



Cátedra: Metodología de la Investigación  
Carrera: MBA- UCA  
Alumna: Sampor, Pamela

# Alineación Estratégica

# 2012

Liderazgo como el factor clave en la  
administración del cambio

Director: Lic. Díaz, Alejandro  
Asesor: Lic. Berasaluce, Norberto

## INDICE

EPIGRAFE (Pág 3)  
AGRADECIMIENTOS (Pág 4)  
RESUMEN (Pág 5)  
ABSTRACT (Pág. 6)  
INTRODUCCIÓN (Pág. 7)  
JUSTIFICACIÓN (Pág. 10)  
PROBLEMA (Pág. 11)  
FORMULACION DE OBJETIVOS (Pág. 12)

### **PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO (Pág. 13)**

CAPITULO I: CONTEXTO. POSTMODERNIDAD (Pág. 14)  
CAPITULO II: LA ESTRATEGIA (Pág. 16)  
CAPITULO III: ALIENACIÓN ESTRATEGICA.ANTECEDENTES. MODELO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. (Pág. 19)  
CAPITULO IV: POSTMODERNIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. NUEVO CONTRATO EMOCIONAL. (Pág. 23)  
CAPITULO V : CULTURA Y ESTRATEGIA. TEORIA DARWINIANA. (Pág. 25)  
CAPITULO VI: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA. (Pág. 29)  
CAPITULO VII: VALORACION DE RESULTADOS VS VALORACIÓN DE PERSONAS : Nuevo Grid Gerencial (Pag.31)  
CAPITULO VIII: LIDERANDO EL CAMBIO .(Pag.33)  
COLOFÓN MARCO TEORICO. (Pág.38)

### **SEGUNDA PARTE: TRABAJO DE CAMPO (Pág. 41)**

CAPITULO VII: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN (Pág. 42)  
CAPITULO VIII: INTRODUCCIÓN DEL CASO BAJO ESTUDIO (Pág. 45)  
CAPITULO IX: ESTRATEGIA DEL CASO BAJO ESTUDIO (Pág. 47)  
CAPITULO X: ENCUESTAS DE CLIMA ELABORADAS (Pág. 51)  
CAPITULO XI: ENTREVISTAS EN LOS 3 NIVELES ORGANIZACIONALES (Pág. 60)  
CAPITULO XII : SEGUIMIENO DE LA EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS (Pág. 73)  
CAPITULO XIII: RESUMEN TRABAJO DE CAMPO (Pág. 85)

### **TERCERA PARTE: CONCLUSIONES 2007 (Pág. 88)**

### **CUARTA PARTE: CONCLUSIONES 2011(Pág. 96)**

### **BIBLIOGRAFIA (Pág. 120)**

**ANEXOS: ENCUESTAS y ENTREVISTAS (Pág. 121)**

**ANEXOS: ENCUESTAS y ENTREVISTAS (Pág. 122)**

## EPIGRAFE

*“La mayoría de las empresas diseñan una estrategia, pero se estima que más del 50% de las estrategias fracasan “. (Nutt, 2000<sup>1</sup>). Hay que equilibrar la estrategia con la efectividad operacional. Gastar un 20% de su tiempo en la estrategia y un 80% en la eficacia operacional.<sup>2</sup>*

*Para las organizaciones, los mercados se vuelven más complejos y dinámicos. Los actores con los que se relacionan están cada vez más preparados, más exigentes y mejor informados. Ante esta situación difícilmente exista una receta para el éxito, que nos sea fácilmente imitada por los competidores.*

*Es necesario entonces, que las organizaciones se repiensen, se reinventen, y se apoyen en sus propias fortalezas para estar preparadas a responder a los nuevos paradigmas del mercado, alineándose al medio reinante y diferenciándose de todos sus rivales.*

*En el ámbito de la administración estratégica, se puede encontrar grandes autores que desarrollaron a través de cientos de años, exitosos modelos de estrategia, alineación y ejecución para los distintos escenarios. Y por otro lado se encuentran exitosas empresas que a través de cientos de años de conocimientos y gestión hicieron frente a los complejos cambios del contexto obteniendo grandes resultados.*

*De todos ellos se pretende aprender en esta investigación, para observar los elementos esenciales para un crecimiento sustentable.*

---

<sup>1</sup> Nutt P (2000) la toma de decisiones El éxito de público, privado y las organizaciones del tercer sector: Encontrar un sector dependiente de las mejores prácticas. J. Manag. Estudios 37: 77-108

<sup>2</sup> PEDRAJA-REJAS, Liliana, RODRIGUEZ-PONCE, Emilio y RODRIGUEZ-PONCE, Juan. Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. INCI. [online]. ago. 2006, vol.31, no.8 [citado 01 Febrero 2011], p.570-576. Disponible en la World Wide Web: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442006000800006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000800006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0378-1844

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre Milena, por ser ejemplo de trabajo, valores de vida; por brindarme la posibilidad de estudiar y apoyarme, estaré siempre agradecida.

Especialmente a mi papa Ernesto, que no se encuentra físicamente con nosotros pero se, que estaría orgulloso de ver esta instancia en mi vida.

A mis hermanas, que en todo momento me brindaron su apoyo y tranquilidad, para poder llevar adelante este trabajo.

A Julián por toda su paciencia y apoyo a lo largo de este postgrado, y de la investigación.

A mis amigos y compañeros de estudio, que me brindaron su ayuda y apoyo a lo largo de toda mi carrera.

A mis profesores, porque gracias a sus enseñanzas hoy me encuentro en esta instancia de mi carrera.

A los Superiores en mi ámbito laboral, por tener siempre buena predisposición, y ser motivadores y facilitadores para la conclusión de mis estudios y de este trabajo.

Y a todos aquellos, que de una u otra manera me acompañaron en este camino.

## RESUMEN

En una **investigación realizada en el periodo 2007** , se pudo demostrar que una organización, objeto de estudio , pudo alcanzar sus objetivos comerciales a pesar de presentar fuertes indicios de desalineación estratégica de los recursos humanos . Este fenómeno, contradice la teoría de alienación de la doctrina estratégica.

Por eso en una segunda etapa de investigación en el periodo 2011, el objeto de estudio de la misma investigación fue la influencia del liderazgo estratégico en el logro de resultados. De esta manera, el objetivo de la investigación fue la evolución de los resultados de la organización bajo estudio para entender si se trataba de circunstancias temporarias, o si realmente estamos frente a un nuevo modelo sustentable de negocio.

Dicha investigación descriptiva se llevó a cabo por medio de un estudio de campo en el que se aplicó la técnica de Análisis de Caso en una empresa multinacional ubicada en la ciudad de Quilmes, posibilitando la recolección de datos reales.

La conclusión la segunda etapa de investigación fue que la empresa continua logrando resultados comerciales exitosos, a pesar de no llegar al alineamiento estratégico deseado. Pero con un liderazgo que se acerca cada vez más a un liderazgo basado en las personas en comparación a la primer etapa donde era un liderazgo fuertemente basado en resultados.

Este fenómeno, que contradice la teoría de alienación de la doctrina estratégica, y que nos demuestra la influencia del liderazgo en los resultados intenta ser explicado a través de las siguientes páginas.

## **ABSTRACT**

In a study conducted in the period 2007, it was proved that an organization under study, could achieve their business goals despite having strategic misalignment strong indications of human resources. This phenomenon contradicts the theory of alienation of strategic doctrine.

So in a second stage of research in the period 2011, the subject matter of the investigation was the influence pampers strategic leadership in achieving results. Thus, the aim of the research was the development of the results of the organization under study to understand if it was temporary circumstances, or whether we are facing a new sustainable business model.

This descriptive research was conducted through a field study in which the technique was applied Case Analysis in a multinational company based in the city of Quilmes, allowing the collection of actual data.

The conclusion of the second stage of research was that the company continues to achieve successful business outcomes, despite not reaching the desired strategic alignment. But with a leadership that is moving closer to a leadership based on people compared to the first stage where leadership was strongly based on results.

This phenomenon, which contradicts the theory of alienation of strategic doctrine, and that shows the influence of leadership on the results intended to be explained through the following pages.

## INTRODUCCIÓN

En las carreras de grado y postgrado de Administración de empresas hemos aprendido una amplia variedad de técnicas y herramientas de gestión teóricas que contribuyen analizar el contexto y observar las variables relevantes para construir la estrategia que permita adaptar mejor a la organización a su entorno.

