorías que la empresa titular del producto quiera realizarle a los efectos de asegurarse que cumplen con las normas BPM.”

“Procedimientos y especificaciones: Los aspectos técnicos deben ser analizados y aprobados por personal competente y entrenado en BPM. (Operaciones de llenado y empaque, 3.Distribución)”.

**“Aseguramiento de la calidad:** Todas aquellas acciones sistemáticas necesarias para proveer adecuada confianza de que un producto o servicio podrá satisfacer los requerimientos de calidad establecidos.

**Auditoría:** Examen sistemático e independiente para determinar qué actividades ligadas a la calidad, deben modificarse y si esos arreglos han sido finalmente implementados. Según sea efectuada por personal interno o externo a la empresa las mismas se denominan «auditorías internas» o «externas».

**Elaboración:** Operaciones que permiten que materias primas preparadas a través de un proceso definido resulten en la obtención de un granel.

**Instrucciones de Manufactura:** Documento que describe en detalle las operaciones relacionadas con un producto específico.

**Llenado y acondicionamiento:** Conjunto de operaciones por las cuales a partir de material de empaque y granel se llega a un producto terminado.



**Manufactura:** Operaciones de naturaleza técnica necesarias para la obtención de un producto determinado, así como cualquier operación económica – administrativa.

**Material de Empaque:** Cada uno de los elementos de acondicionamiento que estarán en el producto final. De acuerdo a que entren o no en contacto con el producto se dividen en "primarios" o "secundarios".

**Materia Prima:** Cualquier sustancia involucrada en la obtención de un producto a granel que termine formando parte del mismo en su forma original o modificada.

**Procedimiento:** Camino para realizar una actividad. El mismo debe ser acompañado de un documento.

**Reclamo:** Información externa que alude a un defecto en el producto.

**Sistema de Calidad:** Estructura organizacional de procedimientos y recursos para implementar la ADMINISTRACION DE CALIDAD.

**Tercerismo:** Persona u organización externa con la cual se contrata uno o más operaciones de la empresa.

**Validación:** Acción conducente a establecer y demostrar que un proceso, procedimiento, instrumento, aparato o equipo lleva necesaria y efectivamente al objetivo requerido”.

## 8.2 Anexo II: Tablas, gráficos y figuras del Caso MEM

Figura A: Organigrama de la Gerencia de Calidad y Desarrollo en Julio de 2005.

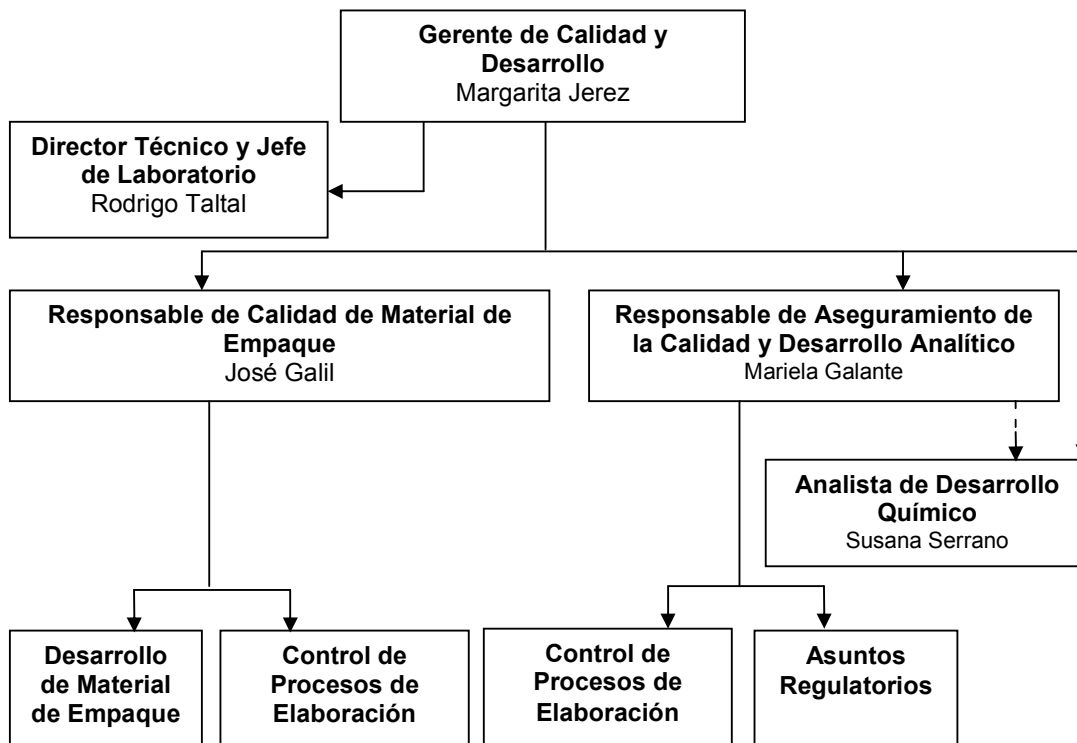


Figura B: Organigrama de MEM NORTE, antes del cambio de estructura.

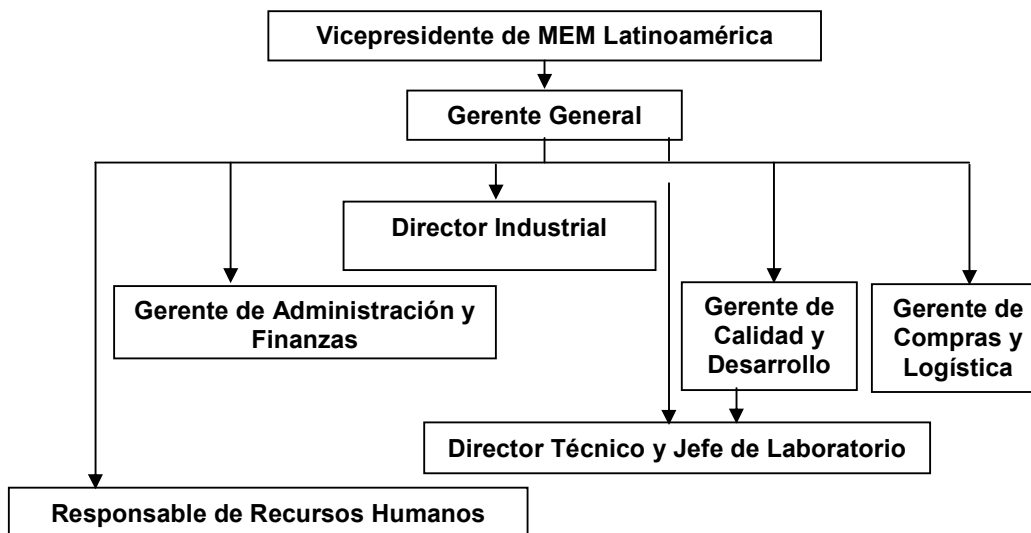


Figura C: Organigrama de MEM NORTE, luego del cambio de estructura.