Sin embargo, es muy reciente la bibliografía que habla de modelos de ejecución de la estrategia, y es así como la doctrina define que más del 50% de las estrategias por excelentes que sean fracasan en su ejecución presentándose como el problema que dio origen a esta investigación. La bibliografía abordada que hace referencia a la ejecución de la estratégica, menciona el valor trascendente que tienen los recursos humanos en el éxito de la aplicación. **Por esto, los recursos humanos en orden a su alineación estratégica con los objetivos organizacionales se convirtieron en objeto de una investigación llevada a cabo entre los años 2007 -2011.**

**El objetivo de esta Tesina de grado radicó en contrastar el modelo Gestión del Conocimiento en una organización exitosa en términos comerciales del medio local.** Se determinaron las características del modelo de Gestión del Conocimiento de los autores Nonaka y Takeuchi, para luego realizar un análisis comparativo con las características del alineamiento estratégico observado en el área comercial una empresa que auspicio como caso bajo estudio.

Las conclusiones de la tesina de grado, llevó al investigador a encontrarse con un caso paradigmático: una empresa multinacional exitosa en términos comerciales del medio local, que seguía obteniendo resultados positivos a pesar de fuertes indicios de desalineación. Esto contradice claramente lo planteado por al doctrina estratégica.

Por eso el investigador se vuelve a encontrar una motivación mayor para continuar **con el objetivo de observar la evolución de los resultados de la empresa sujeto de estudio respecto a la evolución de su alineación estratégica. Y determinar el rol del liderazgo en la alineación de los recursos humanos, como el objeto de estudio de esta nueva etapa de investigación.**

En el estudio bibliográfico abordado, el investigador eligió a Z. Bauman para definir las características de la sociedad actual, a las que se deben adaptar las organizaciones a través de las palabras del reconocido sociólogo y su descripción de la postmodernidad.

También se apoyó en la teoría la escuela de la Configuración desarrollada por H. Mintzberg que intenta describir como a través de la estrategia las organizaciones se alinean a su entorno, y cuál es la mejor manera de administrar el cambio.

En la primer etapa de la investigación también se exponen los antecedentes encontrados sobre la alineación estratégica de los recursos humanos y se describen las características del Modelo Gestión del Conocimiento que proponen los autores Nonaka y Takeuchi.

Una vez analizado los valores sociales, y lo que esperan las comunidades de las organizaciones, se procuró entender las nuevas necesidades de los empleados, ya que son los socios estratégicos de todas las organizaciones. Para esto se recurrió al Dr. Rosseau que analiza el nuevo contrato emocional, influido por la postmodernidad y las nuevas expectativas de empleadores y empleados.

Es menester para fortalecer internamente a una organización, comprender como influyen en el proceso de alineación estratégica cuestiones claves como ser la cultura. Su importancia, su relación con las estrategias organizacionales y su contrastación con la teoría Darwiniana.

Y también es importante entender la verdadera labor de un líder en su rol de agente de cambio. Para esto, en la segunda etapa de esta investigación se recurrió a las definiciones de Kotter determinando los distintos estilos en los que se puede encuadrar al liderazgo predominante en una organización, actuando como pieza fundamental de la presente investigación.

Una vez analizadas las variables claves abordadas por los autores de la administración estratégica, el investigador describe el proceso de Contrastación del modelo de Gestión de conocimiento en la práctica del caso bajo estudio, para lo cuál antes explica brevemente la Metodología de la Investigación utilizada, describe del contexto imperante y transcribe las estrategias planteadas por la organización bajo estudio en el periodo 2007.

Para profundizar el análisis de campo, el investigador expone un análisis de las encuestas de climas para determinar la repercusión de estas estrategias en los empleados y su grado de compromiso hacia las mismas. Se profundiza el entendimiento del problema exponiendo las conclusiones obtenidas de las entrevistas realizadas a los líderes a nivel



nacional, a nivel área y regional de ventas que son los responsables de la ejecución de estas estrategias.

Para finalizar la primer etapa de investigación, se exponen las Conclusiones a las que se arribaron, donde se ponen en manifiesto los resultados de la contrastación del modelo Gestión del Conocimiento con el proceso de alineación observado en el caso bajo estudio. Se mencionan las evidencias de la falta de alineamiento estratégico observado, detallando sus posibles causas y consecuencias. Se exponen además, los hallazgos de la investigación, los nuevos interrogantes y las opiniones del investigador.

En la segunda etapa de esta investigación, se recurre a los conceptos de Blacke y Mouton de su estudio “Grid Gerencial”, para definir el modelo de liderazgo que se observa en la primer etapa de la investigación, y como va evolucionando este modelo, según los propósitos de la organización bajo estudio de continuar siendo altamente competitiva y sustentable en el tiempo.

Y se intenta entender el proceso de cambio, a través de Kotter y sus conceptos en el libro “Liderando el cambio” para comprender en que etapa se encontraba la organización al momento de observar desalineación estrategia de los recursos humanos, y cómo continuó su evolución.

Por último se profundiza el análisis del rol del liderazgo en una organización, para entender la influencia del mismo en el caso bajo estudio.

## **JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación surge del fuerte interés personal en la teoría estratégica, que plantea la necesidad de la continua adaptación o anticipación de una organización a un ambiente cambiante y competitivo para asegurar su supervivencia.

Se entiende por alineación estratégica a las acciones de gestión organizacional que permiten que el Recursos humanos se dirijan como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. La doctrina estratégica plantea la importancia en la selección de una excelente estrategia para responder a las necesidades del mercado, como así también contar con una amplia capacidad de ejecución para lograr las ventajas que la estrategia propone. A su vez las empresas deben contar con modelos y esquemas eficaces de gestión para integrar, desarrollar, y alinear al talento humano con los objetivos estratégicos.

Es relevante observar en la práctica de una empresa exitosa del medio como gestiona la alineación de sus recursos humanos a los objetivos estratégicos.

En una investigación anterior se abordó los conceptos claves del modelo Gestión del Conocimiento de los autores Nonaka y Takeuchi para llegar a conclusiones a través de hechos reales. Los resultados que surgieron de este trabajo pudieron determinar indicios de desalineación estratégica en una empresa exitosa del medio local.

Por lo cuál en la presente investigación se busca profundizar los factores que permiten los resultados positivos a pesar de esta contradicción con el marco teórico, y pretende observar la evolución de la alineación estratégica respecto a los resultados comerciales planteados, para ver la sustentabilidad de la teoría académica, y de los resultados comerciales de la organización bajo estudio.

Esta investigación puede ser de utilidad a los directores de esta gran organización en esta etapa de cambio, como a cualquier organización que encare un proyecto donde se implementen nuevas estrategias y sea necesario restablecer la alineación organizacional. También puede ser de utilidad como material de consulta sobre el tema para otros alumnos, docentes u otras personas que quieran profundizar el estudio en esta temática.

El ámbito de referencia que actuará como objeto de esta investigación es la empresa ABInbev, mas conocida como Cervecería y Maltería Quilmes, Área Ventas.

Además, se propone este tipo de investigación en esta organización por la disponibilidad a los actores claves, y a la información necesaria para realizar la misma.

## PROBLEMA

M.Porter, (1991) reconoce las nuevas circunstancias del mercado, su inestabilidad y la necesidad de modelos dinámicos para concebir la ventaja competitiva. Así define a la estrategia como el acto de alinear la empresa y su entorno, siendo que los mismos están en constante cambio, buscando de esta forma mantener un equilibrio dinámico.<sup>3</sup>

Por otro lado, se define a la alineación estratégica como las acciones de gestión organizacional que permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir: “Es necesario alinear a la empresa con su entorno por medio de la estrategia, y a los recursos humanos de todos los niveles a la estrategia por medio de una visión compartida”.<sup>4</sup>

La doctrina plantea que muchas veces las estrategias fracasan porque no se alinea al recurso humano con los objetivos estratégicos. Por eso es relevante observar en la práctica a una empresa exitosa del medio, para reconocer como aplica su estrategia, como alinea al recurso humano a los objetivos estratégicos y así comparar con lo que describe la doctrina.

¿Qué sucede cuando una empresa tiene indicios de desalineamiento estratégico, e igualmente sus resultados siguen siendo positivos? .Esto contradice lo planteado por la doctrina estratégica, por lo que es menester comprender los factores que influyen en el comportamiento de las empresas, de los empleados y los factores que influyen en la consecución de los resultados. Para saber administrarlos en función a los distintos momentos y necesidades que se presentan en una compañía.