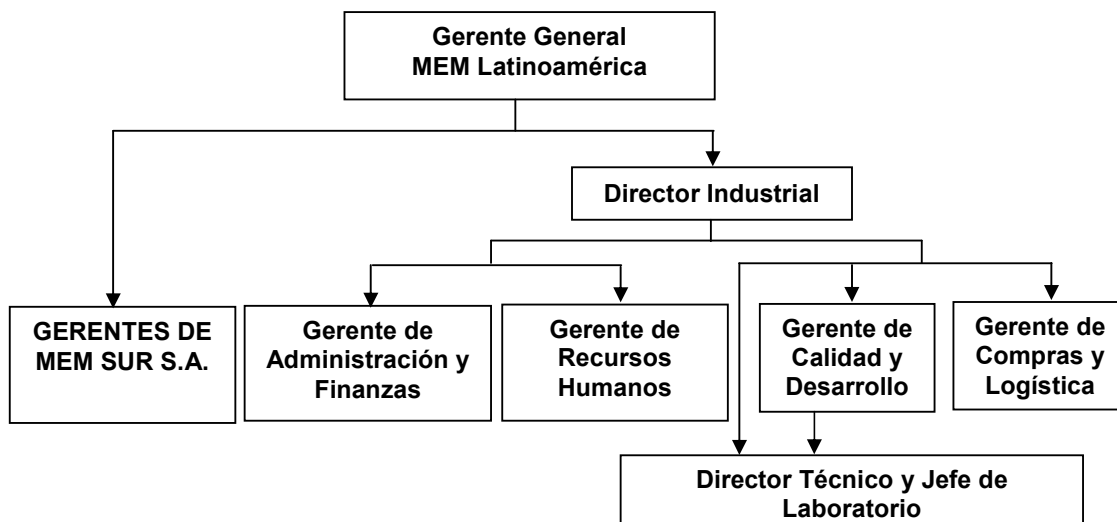


Figura D: Organigrama de la Gerencia de Calidad y Desarrollo, luego del cambio en la estructura.

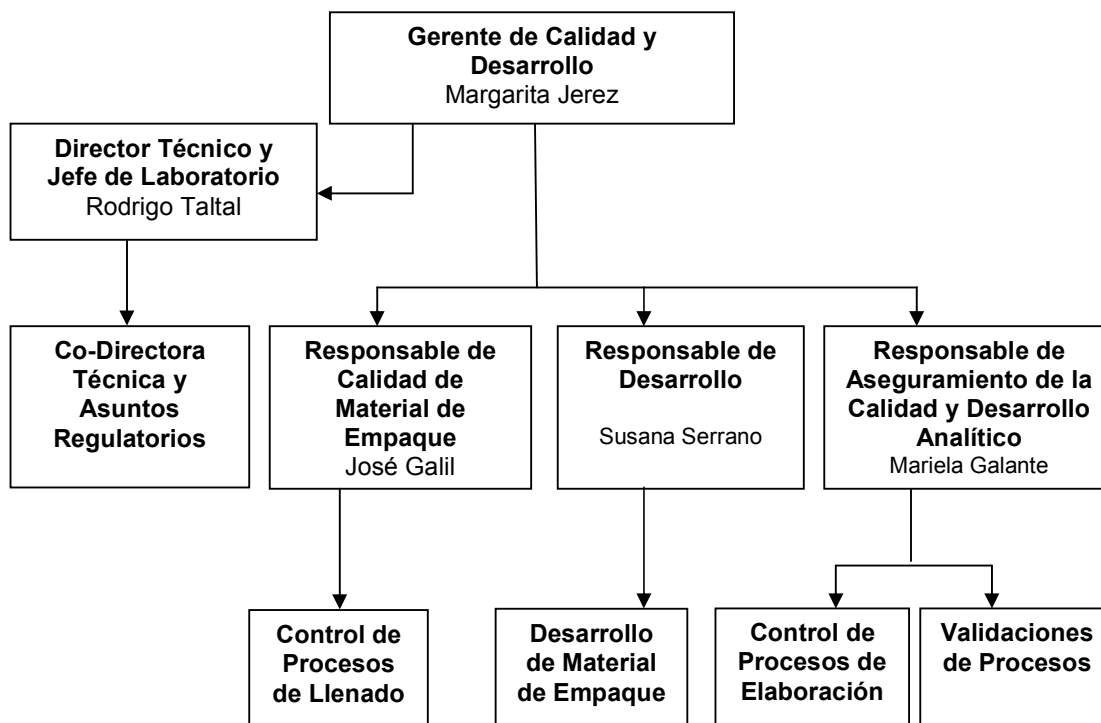




TABLA A: Indicadores de Desempeño de MEM NORTE.

<b>Cambio debido a:</b>	<b>Indicador</b>	<b>Jun-06</b>	<b>Ene-07</b>
Cultura	Higiene Industrial	4	6
	Higiene Personal	4	6
	Procedimientos Escritos	4	6
	Registros	6	8
	CAPA	2	6
Liderazgo	<b>Entrenamiento de Personal</b>	6	8
	<b>Capacitaciones: % Asistencia</b>		
	Operarios	100%	100%
	Responsables, Supervisores y Jefes	100%	100%
	Gerentes y Directores	100%	100%
	<b>Capacitaciones: % Aprobación tests</b>		
	Operarios	95%	100%
	Responsables, Supervisores y Jefes	100%	100%
	Gerentes y Directores	100%	100%
Poder	<b>% Alineación con la Nueva Cultura</b>		
	Responsables, Supervisores y Jefes	65%	85%
	Gerentes y Directores	100%	100%

## 8.3 Anexo III: Tablas, gráficos y figuras del Caso NUN

Figura E: Organigrama de NUN en Agosto de 2008.

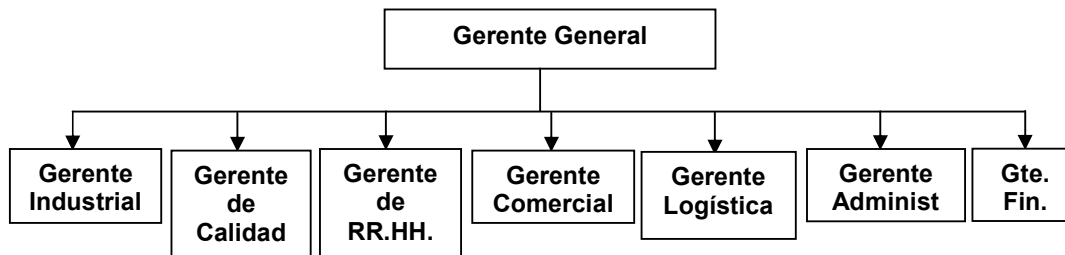


Figura F: Organigrama de la Gerencia Industrial en Agosto de 2008.