### **Contextualización geográfica y temporal<sup>5</sup>**

Cervecería Argentina, luego convertida en Cervecería y Maltería Quilmes S.A. fue fundada en 1890, por Otto Bemberg, un inmigrante alemán. Desde el año 2002 comienza sus fusiones con otras cerveceras líderes en el mundo, llegando en el periodo 2008 a formar parte del grupo AB-InBev. Con esta nueva asociación cuenta con un portafolio de más de doscientas marcas y con operaciones en más de treinta países en los cinco continentes.

La compañía mencionada ha implementado en los últimos años cambios organizacionales para ajustarse a un entorno cambiante, logrando un éxito indiscutible a lo largo de sus 120 años. Poder aprender una parte de ese gran proceso de cambio exitoso es si duda una meta muy ambiciosa, pero factible.

---

<sup>3</sup> PORTER, M. E. La Ventaja Competitiva de las Naciones (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor (1991)

<sup>4</sup> DRA. MAISCH MOLINA, E (08 / 2004) La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. Recuperado el 16 de Julio de 2008, de <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>

<sup>5</sup> [www.cerveceriaymalteriaquilmes.com](http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com)

En este sentido se realizan los siguientes interrogantes de investigación:

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

a) **¿De que manera una organización puede gestionar resultados sustentables en el tiempo, a pesar de la desalineación estratégica?**

b) **¿Qué correlación existe entre los resultados de engagement obtenidos en la investigación de fuentes primarias y los resultados publicados por la empresa bajo estudio a nivel nacional?**

c) **¿Cuál es la evolución los resultados comerciales y del Engagement de la empresa bajo estudio?**

d) **¿Qué factores de liderazgo influyen en la consecución de los objetivos comerciales sustentables en el tiempo de una empresa que presenta indicios de desalineación estratégica?**

### **FORMULACION DE OBJETIVOS**

#### **Objetivos Generales**

a) **Que factores influyen en la consecución de objetivos comerciales en una organización cuando hay indicios de desalineación estratégica, para lograr la sustentabilidad de la misma.**

#### **Objetivos específicos**

b) Comparar los resultados obtenidos mediante la investigación realizada en el periodo 2007, con los resultados oficiales publicados por la empresa, para demostrar la validez de las conclusiones de desalineación estratégica del primer estudio.

c) Analizar las causas de la evolución de los indicadores de engagement, para determinar las características del liderazgo de la empresa bajo estudio

d) Identificar como influyen en la consecución de objetivos comerciales los distintos tipos de liderazgos cuando hay indicios de desalineación estratégica, para lograr la sustentabilidad de la organización.

A continuación se desarrollan las distintas doctrinas abordadas por el investigador, para obtener el marco de referencia para analizar y hallar conclusiones que sirvan al objeto de la investigación.

**PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO**

## CAPITULO I: CONTEXTO. POSTMODERNIDAD

*El objetivo primario de cualquier organización es subsistir en el medio. Para esto es necesario entender y comprender los actores y factores principales del medio con el que interactúa.*

*El objetivo de cualquier marca es llegar a la mente del consumidor y conquistar la preferencia de su público objetivo. Por esto es necesario estar atento y anticiparse a las necesidades y preferencia de su público actual y potencial.*

Esta investigación toma en cuenta las apreciaciones del Sociólogo Zygmunt Bauman referentes a las características de la sociedad actual y el comportamiento del individuo. El mismo describe a la sociedad posmoderna actual caracterizada por una **“modernidad líquida”**.<sup>6</sup>

### Liquidez en el ámbito social

Socialmente, este autor hace referencia a las normas que no se fijan al espacio, ni se atan al tiempo. En la vida actual del hombre la sorpresa es una condición habitual, cuya mente se alimenta de cambios súbitos y de estímulos permanentemente renovados.

De la naturaleza del espíritu moderno surge la intención de “derretir los sólidos” con lo cual se habla de romper la tradición, las normas y las convenciones sociales. Esta ruptura de normas, según el sociólogo, es motivada por la lucha de construir “nuevos sólidos” que den mejores respuestas a las condiciones actuales.

### Características de la modernidad líquida:

- Con la era postmoderna, desaparecen los grupos de referencia y se va **traspasando de la acción colectiva a la individual**. Actualmente, hay demasiadas pautas, tantas que pierden el poder. Por lo tanto, la aceptación de pautas, su éxito o fracaso caen en los hombros del individuo.

- Los pactos sociales anteriores se cayeron, ahora se deben reinventar. La fidelidad por ejemplo, es sinónimo de sumisión; la lealtad en cambio es un acuerdo entre partes. Un claro ejemplo es como la institución de la Familia, perdió fuerzas con las cantidades de divorcios actuales. Algo similar sucede con las instituciones como la Iglesia, o los trabajos. Nadie puede asegurar una relación perdurable y eterna. Cada individuo deja de lado la protección de sus grupos de referencias y busca su propia subsistencia. La nueva generación llamada generación “Y”, viene con cambios en el principio del compromiso, del esfuerzo y la pertenencia. Esta época se caracteriza por la

---

<sup>6</sup> BAUMAN Z (2003). Modernidad Líquida. Primera reimpresión Argentina.FCE Argentina .Prologo.

decepción de lo que se cayó y el escepticismo de lo que se viene. Los jóvenes adultos pensaban que se podían caer. Los jóvenes actuales saben que caer es parte del juego.

- El rasgo de la postmodernidad, es “diferencia que hace toda la diferencia”.

**Velocidad, significa variabilidad, significa cambio.**

- Otra característica de la modernidad es la **Fragmentación** de la sociedad, que puede ser vista por la redistribución de la riqueza y de oportunidades entre los distintos sectores, y la composición de la pirámide socioeconómica.

- La modernidad actual según Bauman, también impone como valor supremo la **Libertad**. Según el profesor F. Moiguer<sup>7</sup> se puede inferir, que el individuo se siente protegido a través de la rutina. Es aquí donde se presenta la mayor contradicción en el concepto de modernidad líquida. El hombre busca la individualización, pero no está seguro de poder administrarla. Se siente solo y vuelve a buscar actuar según normas establecidas en grupos que se interconectan, pero solo temporalmente según perduren los intereses y necesidades comunes. Las nuevas comunidades se vuelven efímeras en la era postmoderna. Se habla de esclavitud disfrazada, porque actualmente la obediencia responde a la seducción, no a la coerción.

- La modernidad líquida, también se caracteriza por el concepto de **Individualidad**. Antes en una sociedad llena de normas, los individuos tenían un piso y un techo al cual acceder, por lo que reinaba la sensación de conformidad. Ahora, en una sociedad sin normas un deseo es satisfecho e inmediatamente surge uno nuevo. Por lo que la sensación reinante es la de Adecuación, es el querer estar siempre listos para desarrollar los deseos. La gente busca experimentar sensaciones placenteras, y a su vez huye de las sensaciones de inseguridad, del temor a equivocarse.

En una sociedad de consumidores individualistas, los mismos satisfacen sus deseos a través de sus compras, y lo hacen con sus propios medios. El acto de ir de compras, es la experiencia de elegir una identidad y de sentirse libres. Los objetos son trampas simbólicas de identidad. Por eso el individuo se deja atraer por las promesas de las marcas y necesita verificar esa promesa para seguir eligiéndola.

---

<sup>7</sup> MOIGUER, FERNANDO (2009). Experto en estrategias de Negocio y marca. La búsqueda de la identidad. Artículo presentado en la Cátedra Marketing Estratégico.UDESA. No publicado. [www.moiguer.com](http://www.moiguer.com)

## CAPITULO II: LA ESTRATEGIA

*M .PORTER, (1991) define a la estrategia como el acto de alinear la empresa y su entorno que están en constante cambio, manteniendo de esta forma un equilibrio dinámico.*

*“La estrategia es un animal complejo difícil de caracterizar por los académicos, casi imposible de manejar por los principiantes, adorado por los gerentes de la Generación Baby Boomers, considerado en peligro de extinción por la Generación X y despreciado o casi odiado por la Generación Y”<sup>8</sup>*

### Historia y concepto de estrategia

A través de la estrategia los directivos dan identidad, personalidad y carácter a la organización que administra. Definen los horizontes a mediano y largo plazo construyendo la visión o sueño de la compañía.

Las definiciones según los diversos enfoques son:

- Para los militares, Estrategia es la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir los fines determinados para sus dirigentes.
- Para Administración es más amplio, es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas.
- Ansoff, considera a la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, tal que definan la naturaleza de los negocios en que esta la organización y los que planea estar en el futuro.
- Según Álvarez, es la diferencia entre la situación actual y futura. Donde estamos hoy, que recursos tenemos, donde queremos llegar (visión, misión) que recursos necesitamos para lograrlo, como los obtenemos, organizamos y aplicamos.