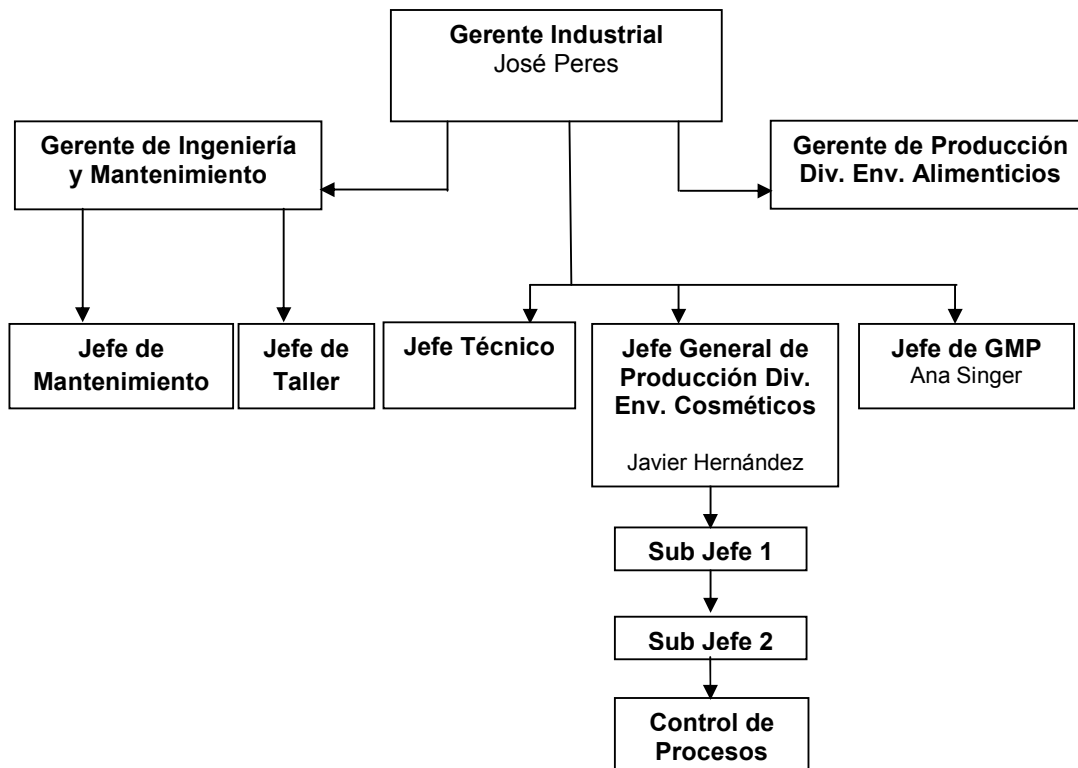
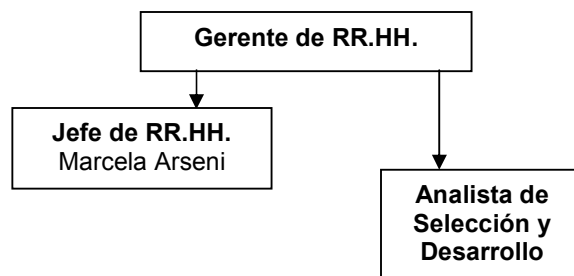


Figura G: Organigrama de la Gerencia de RR.HH en Agosto de 2008.





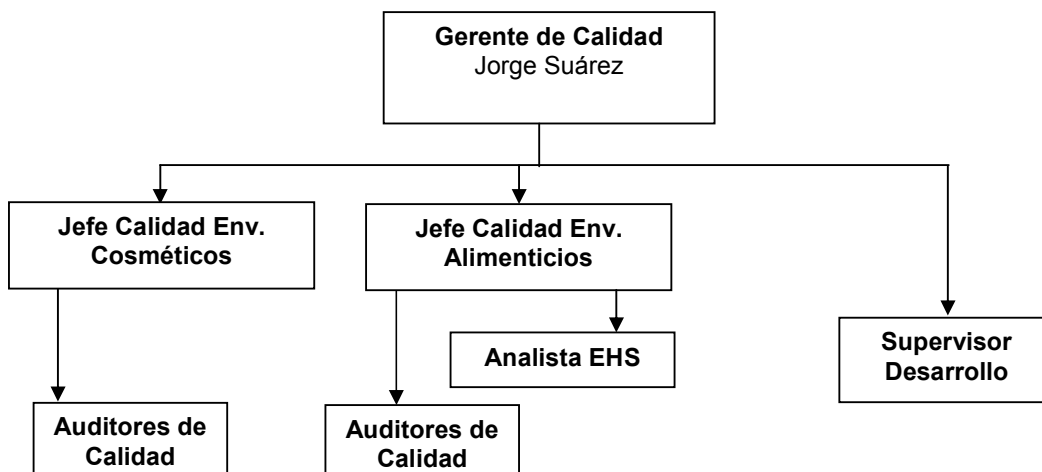
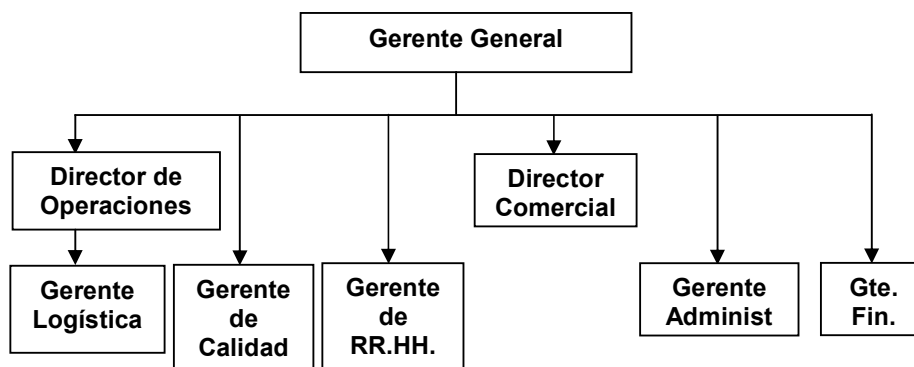
**Figura H: Organigrama de la Gerencia de Calidad en Agosto de 2008.****Figura I: Organigrama de NUN en Julio de 2009.**

Figura J: Organigrama de la Dirección de Operaciones en Julio de 2009.

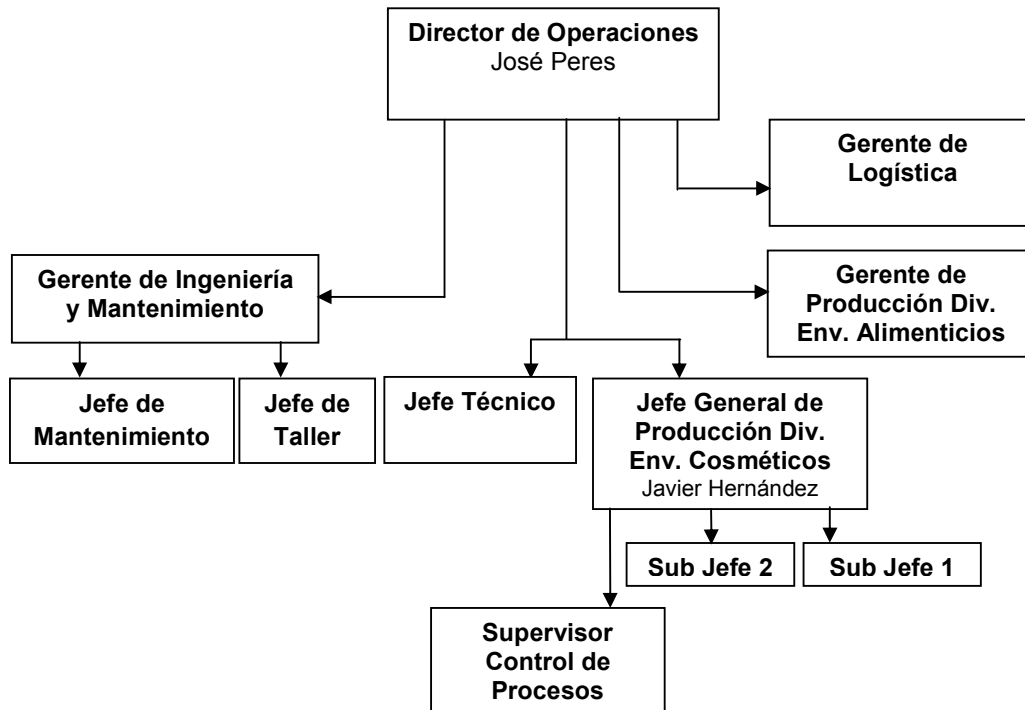


Figura K: Organigrama de la Gerencia de Calidad en Julio de 2009.

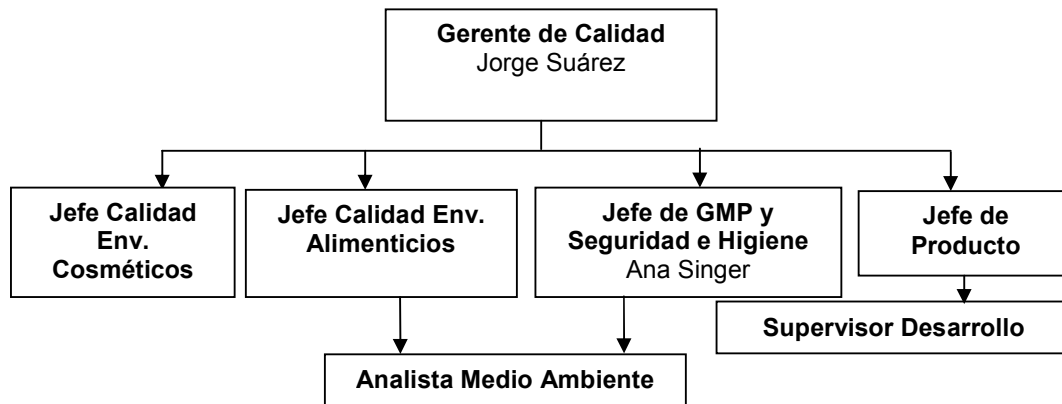


Figura L: Organigrama de la Gerencia de RR.HH en Enero de 2010.

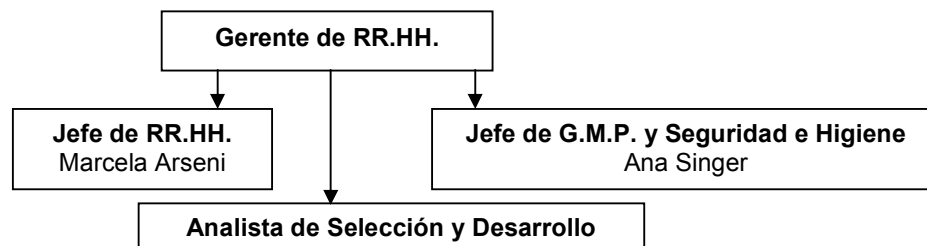




TABLA B: Indicadores de Desempeño de NUN.

Cambio debido a:	Indicador	Ago-08	Sep-09	Dic-09
Cultura	Higiene Industrial	4	6	6
	Higiene Personal	2	4	6
	Procedimientos Escritos	2	4	4
	Registros	2	4	6
	CAPA	4	6	6
Liderazgo	<b>Entrenamiento de Personal</b>	2	4	4
	<b>Capacitaciones: % Asistencia</b>			
	Operarios	0%	72%	80%
	Responsables, Supervisores y Jefes	0%	84%	100%
	Gerentes y Directores	0%	0%	0%
	<b>Capacitaciones: % Aprobación tests</b>			
	Operarios	0% <sup>a</sup>	70%	75%
	Responsables, Supervisores y Jefes	0% <sup>a</sup>	100%	100%
	Gerentes y Directores	a	a	a
Poder	<b>% Alineación con la Nueva Cultura</b>			
	Responsables, Supervisores y Jefes	45%	36%	0%
	Gerentes y Directores	60%	46%	20%

<sup>a</sup> No se realizaban capacitaciones en G.M.P. para este segmento.



## 8.4 Anexo IV: Cuestionario

1. ¿Cuál es su cargo o función actual?

2. ¿Qué cantidad de personas trabajan bajo su supervisión?

3. ¿Cuántas veces fue ascendido durante su carrera?

4. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?

5. ¿Qué nivel educativo alcanzó?

<input type="checkbox"/>	primario
<input type="checkbox"/>	secundario incompleto
<input type="checkbox"/>	secundario completo
<input type="checkbox"/>	universitario incompleto
<input type="checkbox"/>	universitario completo
<input type="checkbox"/>	posgrado incompleto
<input type="checkbox"/>	posgrado completo

6. ¿A cuántas personas de la empresa les consultaría sobre decisiones importantes o difíciles?

<input type="checkbox"/>	A nadie.
<input type="checkbox"/>	A 1 persona.
<input type="checkbox"/>	A 2 personas.
<input type="checkbox"/>	A entre 3 y 6 personas.
<input type="checkbox"/>	A más de 6 personas.

7. Exprese su grado de acuerdo o desacuerdo eligiendo alguna de las alternativas del 1 al 5 (Marcar con una X):

1-Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-De acuerdo parcialmente, 4-De acuerdo, 5-Totalmente de acuerdo.



	1	2	3	4	5
a. Cumpló las normas salvo raras excepciones.					
b. Me resulta fácil enseñar a otros.					
c. Las personas mejor posicionadas en la empresa son las que busco para que trabajen conmigo.					
d. Me siento alentado para aportar nuevas ideas al trabajo.					
e. Me gusta aprender cosas nuevas en el trabajo y transmitir las a los demás.					
f. Las normas no son importantes, lo importante es saber por qué las cosas se hacen de cierta manera.					
g. Tengo un orden particular para realizar mis tareas habituales.					
h. Prefiero trabajar con cualquier persona dentro de la misma empresa, sin hacernos amigos.					
i. Comparto información para que mi equipo trabaje a conciencia.					
j. La mayor parte de las decisiones imprevistas y difíciles las tomo sin consultar.					
k. Me resulta fácil aprender cosas nuevas.					
l. Los Lineamientos de la dirección son claros e inequívocos.					
m. Tengo claro lo que la empresa quiere de mí, y planifico para cumplir con ello.					
n. Cada vez que tengo una iniciativa siento que tengo apoyo de la empresa para realizarla.					
o. Cuesta mucho ocuparse de preparar y seguir la planificación.					
p. Las personas en quién confío dentro de la empresa son mis amigos.					
q. Siento que la empresa me alienta a crecer y a innovar.					
r. Las decisiones imprevistas las debo consultar con mi jefe.					
s. Mi trabajo es siempre el mismo y no se puede aprender nada nuevo.					
t. Concurro sólo a las reuniones que me permiten cumplir con los objetivos que me asignó mi jefe.					
u. Los Lineamientos de la Dirección cambian constantemente.					