---

<sup>8</sup> GROSS E (2009, 7 de Octubre). Análisis del 'Safari a la Estrategia' de Henry Mintzberg (actualizado) Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/300032/Analisis-del-Safari-a-la-Estrategia-de-Henry-Mintzberg-actualizado.html>

• Nota: Baby boomer (1940-1953).Generación Jones (1954-1969).Generación X (1970-1981).Generación Y (1982-1992). Generación Z (1993-2004)



Historia de la Estrategia Empresarial

Conceptos básicos	Etapa previa (hasta 1965)	Etapa de nacimiento (1965-1975)	Etapa de madurez(1976-1980's)
Entorno	Estable	Reactivo Adaptativo	Inestable Turbulento
Sistemas de Dirección	Planificación y control integrado	Planificación estratégica	Dirección estratégica
Organización	Enfoque estructural	Enfoque Sistemático Convencional	Enfoque Sistemático moderno
Objetivos	Individuales	Del Sistema	De la organización
Palabra explicativa	Política	Estrategia	problema estratégico
Naturaleza del enfoque	Indefinido	Estático	Dinámico
Autores principales	Anthony Chandler Steiner	Ackoff Andrews Ansoff	Andrews II Ansof II Porter

(Cuadro extraído del artículo “Estrategia Empresarial”)<sup>9</sup>

Considerando los distintos momentos de la sociedad y el contexto competitivo, la estrategia ha adquirido distinta modalidades e importancia.

Además también es necesario considerar que en un comienzo donde se crea la organización, se puede inferir que la Estrategia sigue a la organización. Sin embargo, con un contexto cambiante la estrategia va mutando y es la organización la que debe adaptarse y reformularse para poder ejecutarla.

Según Henry Mintzberg, en su excelente obra “Safari a la estrategia” explica a la estrategia a través de la escuela de la configuración, mencionando el estado de las organizaciones y del contexto que la rodea como *Configuraciones* y el proceso de creación de la estrategia como *Transformación*.

Entonces según este autor, si una organización adopta estados de existencias la estrategia se convierte en un pasaje de un estado a otro. **Existe un momento para la coherencia y otro para el cambio.** La escuela de la configuración describe la “estabilidad relativa” de la estrategia dentro de determinados estados interrumpidos por saltos ocasionales y drásticos hacia otros estados nuevos.

Los estados implican conductas enraizadas. Entonces la creación de estrategias implica necesariamente nuevas conductas que permiten que la organización pueda

<sup>9</sup> Losrecursoshumanos .com. Estrategia Empresarial. Recuperado el 10 de Julio de 2010 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1798-estrategia-empresarial-i.html>

realizar la “transición” del estado actual al nuevo estado. La escuela de la configuración hace referencia a una transición drástica, lo suficientemente rápida, para no quedar sin ningún estado.

Desde el punto de vista de la Escuela de la Configuración:

- Una organización puede describirse generalmente en términos de una configuración estable. Tiene una determinada estructura que se alinea a un contexto particular a través de determinadas conductas que son reflejadas en las estrategias diseñadas.

- Cada tanto estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por un proceso de transformación: un salto cuántico hacia otra configuración.

- A lo largo del tiempo, se pueden ordenar estos estados sucesivos de configuración y periodos de transformación en secuencias regulares, que podrían corresponder a los ciclos de vida de una organización.

Las estrategias son identificadas como conductas, patrones para determinado momento y estado, al igual que la cultura. El objetivo es equilibrar cambio con continuidad, buscar integrar lo mejor de lo nuevo con lo más útil de lo viejo. El enfoque utilizado depende de los objetivos, las necesidades y las capacidades.

El proceso de cambio requiere descongelar y romper los paradigmas actuales. La resistencia al cambio proviene del cambio manejado. Esto sugiere que la mejor manera de que cambio ocurra es permitiendo que ocurra. El cambio exitoso fluye del aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo.

**La clave de la Dirección estratégica es mantener esta estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir la organización.**

### CAPITULO III: ALIENACIÓN ESTRATEGICA. ANTECEDENTES. MODELO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

*“La mayoría de las empresas diseñan una estrategia, pero se estima que más del 50% de las estrategias fracasan (Nutt, 2000). Hay que equilibrar la estrategia con la efectividad operacional. Gastar un 20% de su tiempo en la estrategia y un 80% en la eficacia operacional.”<sup>10</sup>*

*La doctrina plantea que muchas veces las estrategias fracasan porque no se alinea al recurso humano con los objetivos estratégicos. Para esto es importante desarrollar una visión aspiracional, que sea compartida por toda la organización para generar el mayor valor agregado en la consecución de la estrategia diseñada. El principal factor de adhesión de los empleados es la cultura. Y el indicador que mide este grado de adhesión es el compromiso generado entre los empleados y la organización.*

#### Alineación de las estrategias

Se entiende por alineación estratégica a las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. Resolver un problema de **alineación significa eliminar las fuerzas que evitan que la gente se mueva en la misma dirección**. Su importancia se puede explicar por el **grado de participación** que se consigue en todos los niveles de la empresa para definir e implementar los objetivos globales, que es lo mismo que hablar de **compromiso y de visión compartida**.

La estrategia se formula en tres niveles organizacionales: la alineación de las estrategias consiste en lograr coherencia y correspondencia entre las estrategias maestras, las genéricas y las funcionales, es decir entre los niveles inferiores y los superiores.

La toma de decisiones sucede en todos los niveles de la organización, un empleado motivado con una solución poderosa de inteligencia de negocio puede ayudar a tener un mayor impacto en la organización, sin necesidad de controles ni manuales de ejecución. Con sus conocimientos del puesto y del negocio puede aplicar toda su experiencia a la consecución de los objetivos organizacionales.

---

<sup>10</sup> PEDRAJA-REJAS, Liliana, RODRIGUEZ-PONCE, Emilio y RODRIGUEZ-PONCE, Juan. Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. INCI. [online]. ago. 2006, vol.31, no.8 [citado 01 Febrero 2011], p.570-576. Disponible en la World Wide Web: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442006000800006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000800006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0378-1844

Por eso es necesario alinear a la empresa con su entorno por medio de la estrategia, y a los recursos humanos de todos los niveles a la estrategia por medio de una visión compartida.

Aspectos como la **visión, misión y valores**, son importantes para inspirar en una organización una visión compartida entre todos los miembros, de esta forma los empleados pueden identificarse con la empresa, sus objetivos y valores.

“La creación de riqueza para los accionistas son logros para sentirse orgullosos, pero no son alineación total. La alineación total es algo más que la integración de los procesos con la Visión y la estrategia, es alinear la Visión misma con las necesidades urgentes de la humanidad. Implica contribuir positivamente con la comunidad interna, la comunidad local, nacional e incluso mundial. **Debe ser una visión que inspire a la mejor contribución de cada empleado. Esto significa entender, valorar y poner en acción las mejores prácticas a través de los cuales la organización consigue llegar al objetivo estratégico.**”<sup>11</sup>

Desde el punto de vista de la alineación estratégica, los recursos humanos en conjunto son los actores fundamentales que crean e implementan la planificación de los objetivos de negocio y los procesos de trabajo dirigiéndolos a la obtención de resultados favorables para todos: accionistas, clientes, colaboradores, mercado, y todos los grupos de interés.

#### Modelo Gestión del Conocimiento

El Modelo de alineación contemplado en esta investigación, es el que los autores Nonaka-Takeuchi denominan Gestión del Conocimiento. Este modelo resulta actualmente apropiado, según la lectura del investigador, para efectuar a través de la gestión de conocimiento la correcta implementación del cambio.

Para este modelo, “los directivos generan una visión o un sueño, mientras que los ejecutivos de nivel medio desarrollan conceptos más concretos que los empleados de la línea frontal pueden entender y aplicar. Los mandos de nivel medio intentan resolver la contradicción entre lo que los altos directivos quieren crear y lo que existe en el mundo real. En otras palabras, el papel de los altos directivos es crear una gran teoría, mientras que los administradores de nivel medio buscan una teoría que la interpreten y la puedan probar empíricamente en el interior de la compañía con los empleados de la línea

---

<sup>11</sup> Grupodesarrollohumano.com. (2007).Alineando la estrategia.Boletín.e Nro. 101. Recuperado el 2 de marzo de 2008, de <http://www.grupodesarrollohumano.com/boletines/Boletin101.pdf>

frontal”.<sup>12</sup> Por lo tanto, para estos autores el lograr la alineación consistirá en que los tres grupos puedan conciliar sus posiciones.