8. Dedico a planificar para la gestión...



	Casi nunca.
	Menos del 10% del tiempo.
	¼ del tiempo.
	La mitad del tiempo.
	Casi todo el tiempo.

9. Debo tomar decisiones imprevistas...

	Casi nunca.
	Menos del 10% del tiempo.
	¼ del tiempo.
	La mitad del tiempo.
	Casi todo el tiempo.

10. ¿Qué expectativas de carrera aún no han sido satisfechas?

11. ¿Con cuántas personas de su trabajo tiene relación fuera de la empresa?

12. ¿A cuántas capacitaciones, seminarios o cursos asistió el año anterior por su propia iniciativa?

13. ¿A cuántas capacitaciones, seminarios o cursos asistió el pasado por iniciativa de la empresa donde trabajo?



## 8.5 Anexo V: Respuestas al Cuestionario

### Caso NUN

1. ¿Cuál es su cargo o función actual?	Jefe de Calidad	Sub jefe	Jefe RR.HH.	Supervisor Producción	Sub jefe	Analista Desarrollo	Analista SHE	Gerente Adm. e IT	Director de Operaciones	
2. ¿Qué cantidad de personas trabajan bajo su supervisión?		7	2 matricial, 85 19 funcional	50	3	0		0	16	120
3. ¿Cuántas veces fue ascendido durante su carrera?		3	8	3	6	6	2	2	3	9
4. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?		26	9	11	23	23	41	41	8	25
5. ¿Qué nivel educativo alcanzó?	universitario incompleto	universitario completo	universitario completo	universitario incompleto	secundario completo	universitario incompleto	universitario incompleto	universitario completo	universitario completo	universitario completo
6. ¿A cuántas personas de la empresa les consultaría sobre decisiones importantes o difíciles?	a 1 persona	a 2 personas	a 2 personas	a 1 persona	a 2 personas	a 2 personas	a 2 personas	a 1 persona	a 2 personas	
7.										
a. [Cumpló las normas salvo raras excepciones.]		3	4	4	2	5	5	3	5	3
b. [Me resulta fácil enseñar a otros.]		4	5	4	5	4	5	4	4	3
c. [Las personas mejor posicionadas en la organización son las que busco para que trabajen conmigo.]		4	4		3	3	4	3	3	4
d. [Me siento alentado a aportar nuevas ideas para el trabajo.]		5	2	2	3	4	3	4	2	4
e. [Me gusta aprender cosas nuevas en mi trabajo y transmitirías a los demás.]		5	5	4	5	5	5	5	4	5
f. [Las normas no son importantes, lo importante es saber por qué las cosas se hacen de cierta manera.]		4	1		1	3	2	1	3	2
g. [Tengo un orden particular para realizar mis tareas habituales]		4	4	4	5	4	5	3	4	4
h. [Prefiero trabajar con cualquier persona dentro de la misma empresa, sin hacernos amigos.]		2	4	2	5	4	5	2	5	2
i. [Comparto información para que mi equipo trabaje a conciencia.]		5	5	5	5	5	5	5	4	4
j. [La mayor parte de las decisiones imprevistas y difíciles las tomo sin consultar.]		3	2	3	3	3	3	3	3	3
k. [Me resulta fácil aprender cosas nuevas.]		4	5	4	5	5	5	5	4	3
l. [Los lineamientos de la Dirección son claros e inequívocos.]		2	2	3	2	4	5	3	2	1
m. [Tengo claro lo que la empresa quiere de mí, y planifico para cumplir con ello.]		3	2	3	3	4	3	4	4	3
n. [Cada vez que tengo una iniciativa siento apoyo de la empresa para realizarla.]		3	2	3	3	4	3	3	3	3
o. [Cuesta mucho ocuparse de preparar y seguir la planificación.]		4	4	2	3	3	3	2	4	3
p. [Las personas en quien confío dentro de la empresa son mis amigos.]		2	1	1	1	2	3	1	2	4
q. [Siento que la empresa me alienta a crecer y a innovar.]		2	2	3	3	4	3	3	2	3
r. [Las decisiones imprevistas las debo consultar con mi jefe.]		2	3	3	3	3	5	3	4	1
s. [Mi trabajo es siempre el mismo y no se puede aprender nada nuevo.]		2	1	1	3	1	3	1	3	1
t. [Concurro sólo a las reuniones que me permiten cumplir con los objetivos que me asignó mi jefe.]		2	3	2	3	1	3	1	4	2
u. [Los lineamientos de la Dirección cambian constantemente.]		4	3	2	5	2	2	1	5	2
8. Dedico a planificar para la gestión...	1/4 del tiempo.	1/4 del tiempo.	1/4 del tiempo.	menos del 10% del tiempo.	1/4 del tiempo.	menos del 10% del tiempo.	la mitad del tiempo.	la mitad del tiempo.	1/4 del tiempo.	
9. Debo tomar decisiones imprevistas...	la mitad del tiempo.	menos del 10% del tiempo.	1/4 del tiempo.	casi todo el tiempo.	1/4 del tiempo.	menos del 10% del tiempo.	menos del 10% del tiempo.	la mitad del tiempo.	1/4 del tiempo.	
10. ¿Qué expectativas de carrera aún no han sido satisfechas?	Desarrollar células de trabajo para cumplir objetivos planificados	En el trabajo me falta un desafío intelectual	Estudiar Posgrado	Lograr un nuevo puesto	un mayor crecimiento y conocimientos	ninguna	Colocar la Seguridad antes que la calidad y la producción, entendiendo que sin seguridad no se puede producir, y sin producción no existe la calidad.	LA VALORACIÓN Y EL RESPETO POR EL TRABAJO EN EQUIPO.	Ninguna	
11. ¿Con cuántas personas de su trabajo tiene relación fuera de la empresa?		1	0	0	0	0	0	40	2	4
12. ¿A cuántas capacitaciones, seminarios o cursos asistió el año anterior por su propia iniciativa?		0	0	0	0	5	0	3	6	3
13. ¿A cuántas capacitaciones, seminarios o cursos asistió el pasado por iniciativa de la empresa donde trabajó?		2	1	1	2	0	0	2	0	2



	Gerente Ingeniería, Mantenimiento y Producción	Jefe Técnico	Supervisor Ingeniería y Procesos	
1. ¿Cuál es su cargo o función actual?				
2. ¿Qué cantidad de personas trabajan bajo su supervisión?		380	2	2
3. ¿Cuántas veces fue ascendido durante su carrera?		6	3	3
4. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?		20	34	13
5. ¿Qué nivel educativo alcanzó?	universitario completo	universitario incompleto	universitario incompleto	
6. ¿A cuántas personas de la empresa les consultaría sobre decisiones importantes o difíciles?	a 2 personas	a 1 persona	a 1 persona	
7.				
a. [Cumplo las normas salvo raras excepciones.]		5	3	4
b. [Me resulta fácil enseñar a otros.]		4	4	4
c. [Las personas mejor posicionadas en la organización son las que busco para que trabajen conmigo.]		2	2	2
d. [Me siento alentado a aportar nuevas ideas para el trabajo.]		5	3	3
e. [Me gusta aprender cosas nuevas en mi trabajo y transmitirías a los demás.]		5	4	4
f. [Las normas no son importantes, lo importante es saber por qué las cosas se hacen de cierta manera.]		1	3	3
g. [Tengo un orden particular para realizar mis tareas habituales]		4	4	5
h. [Prefiero trabajar con cualquier persona dentro de la misma empresa, sin hacernos amigos.]		5	3	3
i. [Comparto información para que mi equipo trabaje a conciencia.]		5	5	4
j. [La mayor parte de las decisiones imprevistas y difíciles las tomo sin consultar.]		5	4	4
k. [Me resulta fácil aprender cosas nuevas.]		5	4	4
l. [Los lineamientos de la Dirección son claros e inequívocos.]		3	2	3
m. [Tengo claro lo que la empresa quiere de mí, y planifico para cumplir con ello.]		4	4	4
n. [Cada vez que tengo una iniciativa siento apoyo de la empresa para realizarla.]		3	2	3
o. [Cuesta mucho ocuparse de preparar y seguir la planificación.]		5	4	2
p. [Las personas en quien confío dentro de la empresa son mis amigos.]		1	2	2
q. [Siento que la empresa me alienta a crecer y a innovar.]		4	2	4
r. [Las decisiones imprevistas las debo consultar con mi jefe.]		1	3	3
s. [Mi trabajo es siempre el mismo y no se puede aprender nada nuevo.]		1	2	2
t. [Concurro sólo a las reuniones que me permiten cumplir con los objetivos que me asignó mi jefe.]		1	2	2
u. [Los lineamientos de la Dirección cambian constantemente.]		2	4	2
8. Dedico a planificar para la gestión...	la mitad del tiempo.	la mitad del tiempo.	la mitad del tiempo.	
9. Debo tomar decisiones imprevistas...	la mitad del tiempo.	1/4 del tiempo.	1/4 del tiempo.	
10. ¿Qué expectativas de carrera aún no han sido satisfechas?	Implementaciones efectivas y que perduren en el tiempo de sistemas productivos. Posgrados. Lograr equipos autogestionados dentro de mi organización.	En 34 años de experiencia en el misma compañía, pude cumplir con mis expectativas, En lo personal he llegado a un techo donde ya no tengo posibilidades de crecimiento , pero me Gustaría ocuparme de capacitar personal dentro de la compañía	No han sido satisfechas las expectativas de orden y lineamiento	
11. ¿Con cuántas personas de su trabajo tiene relación fuera de la empresa?		0	3	2
12. ¿A cuántas capacitaciones, seminarios o cursos asistió el año anterior por su propia iniciativa?		1	1	2
13. ¿A cuántas capacitaciones, seminarios o cursos asistió el pasado por iniciativa de la empresa donde trabajo?		4	2	1




**Caso MEM**

	Responsable de planificación	Jefe de Laboratorio y DT	Comprador	Analista de Logística	Tesorero	Gte. Aseg Cal y Des	Analista Desarrollo Nuevos Prod.	Responsable de Desarrollo
1. ¿Cuál es su cargo o función actual?								
2. ¿Qué cantidad de personas trabajan bajo su supervisión?	4	9	1	0	0	19	0	0
3. ¿Cuántas veces fue ascendido durante su carrera?	2	5	3	1	1	5	3	2
4. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?	20	25	7	15	24	20	37	8
5. ¿Qué nivel educativo alcanzó?	universitario incompleto	universitario completo	universitario completo	secundario completo	universitario completo	universitario completo	secundario completo	universitario incompleto
6. ¿A cuántas personas de la empresa les consultaría sobre decisiones importantes o difíciles?	a 2 personas	a 2 personas	a 1 persona	a 2 personas	a entre 3 y 6 personas	a entre 3 y 6 personas	a 2 personas	a 2 personas
7.								
a. [Cumplo las normas salvo raras excepciones.]	4	4	4	4	5	5	4	4
b. [Me resulta fácil enseñar a otros.]	5	4	4	5	3	4	5	4
c. [Las personas mejor posicionadas en la organización son las que busco para que trabajen conmigo.]	2	3	3	3	3	2	3	3
d. [Me siento alentado a aportar nuevas ideas para el trabajo.]	4	4	2	3	5	5	5	4
e. [Me gusta aprender cosas nuevas en mi trabajo y transmitir las a los demás.]	5	5	4	4	5	5	5	5
f. [Las normas no son importantes, lo importante es saber por qué las cosas se hacen de cierta manera.]	3	2	2	2	2	3	2	4
g. [Tengo un orden particular para realizar mis tareas habituales]	3	5	4	4	4	3	5	4
h. [Prefiero trabajar con cualquier persona dentro de la misma empresa, sin hacernos amigos.]	5	3	2	2	2	2	3	3
i. [Comparto información para que mi equipo trabaje a conciencia.]	5	3	5	4	4	5	5	4
j. [La mayor parte de las decisiones imprevistas y difíciles las tomo sin consultar.]	2	3	3	2	3	3	1	2
k. [Me resulta fácil aprender cosas nuevas.]	5	3	5	4	3	4	5	4
l. [Los lineamientos de la Dirección son claros e inequívocos.]	3	3	2	3	2	3	5	5
m. [Tengo claro lo que la empresa quiere de mí, y planifico para cumplir con ello.]	2	5	2	3	4	4	5	5
n. [Cada vez que tengo una iniciativa siento apoyo de la empresa para realizarla.]	1	3	2	3	3	4	2	4
o. [Cuesta mucho ocuparse de preparar y seguir la planificación.]	3	4	3	2	4	3	2	4
p. [Las personas en quien confío dentro de la empresa son mis amigos.]	3	1	2	3	3	2	2	3
q. [Siento que la empresa me alienta a crecer y a innovar.]	2	3	2	2	3	3	5	4
r. [Las decisiones imprevistas las debo consultar con mi jefe.]	4	3	4	4	3	3	5	4
s. [Mi trabajo es siempre el mismo y no se puede aprender nada nuevo.]	4	2	5	3	2	1	1	1
t. [Concurro sólo a las reuniones que me permiten cumplir con los objetivos que me asignó mi jefe.]	3	1	3	2	4	2	2	1
u. [Los lineamientos de la Dirección cambian constantemente.]	4	2	5	2	3	1	1	1
8. Dedico a planificar para la gestión...	menos del 10% del tiempo.	1/4 del tiempo.	menos del 10% del tiempo.	casi todo el tiempo	1/4 del tiempo	1/4 del tiempo.	casi todo el tiempo.	casi todo el tiempo.
9. Debo tomar decisiones imprevistas...	menos del 10% del tiempo.	La mitad del tiempo.	menos del 10% del tiempo.	menos del 10% del tiempo.	1/4 del tiempo	menos del 10% del tiempo.	menos del 10% del tiempo.	Casi nunca.
10. ¿Qué expectativas de carrera aún no han sido satisfechas?	más capacitación y participación.	Tal vez poder desarrollarme específicamente en áreas biológicas	lograr ser responsable del departamento de logística mayor horizonte laboral	ninguna	Tener algún estudio de posgrado. Haber llegado a un nivel mas alto	ninguna	todas han sido satisfechas, pero en todo los órdenes de la vida siempre hay expectativas nuevas.	ninguna
11. ¿Con cuántas personas de su trabajo tiene relación fuera de la empresa?	1	0	3	4	0	1	2	4
12. ¿A cuántas capacitaciones, seminarios o cursos asistió el año anterior por su propia iniciativa?	0	3	3	1	2	2	4	3
13. ¿A cuántas capacitaciones, seminarios o cursos asistió el pasado por iniciativa de la empresa donde trabajo?	0	2	0	0	1	1	4	1