Como introducción al modelo los autores I. Nonaka y H. Takeuchi establecen las diferencias entre el conocimiento tácito y explícito.

“El conocimiento tácito es personal y de contexto específico y así, difícil de formalizar y comunicar a otros. Consiste en conocimientos prácticos subjetivos que desarrolla una persona por estar inmersa en una actividad por largo tiempo. El conocimiento explícito o formal es fácil de transmitir entre individuos y equipos mediante un lenguaje formal y sistemático.”<sup>13</sup>

Estos autores sugieren a los gerentes olvidar el conocimiento explícito y empezar a concentrarse en conocimientos implícitos. De allí que la función de los mandos medios sea crucial ya que son quienes sintetizan el conocimiento tácito que les llega tanto de la línea frontal como de los directivos, lo convierten en explícito y lo incorporan a nuevos productos y tecnologías.

#### Cuatro formas de conversión:

1. **Socialización:** de conocimiento tácito a tácito. Es clave la experiencia. Entonces la socialización permite que los miembros compartan sus experiencias, produciendo modelos mentales y conocimiento armonizado.

2. **Exteriorización.** Conocimiento tácito a explícito. Se enuncian los conocimientos tácitos a través de conceptos explícitos. La exteriorización empieza a partir de un diálogo colectivo, analogías, hipótesis o modelos donde se comunica conocimiento tácito a través de metáforas, generando conocimiento conceptual. Es la etapa clave de generación de conocimiento porque ayuda a entender lo desconocido a través de lo conocido. Los modelos deben ser coherentes y sistemáticos.

3. **Combinación.** De conocimiento explícito a explícito: Se genera una sistematización de conceptos con el que se genera un nuevo sistema de conceptos. Así el conocimiento explícito puede conducir a nuevo conocimiento.

4. **Interiorización:** de explícito a tácito. La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito. Esta relacionado con el aprendiendo haciendo. La interiorización ocurre cuando el modelo mental es compartido

---

<sup>12</sup> Nonaka, Ikujiro y Takeuchi (1999) .La Organización creadora de conocimiento. Mexico.Oxford University Press

<sup>13</sup> KRIEGER M. 2002. Sociología de las Organizaciones. Buenos Aires, Printice Hall y Pearson Educación. Cap. 7. Pág 305

por la mayoría de los miembros de una organización, en ese momento el conocimiento tácito se vuelve parte de la cultura.

Para que se produzca el conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado individualmente se socialice con otros miembros de la organización, empezando así un nuevo **espiral de creación de conocimiento**.

Según Nonaka y Takeuchi, la socialización y exteriorización son necesarias para unir conocimiento tácito con explícito. Cuando ambos conocimientos interactúan surge la **innovación**. Señalan además, que una organización no puede generar conocimientos por sí misma. El conocimiento tácito del individuo es la base de la creación del conocimiento organizacional. La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado en el plano individual. A esto llaman espiral de conocimiento, que es cuando se inicia el conocimiento en el plano individual y asciende pasando por comunidades cada vez mayores, como se lo puede observar en la Figura 1.



**Figura 1.** Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995).

## **CAPITULO IV: POSTMODERNIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. NUEVO CONTRATO EMOCIONAL.**

*¿Cómo repercute la postmodernidad dentro de una organización? ¿Cómo afectan los nuevos paradigmas sociales a la alineación que se pretende alcanzar?*

*Es necesario comprender e interpretar cuáles son las motivaciones que mueven a los empleados a dirigirse hacia el mismo lugar.*

*Para lograr el compromiso y el mayor valor agregado a los objetivos organizacionales es necesario generar una relación equitativa. No solo pensar en lo que se pretende de los empleados, sino en que esperan ellos de la organización.*

### NUEVO CONVENIO LABORAL<sup>14</sup>

El contrato psicológico en la práctica surge por la complejidad actual de los puestos y ante la imposibilidad de hacer un contrato explícito con el empleado detallando por adelantado todas las tareas que debe desempeñar y el nivel de rendimiento que se requiere. Esto hace necesaria la cooperación de los empleados para rellenar los huecos.

El psicólogo D. Rosseau ha descrito en detalle como los supuestos acerca de las obligaciones mutuas han llegado a crear contratos psicológicos. Los contratos son acuerdos voluntarios basados en promesas acerca del comportamiento futuro de las partes. El concepto de reciprocidad resulta central para comprender como las relaciones laborales estimulan el compromiso de los empleados.

A los largo de los años, se ha demostrado las desventajas de la coerción como base del cumplimiento y las ventajas de lograr que las personas voluntariamente realicen las cosas que se esperan de ellas. El modelo de trabajo para toda la vida ayudaba a estimular este compromiso. Pero las ventajas de la antigua relación desaparecieron cuando cambió el entorno competitivo. Cuando la seguridad desapareció, la lealtad y el compromiso también causaron bajas.

Algunas empresas asumen que la lealtad no es tan valiosa y que lo que se espera de los empleados es que tengan un comportamiento coherente con los valores de la empresa. Se ofrece un liderazgo sincero, una remuneración asociada al rendimiento, un clima de aprendizaje, formación, oportunidades de desarrollo e información sobre la performance de la empresa. A cambio los empleados proporcionaran un rendimiento

---

<sup>14</sup> CAPELLI P.2001.El nuevo pacto en el trabajo: empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy.Ed.Granica.Barcelona.

superior, iniciativa y oportunismo, compromiso con el éxito de la empresa (no lealtad) y disposición para el cambio. **Es notorio que este convenio exige mucho de los empleados y les ofrece muy poco a cambio.** De esta forma la lealtad y el compromiso parecen provenir de la satisfacción de los empleados, de si la experiencia supero las expectativas que tenían en la relación y de las oportunidades que tengan afuera de la organización.

Lo favorable de este nuevo convenio es que genera lealtad del profesional con su propia carrera. Lo desfavorable, es que genera pocas razones para sentirse identificado con la organización.

Las contradicciones que plantea este nuevo contrato es que por un lado se esfuerza por ser sincero y franco con el empleado y aclara las condiciones actuales, pero pretende adquirir el mismo optimismo que antes con un contrato más desfavorable.

La gran diferencia con el contrato actual es que se abre la negociación. Ante un equilibrio inestable actúan las fuerzas del mercado y se incrementa la competencia. La organización ahora debe asegurarse políticas y condiciones de empleo y equidad mayores a la de su competencia.

Los efectos de este nuevo convenio se puede observar en:

- El aumento de rotación de personal por las oportunidades de carrera y el salario relativo. El achatamiento de la pirámide también acelera este proceso.
- Los resultados de las mayores inversiones en capacitación no se llegan a observar en el largo plazo por la alta rotación.
- Ausentismo y disciplina por la falta de equidad generada, el empleado busca compensar la relación disminuyendo su rendimiento.
- La disminución de la confianza, hace generar mayores costos en controles.
- Este nuevo contrato se asimila a una relación contractual profesional, como las que se daban antes, donde finalmente los empresarios se dieron cuenta que eran costosas, y era mejorar trabajar con una plantilla de personal propio.

Por otro lado, se observa que lo que incentiva a los empleados son las recompensas por los esfuerzos generados, y en esta instancia importa mucho la expectativa en el tiempo de espera. En ausencia de un contrato explicito que aclare este periodo de espera, se necesita confianza a que los esfuerzos sean recompensados. Esta confianza se genera con la experiencia previa y los reconocimientos observados, es decir con el modeling que genera la organización. La confianza generada por la compañía resulta en el compromiso de los empleados que comienzan a observar como propios los intereses de la compañía.



## CAPITULO V: CULTURA Y ESTRATEGIA <sup>15</sup>

*Para que la estrategia sea efectiva, es necesario que cada integrante de la organización se dirija hacia el mismo rumbo. Para esto es necesario lograr su adhesión a los objetivos y valores organizacionales.*

*Pasando de lo particular a lo general, cuando se habla de contrato emocional se habla de la relación empresa-empleado. Cuando las pautas tácitamente establecidas se generalizan y son comunes a todos los miembros de la organización, se puede hablar de cultura. La doctrina estrategia, define a la cultura organizacional como el principal factor de adhesión de los empleados a la organización.*

CULTURA: Es el patrón de comportamiento general compartido y valores materiales y espirituales, así como de los procedimientos para crearlos, aplicarlos y transmitirlos.

CULTURA ORGANIZACIONAL: “Sencillamente es la forma más generalizada de cómo las personas se relacionan entre ellas, sus creencias y comportamientos dentro de la organización, sus hábitos, gustos y preferencias, sus sentimientos y aspiraciones de crecimiento a través de ésta, buscando cumplir con los objetivos de la organización.

El estilo de liderazgo de una organización depende en gran medida de la cultura organizacional que existe en las empresas. Entonces la cultura organizacional es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente”.<sup>16</sup>

Se analiza la relación entre la cultura y la estrategia de una organización a causa de su papel principal en el rendimiento de la misma. La cultura no es estática. La cultura organizativa surge y cambia a medida que la organización cambia en si misma. Las personas pertenecientes a grupos buscan satisfacer sus necesidades. La cultura crea las condiciones por las cuales los miembros se comprometen a la búsqueda de la misión de la organización, a cambio de obtener un estado general de satisfacción. Por lo tanto, una cultura fuerte puede mejorar la probabilidad de que los miembros presenten un alto grado de compromiso.

Las creencias de los individuos son las reglas, las normas, los valores y las asunciones que los miembros observan cuando se comprometen en conductas dirigidas al logro de la estrategia. De esta manera, dirigir la cultura y la estrategia a fin de que sean consistentes y congruentes es una tarea directiva clave.

---

<sup>15</sup> HODGE, B.J.; Anthony, W.P.; Gales, L.M. Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, Madrid (España) ,1998. Cap. 10. Cultura organizativa

<sup>16</sup> Lic. Serrano Américo Alexis, Administración I y II, Primera Edición, 2000, Pág. 136.

La cultura puede dirigir las conductas hacia las metas organizacionales o apartarlas de la misma. Las culturas dominantes son aquellas que están compartidas por casi todos los miembros de la organización. Una cultura fuerte es aquella que tiene una fuerza significativa sobre el comportamiento de sus miembros.

La cultura y la dirección estratégica de la organización están estrechamente unidas. Los ajustes en una de ellas indican a menudo necesidad del cambio de la otra. El sistema de enfoque estratégico enfatiza la necesidad de alineación entre la cultura y los demás aspectos de la organización.

Cuando la organización define su **cultura** atrae y repele a las personas, en este sentido tiene convergencia con la teoría de Darwin. Todas las organizaciones necesitan que los empleados se alineen a las estrategias y adecuen su comportamiento a lo que el mercado y los clientes necesitan.

Entre otros factores que atraen a las personas y pueden alentar a su mayor compromiso son:

El **clima laboral**: que también es un elemento a ser considerado en este tipo de investigación, ya que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización.

Esta percepción depende en gran medida de las relaciones **líderes-subordinados**, ya que los líderes son muchas veces la cara de la organización para sus subordinados. Mientras mas alto sea el cargo ejecutivo, mayor será su influencia en el clima laboral de su equipo de trabajo.

La **comunicación** también influye en la percepción del entorno de los empleados, ya que es el medio por el cual las personas se vinculan para alcanzar un fin común. Sin comunicación no hay coordinación, ni cambio.

A través del clima laboral los empleados pueden describir las características organizacionales. A través de la satisfacción laboral los empleados valoran estas características, aumentando su grado de compromiso con la misma. **La satisfacción laboral** es el máximo grado de eficacia, eficiencia y efectividad del clima laboral del cual resulta el compromiso de todo el personal.

El **compromiso** se logra cuando las personas se identifican e involucran con una organización. Surge de la conversión de los valores individuales, organizacionales y del medio ambiente. Este compromiso se manifiesta de manera afectiva por el orgullo de pertenecer a una organización, por la necesidad y el deseo de continuidad, y normativamente mostrando lealtad a la organización.

El **liderazgo** también modifica la motivación y comportamiento del grupo.

Los líderes son agentes de cambio y afectan el desempeño de sus seguidores. Los gerentes deben planear y organizar, mientras que los líderes deben motivar a alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos.

La organización debe definir cual es el estilo de liderazgo que mejor se adapte a su visión, misión y valores. El liderazgo es un proceso de influencia de las actividades de un grupo hacia los objetivos. El resultado de un buen liderazgo es la sinergia, donde la suma de las actitudes simultáneas de entidades separadas tenga mayor efecto que la suma de sus partes.

También es necesario considerar que los líderes también son parte de los recursos humanos. Deben estar altamente motivados, ya que ellos son fuente de motivación. Y si ellos no pueden crecer, difícilmente gestionen el desarrollo de sus equipos de trabajo.

Es necesario un liderazgo claro, moderno, que contagie y adecue el comportamiento organizacional a las necesidades del entorno. Debe basarse en personas, equipos y redes. Por eso mas adelante se dedica un capitulo al desarrollo de la responsabilidad de los lideres en la correcta ejecución de la estrategia.

### **La otra cara de la moneda: Desalineación Estratégica.**

#### **Teoría de Darwin**

*Existen muchos caminos para llegar al mismo destino. Algunos mas largos que otros, algunos mas simples, otros mas complejos, algunos con efectos inmediatos, otros buscando el impacto a largo plazo...y así entre las distintas opciones y modelos, los directivos toman sus decisiones. Y no hay una receta que asegure resultados exactos, todos los modelos tienen excepciones e imperfecciones. Y cualquier estrategia adoptada depende del momento, del lugar, y de los objetivos fijados.*

*Se puede hablar de desalineación estratégica, como descripción del objetivo frustrado de lograr la alineación de los recursos humanos a la estrategia organizacional. ¿Pero que sucede, si conociendo las consecuencias que genera la desalineación estratégica, los directivos deciden generarla? Se puede hablar entonces de desalineación estratégica como objetivo para la implementación de cambios drásticos, asumiendo conscientemente sus consecuencias e impactos.*

Por lo contrario a los fundamentos teóricos explicados hasta aquí, se encuentran también las corrientes de las doctrinas totalitarias que se basan en el relativismo cultural; las que consideran que no puede existir un verdadero diálogo entre culturas diferentes y que por ello, la única manera de decidir qué cultura es mejor, es el uso de la fuerza.

Los totalitarismos también aplican la doctrina extrema del “**Darwinismo social**”<sup>17</sup>, que inventó el sobrino de Darwin, Francis Galton: la supervivencia del más fuerte.

Llevando esta teoría al aspecto organizacional, una vez planteado los valores y principios culturales, los mejores serán atraídos por el sistema según su fit cultural, y los que no se adapten serán expulsados naturalmente. Siendo los “mejores”, aquellos que mejores se adapten al nuevo modelo.

Darwinismo es la doctrina sobre la evolución biológica contenida especialmente en el Origen de las especies, expuesta por Darwin y defendida por sus seguidores.

Los seres vivos engendran descendientes más o menos diferentes a ellos; la vida por tanto, está sometida a variaciones continuas aunque débiles. Según Darwin, de esto surge una competencia o lucha por la existencia que únicamente permite sobrevivir a los más aptos.

Entre las frases celebres mencionadas y/o atribuidas a Ch. Darwin que fueron fuente de inspiración de grandes movimientos sociales pocos felices por llevarlos al extremismo social, se encuentran las siguientes: **“Las especies que sobreviven no son las especies más fuertes, ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor a los cambios”**. Y **“En la lucha por la supervivencia, los más aptos ganan a costa de sus rivales, porque consiguen adaptarse mejor a su entorno”**. Según declara uno de los expertos más importantes en la obra de Darwin, el profesor Patrick Tort, quienes sobreviven son las especies con más suerte porque tienen las características necesarias y las transmiten a las siguientes generaciones, según el concepto darwiniano.

---

<sup>17</sup> Sandin.M. (2002) Sobre una redundancia: El Darwinismo social. Recuperado el 17 de Junio de 2007 de [http://www.uam.es/personal\\_pdi/ciencias/msandin/darwinismo\\_social.html](http://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/msandin/darwinismo_social.html)

## CAPITULO VI: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

*Los principales agentes de cambios son los líderes. Por lo tanto es necesario alinear a los líderes de todos los niveles, y que estos sean capaces de administrar el cambio eficientemente en sus equipos, para captar toda la inteligencia organizacional a la consecución de los objetivos.*

Es necesario en este capítulo considerar la diferencia entre gerenciar y liderar que menciona Kotter<sup>18</sup> : Gerenciar significa manejar la complejidad: planeando y presupuestando, diseñando la organización, el nombramiento del personal, asegurando el cumplimiento del plan controlando y resolviendo problemas. Liderar significa manejar el cambio: señalando un rumbo, una visión compartida del futuro y estrategias para producir los cambios necesarios para llegar a esa visión. Para desarrollar la estrategia planteada el liderazgo se ocupa de alinear a las personas, lo cual significa comunicar esa nueva visión, asegurarse que la misma se entienda y que los distintos sectores se comprometan a alcanzarla. Para asegurar el alcance de la visión, el liderazgo requiere motivar e inspirar, para que a pesar de los obstáculos que surjan, la gente se continúe moviendo hacia la misma dirección, apelando a necesidades, valores y emociones humanas.