### 8.6 ANEXO VI: Comprobación por el método de la escala de Likert

En el cuadro 3, se pueden observar las comprobaciones realizadas para la muestra de MEM:

MEM	Puntaje				
1	72				
2	66				
3	68				
4	64				
5	70				
6	67				
7	76				
8	73				

LIKERT - MEM	a	b	c	d	e
7	4	5	3	5	5
8	4	4	3	4	5
2	4	4	3	4	5
4	4	5	3	3	4

	a	b	c	d	e
Ho: $\mu_D=0$					
Ho: $\mu_D \neq 0$					
$\mu_D$	0	0	0	0	0
n= nro. de pares	2	2	2	2	2
g.l.=n-1	1	1	1	1	1
$\alpha$	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
$D_i = X_{1i}-X_{2i}$	0	4	3	4	5
	0	0	0	-2	-1
Dmedio	0,000	2,000	1,500	1,000	2,000
$S_D$	0,00000000	2,82842712	2,12132034	4,24264069	4,24264069
$t_D$	#¡DIV/0!	1,000	1,000	0,333	0,667
$t_{\alpha/2}$	12,706	12,706	12,706	12,706	12,706
Intervalo de confianza	0	-23,412	-17,559	-37,118	-36,118
	#¡DIV/0!	4,00000000	3,00000000	2,00000000	4,00000000
<b>DECISIÓN</b>	NO SE PUEDE CONCLUIR	<b>NO RECHAZAR Ho</b>	<b>NO RECHAZAR Ho</b>	<b>NO RECHAZAR Ho</b>	<b>NO RECHAZAR Ho</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	NO SE PUEDE CONCLUIR	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4

Cuadro N°3: Comprobaciones por el método de la escala de Likert para MEM. (Continúa)



**LIKERT - MEM**

	f	g	h	i	j
7	2	5	3	5	1
8	4	4	3	4	2
2	2	5	3	3	3
4	2	4	2	4	2

Ho:  $\mu_D=0$

Ho:  $\mu_D \neq 0$

	f	g	h	i	j
$\mu_D$	0	0	0	0	0
n= nro. de pares	2	2	2	2	2
g.l.=n-1	1	1	1	1	1
$\alpha$	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
$D_i = X_{1i}-X_{2i}$	2	5	3	3	3
	0	-1	-1	2	0
Dmedio	1,000	2,000	1,000	2,500	1,500
$S_D$	1,41421356	4,24264069	2,82842712	0,70710678	2,12132034
$t_D$	<b>1,000</b>	<b>0,667</b>	<b>0,500</b>	<b>5,000</b>	<b>1,000</b>
$t_{\alpha/2}$	12,706	12,706	12,706	12,706	12,706
Intervalo de confianza	-11,706	-36,118	-24,412	-3,853	-17,559
	2,0000000	4,0000000	2,0000000	5,0000000	3,0000000

DECISIÓN	NO RECHAZAR Ho	NO RECHAZAR Ho	NO RECHAZAR Ho	RECHAZAR Ho	NO RECHAZAR Ho
CONCLUSIÓN	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	<b>HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4</b>	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4

**LIKERT - MEM**

	k	l	m	n	o
7	5	5	5	5	2
8	4	5	5	4	4
2	3	3	5	3	4
4	4	3	3	3	2

Ho:  $\mu_D=0$

Ho:  $\mu_D \neq 0$

	k	l	m	n	o
$\mu_D$	0	0	0	0	0
n= nro. de pares	2	2	2	2	2
g.l.=n-1	1	1	1	1	1
$\alpha$	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
$D_i = X_{1i}-X_{2i}$	3	3	5	3	4
	2	-1	-3	-1	-1
Dmedio	2,500	1,000	1,000	1,000	1,500
$S_D$	0,70710678	2,82842712	5,65685425	2,82842712	3,53553391
$t_D$	<b>5,000</b>	<b>0,500</b>	<b>0,250</b>	<b>0,500</b>	<b>0,600</b>
$t_{\alpha/2}$	12,706	12,706	12,706	12,706	12,706
Intervalo de confianza	-3,853	-24,412	-49,824	-24,412	-30,265
	5,0000000	2,0000000	2,0000000	2,0000000	3,0000000

DECISIÓN	RECHAZAR Ho	NO RECHAZAR Ho	NO RECHAZAR Ho	NO RECHAZAR Ho	NO RECHAZAR Ho
CONCLUSIÓN	<b>HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4</b>	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4

Cuadro N°3: Comprobaciones por el método de la escala de Likert para MEM. (Continúa).



**LIKERT - MEM**

	p	q	r	s	t	u
7	2	5	5	1	2	1
8	3	4	4	1	1	1
2	1	3	3	2	1	2
4	3	2	4	3	2	2
Ho: $\mu_D=0$						
Ho: $\mu_D \neq 0$						
$\mu_D$	0	0	0	0	0	0
n= nro. de pares	2	2	2	2	2	2
g.l.=n-1	1	1	1	1	1	1
$\alpha$	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
$D_i = X_{1i}-X_{2i}$	1	3	3	2	1	2
	1	-1	1	3	2	3
Dmedio	1,000	1,000	2,000	2,500	1,500	2,500
$S_D$	0,00000000	2,82842712	1,41421356	0,70710678	0,70710678	0,70710678
$t_D$	#DIV/0!	<b>0,500</b>	<b>2,000</b>	<b>5,000</b>	<b>3,000</b>	<b>5,000</b>
$t_{\alpha/2}$	12,706	12,706	12,706	12,706	12,706	12,706
Intervalo de confianza	1	-24,412	-10,706	-3,853	-4,853	-3,853
	#DIV/0!	2,00000000	4,00000000	5,00000000	3,00000000	5,00000000
<b>DECISIÓN</b>	NO SE PUEDE CONCLUIR	<b>NO RECHAZAR Ho</b>	<b>NO RECHAZAR Ho</b>	<b>RECHAZAR Ho</b>	<b>RECHAZAR Ho</b>	<b>RECHAZAR Ho</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	NO SE PUEDE CONCLUIR	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4

Cuadro N°3: Comprobaciones por el método de la escala de Likert para MEM. (Fin).