Para sobrevivir y competir eficazmente en el nuevo entorno hay que cambiar sustancialmente. Cuanto mas cambio haya, mas liderazgo hará falta. Cuanto mas sea el cambio el que caracterice al contexto empresarial, mas deben los líderes estimular a otros a que actúen como líderes.

Por lo tanto las habilidades que requieren los líderes para administrar este cambio son:

- Señalar un rumbo (contra planear y presupuestar): puesto que la función de un líder es la de producir cambio, señalar el rumbo de ese cambio es fundamental para liderar. En cuanto a la visión lo decisivo no es su originalidad, sino que tanto sirva a los grupos de interés (clientes, accionistas, empleados), y que tan fácil pueda introducirse en una **estrategia competitiva realista**.
- Alinear gente (contra organizar y nombrar personal): la interdependencia es una de las principales características de las organizaciones modernas, en las que la naturaleza del trabajo, la tecnología, la jerarquía entrelazan a la mayoría de los empleados con eslabones que constituyen un especial desafío cuando las organizaciones intentan cambiar.

---

<sup>18</sup> KOTTER, J.P. (1999) "La verdadera labor de un líder". Grupo Editorial Norma

Alinear a la gente entonces se convierte en un desafío comunicativo más que un problema de diseño:

Primero, alinear significa hablar con muchos más individuos que organizar. Todo el que pueda ayudar a implementar la visión y las estrategias o el que pueda oponerse a ello está incluido.

Tratar de lograr que la gente entienda la visión de un futuro diferente es también un desafío comunicativo, totalmente distinto de lo que significa organizarla.

Otro de los grandes retos implícitos en el liderazgo, es lograr **credibilidad**: que la gente crea el mensaje. Muchas cosas contribuyen a la credibilidad: la trayectoria de los líderes que comunican, su reputación, integridad y confianza, el contenido mismo del mensaje, y **la consecución entre las palabras y los hechos**.

Finalmente, alinear a la gente conlleva una delegación de poder que raramente se da cuando meramente se la organiza. Es necesario señalar claramente el rumbo de toda la organización, de esta forma los empleados pueden actuar con todo su potencial mientras su comportamiento sea coherente con la visión. Y además, como todos apuntan hacia el mismo objetivo, disminuye la probabilidad de que la iniciativa de un integrante entre en conflicto con la de otro participante.

- Motivar a la gente (contra controlar y resolver problemas): La gerencia controla a las personas empujándolas hacia la dirección correcta; el liderazgo las estimula satisfaciendo sus necesidades humanas básicas.

Alcanzar grandes visiones requiere una explosión ocasional de energía. Los buenos líderes estimulan a la gente de diversas maneras:

Primero: articulan la visión con los valores. Esto hace que la gente ayude a decidir como alcanzar esta visión, esto otorga sensación de control en las personas.

Otra forma, es apoyando los esfuerzos de empleado por alcanzar la visión, mediante entrenamiento, retroalimentación y encarnación de modelos, ayudándolos a desarrollarse profesionalmente y mejorando su autoestima.

Finalmente, los buenos líderes reconocen y recompensan el éxito, lo que hace sentir a las personas la sensación de triunfo y de pertenecer a una organización que los aprecia. Todo esto hace que el trabajo se convierta en algo más estimulante.

Por otro lado, entre el liderazgo y la estrategia no hay recetas. Se necesita análisis globales, decisiones rápidas, equipos interdisciplinarios ya que es el potencial humano el diferenciador de las organizaciones.

Lo deseable según Kotter, es combinar un liderazgo fuerte con una gerencia fuerte, y utilizar la una para equilibrar la otra.

## **CAPITULO VII: VALORACION DE RESULTADOS VS VALORACIÓN DE PERSONAS : Nuevo Grid Gerencial <sup>19</sup>**

*“Liderazgo es un intento de usar la influencia para motivar a las personas a que logren alguna meta.*

*Un líder puede comprar el tiempo de un hombre, su presencia física en determinado lugar, su actividad muscular.*

*Un líder no puede comprar Lealtad, Iniciativa, Entusiasmo, Entrega de corazón, de espíritu, de alma.*

*Estas virtudes el líder debe CONQUISTARLAS. ”<sup>20</sup>*

El Grid Gerencial o rejilla Administrativa es un diagrama creado por Blake y Mouton, para medir el interés relativo del gerente por las personas y la producción, refleja el carácter bidimensional de liderazgo.

La rejilla administrativa, identifica una serie de conductas de los gerentes basados en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y orientado a los empleados puede interactuar entre sí.<sup>21</sup>

La rejilla o grid tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción.

a) La “preocupación por la producción” incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspectos, como son la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del “staff”, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción.

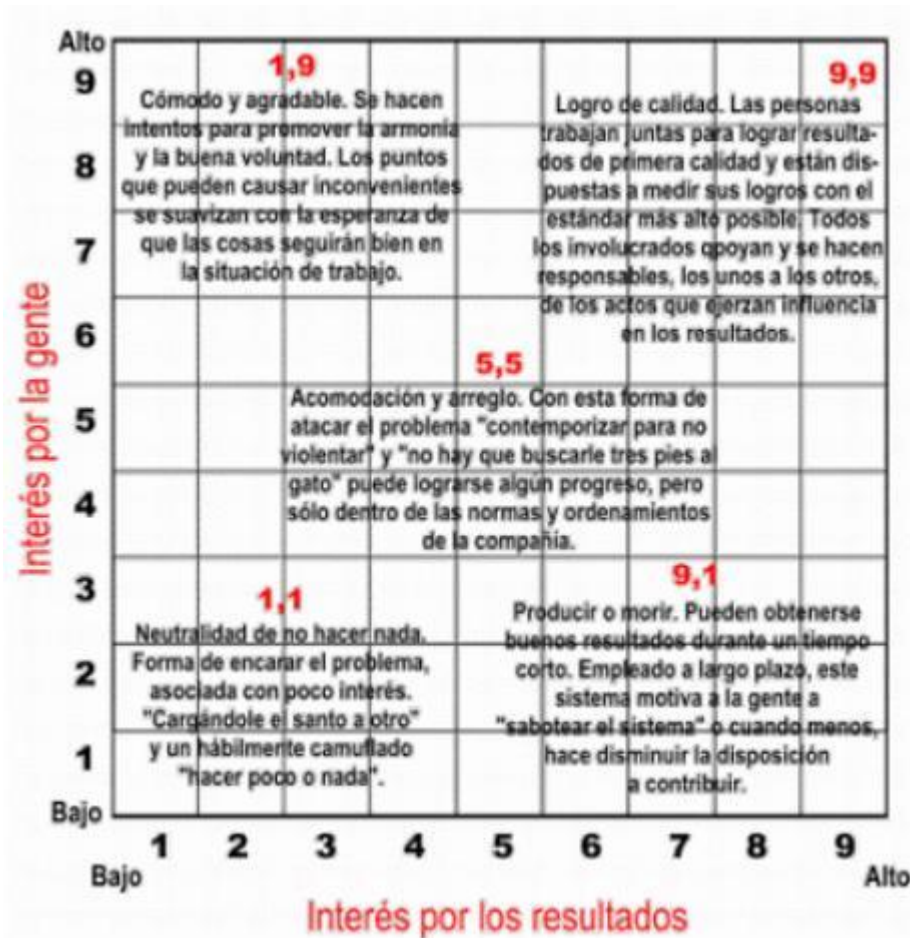
b) En igual forma la “preocupación por las personas” se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias.

---

<sup>19</sup> Blake, Robert y Mouton, Janes – el nuevo grid gerencial – Editorial Diana (1980)

<sup>20</sup> Gebson, James L. y otros. Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Mc. Graw Hill. 10ª Edición. Chile 2001. Pág. 308.

<sup>21</sup> Administración Pág.523, Stoner James A.F, y otros, Mc Graw Hill 1996.



Aunque hay 81 combinaciones posibles, Blake y Mouton, en forma realista, decidieron considerar sólo las cuatro posiciones más o menos extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula, y el estilo intermedio –posición 5,5- del centro de la misma.

El Grid gerencial Blake y Mouton describen los cinco estilos como sigue:

- 9,1. En el ángulo inferior derecho de la cuadrícula está representando un máximo interés (9) por la producción, aunado a (1) mínimo por las personas. El gerente que actúa de acuerdo con estas suposiciones se concentra en llevar la producción al máximo, ejerciendo el poder y autoridad y manteniendo el control de las personas mediante la sumisión.