En el cuadro 4, las comprobaciones realizadas para la muestra de NUN:

NUN	Puntaje
1	69
2	64
3	60
4	73
5	73
6	78
7	62
8	74
9	60
10	72
11	66
12	67

LIKERT - NUN	a	b	c	d	e
6	5	5	3	3	5
8	5	4	3	2	4
4	2	5	3	3	5
7	3	4	3	4	5
3	5	4	3	2	4
9	3	3	4	4	5

	a	b	c	d	e
Ho: $\mu_D=0$					
Ho: $\mu_D \neq 0$					
$\mu_D$	0	0	0	0	0
n= nro. de pares	3	3	3	3	3
g.l.=n-1	2	2	2	2	2
$\alpha$	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
$D_i = X_{1i}-X_{2i}$	2	1	0	-1	0
	0	0	0	0	0
	-1	2	-1	-1	0
Dmedio	0,333	1,000	-0,333	-0,667	0,000
$S_D$	1,52752523	1,00000000	0,57735027	0,57735027	0,00000000
$t_D$	<b>0,378</b>	<b>1,732</b>	<b>-1,000</b>	<b>-2,000</b>	#DIV/0!
$t_{\alpha/2}$	4,303	4,303	4,303	4,303	4,303
Intervalo de confianza	-3,461555964	-0,297403316	-1,082389487	-1,41572282	0
	0,666666667	1,522232968	-0,507410989	-1,014821979	#DIV/0!
DECISIÓN	No RECHAZAR Ho	RECHAZAR Ho	RECHAZAR Ho	RECHAZAR Ho	NO SE PUEDE CONCLUIR
CONCLUSIÓN	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO SE PUEDE CONCLUIR

Cuadro N°4: Comprobaciones por el método de la escala de Likert para NUN. (Continúa).

LIKERT - NUN	f	g	h	i	j
6	1	5	5	5	3
8	3	4	5	4	3
4	3	5	5	5	3
7	3	3	2	5	3
3	1	4	2	5	3
9	2	4	2	4	3

	f	g	h	i	j
Ho: $\mu_D=0$					
Ho: $\mu_D \neq 0$					
$\mu_D$	0	0	0	0	0
n= nro. de pares	3	3	3	3	3
g.l.=n-1	2	2	2	2	2
$\alpha$	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
$D_i = X_{1i} - X_{2i}$	-2	2	3	0	0
	2	0	3	-1	0
	1	1	3	1	0
Dmedio	0,333	1,000	3,000	0,000	0,000
$S_D$	2,08166600	1,00000000	0,00000000	1,00000000	0,00000000
$t_D$	0,277	1,732	#DIV/0!	0,000	#DIV/0!
$t_{\alpha/2}$	4,303	4,303	4,303	4,303	4,303
Intervalo de confianza	-2,367427037 0,507410989	-0,297403316 1,522232968	3	-1,297403316 0,000000000	0
DECISIÓN	NO RECHAZAR Ho	RECHAZAR Ho	NO SE PUEDE CONCLUIR	RECHAZAR Ho	NO SE PUEDE CONCLUIR
CONCLUSIÓN	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO SE PUEDE CONCLUIR	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO SE PUEDE CONCLUIR

LIKERT - NUN	k	l	m	n	o
6	5	5	3	3	3
8	4	2	4	3	4
4	5	2	3	3	3
7	5	3	4	3	2
3	4	3	3	3	2
9	3	1	3	3	3

	k	l	m	n	o
Ho: $\mu_D=0$					
Ho: $\mu_D \neq 0$					
$\mu_D$	0	0	0	0	0
n= nro. de pares	3	3	3	3	3
g.l.=n-1	2	2	2	2	2
$\alpha$	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
$D_i = X_{1i} - X_{2i}$	0	2	-1	0	1
	0	-1	1	0	2
	2	1	0	0	0
Dmedio	0,667	0,667	0,000	0,000	1,000
$S_D$	1,15470054	1,52752523	1,00000000	0,00000000	1,00000000
$t_D$	1,000	0,756	0,000	#DIV/0!	1,732
$t_{\alpha/2}$	4,303	4,303	4,303	4,303	4,303
Intervalo de confianza	-0,83144564 1,014821979	-1,315149634 1,014821979	-1,297403316 0,000000000	0	-0,297403316 1,522232968
DECISIÓN	NO RECHAZAR Ho	NO RECHAZAR Ho	RECHAZAR Ho	NO SE PUEDE CONCLUIR	RECHAZAR Ho
CONCLUSIÓN	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO SE PUEDE CONCLUIR	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4

Cuadro N°4:  
Comprobaciones por el método de la escala de Likert para NUN.



(Continúa).

LIKERT - NUN	p	q	r	s	t	u
6	3	3	5	3	3	2
8	2	2	4	3	4	5
4	1	3	3	3	3	5
7	1	3	3	1	1	1
3	1	3	3	1	2	2
9	4	3	1	1	2	2

	p	q	r	s	t	u
Ho: $\mu_D=0$						
Ho: $\mu_D \neq 0$						
$\mu_D$	0	0	0	0	0	0
n= nro. de pares	3	3	3	3	3	3
g.l.=n-1	2	2	2	2	2	2
$\alpha$	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
$D_i = X_{1i}-X_{2i}$	2	0	2	2	2	1
	1	-1	1	2	2	3
	-3	0	2	2	1	3
Dmedio	0,000	-0,333	1,667	2,000	1,667	2,333
$S_D$	2,64575131	0,57735027	0,57735027	0,00000000	0,57735027	1,15470054
$t_D$	<b>0,000</b>	<b>-1,000</b>	<b>5,000</b>	#¡DIV/0!	<b>5,000</b>	<b>3,500</b>
$t_{\alpha/2}$	4,303	4,303	4,303	4,303	4,303	4,303
Intervalo de confianza	-3,432606524 0,000000000	-1,082389487 -0,507410989	0,917610513 2,537054946	#¡DIV/0!	0,917610513 2,537054946	0,835221026 3,551876925
DECISIÓN	RECHAZAR $H_0$	NO RECHAZAR $H_0$	RECHAZAR $H_0$	NO SE PUEDE CONCLUIR	RECHAZAR $H_0$	NO RECHAZAR $H_0$
CONCLUSIÓN	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO SE PUEDE CONCLUIR	HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4	NO HAY DIFERENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LOS CUARTILES 1 Y 4

Cuadro N°4: Comprobaciones por el método de la escala de Likert para NUN. (Fin).



## 9 BIBLIOGRAFÍA

- Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. (1999). *Productos Cosméticos*. Disposición 1107/99: Norma a la que se deberán ajustar las empresas elaboradoras, importadoras, exportadoras y envasadoras de Productos de Higiene Personal, Cosméticos y Perfumes. Recuperado de [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/COSMETICcos/Disposicion\\_ANMAT\\_1107-1999.pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/Legislacion/COSMETICcos/Disposicion_ANMAT_1107-1999.pdf)
- Baranger, D. (1992). *Construcción y Análisis de datos. Introducción al uso de técnicas cuantitativas en la investigación social*. Posadas: Universidad Nacional de Misiones.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y Técnicas de Investigación Local*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El Software Mental. La Cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hrebiniak, L.G. (2005). *Making Strategy Work. Leading Effective Execution and Change*. New Jersey: Pearson Education.
- International Organization for Standardization. (2006). *ISO 15378:2006. Primary Packaging materials for medicinal products – Particular requirements for the application of ISO 9001:2000, with reference to Good Manufacturing Practice (GMP)*. Switzerland: ISO.
- Kotter, J.P. (2007, January). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 1995(1), 96-103.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la Cultura Corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. [s.l., Estados Unidos]: HarperBusiness
- Schein, E.H. (1982). *Psicología de la Organización*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Senge, P.M. (1997). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Sierra Bravo, R. (1997). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: International Thomson.