- En el estilo 1.1 “Administración empobrecida”: En el ángulo inferior izquierdo está representado el mínimo tanto por la producción por las personas. Este gerente solo hace lo mínimo necesario para seguir dentro de la organización.

- Otro estilo es la administración 1.9 “Administración de club campestre”. Ahí, el mínimo interés (1) por la producción va apareado con el máximo (9) por las personas. Se



dispensa atención primordial al fomento de buenos sentimientos entre colegas y subordinados. Fomentan un ambiente en el que todos se encuentran relajados, amistosos y felices y nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa.

- En el otro extremo se encuentran los administradores 9.1 “Administradores autocráticos de tarea”: a quienes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, que tiene poca o ninguna preocupación por el personal y que son sumamente autocráticos en su estilo de liderazgo

- De esta manera es evidente que los administradores 5.5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes.

- En el otro extremo se encuentran los administradores 9.9, “Administradores de equipo”. El interés por la producción y las personas queda integrado en un alto nivel. Está orientado hacia una meta y busca obtener resultados en gran cantidad y alta calidad mediante la participación, la comprensión, la entrega y la resolución de conflictos.

Dentro de los estilos de liderazgo : autocrático, paternalista o democrático , el uso de cualquier estilo, depende de la situación. Un administrador puede ser muy autocrático en una emergencia, o bien, cuando solo ellos tienen las respuestas a ciertas preguntas. Un líder puede obtener considerables conocimientos y lograr un mejor compromiso por parte de las personas implicadas, consultando a su personal.

A si mismo dentro del grid gerencial, si bien el modelo ideal sería el 9.9, también es necesario identificar la situación por la que atraviesa la organización y el mercado, para ir moviéndose de un cuadrante al otro , según sea necesario y conveniente para la supervivencia y los resultados de la organización.

## CAPITULO VIII: LIDERANDO EL CAMBIO

*Es importante entender el rol clave de los líderes como agentes de cambios que son. Y es clave entender el proceso de cambio en sí, para evitar errores comunes que puedan atentar con el éxito de un cambio cuidadosamente planificado, si es que el mismo no es sostenido en el tiempo.*

*A continuación se resume el artículo “Leading Change” de John Kotter( Abril 1995), donde explica los errores comunes de los líderes en los procesos de cambios.*

“ Durante la última década, he visto a más de 100 empresas tratan de rehacerse en forma significativa como mejores competidores. Estos esfuerzos han ido bajo el sponsor de muchas banderas: la calidad total gestión, reingeniería, el tamaño justo, la reestructuración, cambio cultural y de entrega.

Sin embargo, en casi todos los casos, el objetivo básico ha sido el mismo: hacer cambios fundamentales en la forma de hacer negocios, con el fin de ayudar a hacer frente a un nuevo y complicado entorno de mercado.

Algunos de estos esfuerzos de cambio empresarial han sido un gran éxito. Unos cuantos han sido fracasos totales. La mayoría se sitúa entre ambos, con un claro inclinación hacia el extremo inferior de la escala. Las lecciones que se pueden extraer son interesantes y es probable que puedan ser relevantes para las organizaciones de las próximas décadas, donde el entorno empresarial es aún más competitivo.

La lección más general que hay que aprender de los casos más exitosos es que el proceso de cambio pasa por una serie de fases que, por lo general requieren un largo periodo de tiempo. Saltarse pasos sólo crea la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio.

Una segunda lección es que por lo general, los errores críticos en cualquiera de las fases puede tener un efecto devastador, disminuyendo el impulso y negando duramente obtenidos. Tal vez porque nos tienen relativamente poca experiencia en las organizaciones de la renovación, incluso gente muy capaz a menudo cometen por lo menos un gran error.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> “Liderando el Cambio”. Kotter. HARVARD BUSINESS REVIEW -Abril 1995

## **Ocho pasos para transformar una organización**

### **1. El establecimiento de un sentido de urgencia.**

Analizar el Mercado y el examen de las realidades competitivas.

Identificar y discutir las crisis, crisis potenciales o las principales oportunidades

### **2. La formación de una poderosa coalición orientadora.**

Reunir a un grupo con suficiente poder para conducir el esfuerzo de cambio.

Animando al grupo a trabajar juntos como un equipo.

### **3. Crear una Visión.**

Crear una visión para ayudar a los esfuerzos directos del cambio.

Desarrollo de estrategias para el logro de esa visión.

### **4. Comunicar la visión.**

Utilizando todos los vehículos posibles para comunicar la nueva visión y estrategias. La enseñanza de nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición conductora

### **5. Dar e para actuar en la Visión.**

Deshacerse de los obstáculos para el cambio.

Cambiar los sistemas o estructuras que socavan gravemente la visión.

Fomentar la toma de riesgos y las ideas no tradicionales, las actividades y acciones.

### **6. La planificación y la creación de metas a corto plazo.**

La planificación y creación de mejoras para un rendimiento visible.

Reconocer y premiar a los empleados involucrados en las mejoras

### **7. La consolidación de las mejoras y continuar con el proceso de cambio progresivo**

Reestructurando sistemas, estructuras y políticas que no encajan en la visión.

Contratación, promoción y desarrollo de los empleados que pueden poner en práctica la visión.

Nuevo impulso para el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio

### **8. La institucionalización de nuevos enfoques.**

Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito empresarial.

El desarrollo de los medios para garantizar el desarrollo del liderazgo y la sucesión

Para cada una de las etapas de un proceso de cambio, hay una trampa correspondiente.

**1. No establecer un sentido lo suficientemente grande de urgencia.**

Los esfuerzos de cambio más exitosos comienzan cuando algunos individuos o grupos empiezan a examinar a una situación competitiva de la empresa, posición en el mercado, las tendencias tecnológicas, y el rendimiento financiero.

Ellos luego encuentran la manera de comunicar esta información de manera amplificada, especialmente con respecto a crisis, crisis potenciales, o grandes oportunidades. Este primer paso es esencial, ya que sin motivación, la gente no ayuda y el esfuerzo no va a ninguna parte.

A veces los ejecutivos subestiman lo difícil que puede ser sacar a la gente de su zona de confort. A veces se sobreestima el éxito porque ya han estado en situaciones más complicadas. A veces la alta dirección se encuentra paralizada, a menudo por tener muchos gerentes y no los suficientes líderes.

El mandato de gestión consiste en minimizar el riesgo y mantener el sistema actual. El Cambio, por definición, requiere la creación de un nuevo sistema, que a su vez exige siempre de liderazgo.

La primera fase puede ser un desafío enorme. Malos resultados empresariales son tanto una bendición como una maldición en la primera fase. En el lado positivo, la pérdida de el dinero no llamar la atención de las personas. Pero también da menos margen de maniobra. Con un buen resultado del negocio, es todo lo contrario: convencer a la gente de la necesidad de cambio es mucho más difícil, pero tienen que utilizar más recursos para hacer cambios.

**2. No crear una guía lo suficientemente poderosa de la coalición.**

En la transformación exitosa requiere esfuerzos. El presidente o gerente general de la división, además de otras 50 de las personas más influyentes en la unidad- deben desarrollar un compromiso compartido con la renovación.

**3. Carecer de una visión.**

En todo lo posible la exitosa transformación que hemos visto, la coalición conductora desarrolla una imagen del futuro, que es relativamente fácil de comunicar y hace un llamamiento a los clientes, accionistas y empleados.

Sin una estrategia coherente y una visión sensible, un esfuerzo de cambio se disuelve en una lista de confusiones y situaciones incompatibles con los proyectos. Si no se puede comunicar la visión en cinco minutos o menos y obtener tanto la comprensión y el interés, el trabajo en esta etapa no se hace.

#### **4. Comunicación poco efectiva de la visión.**

Se deben utilizar todos los canales existentes para comunicar la visión. Tanto una comunicación clara y fluida de los grandes directivos, como en evaluaciones de desempeño donde se hable del aporte del individuo a la nueva visión, como en las reuniones de rutina, donde se analice el aporte de la división a la nueva visión.

La comunicación se presenta en palabras y obras. Esto último es a menudo la forma más poderosa. Nada socava más el cambio que un comportamiento incompatible con las palabras de las personas de niveles importantes.

#### **5. No eliminar los obstáculos a la nueva visión.**

La renovación exige la eliminación de los obstáculos (sistémica o humana) a la visión. En una empresa en proceso de transformación el alto ejecutivo a cargo de la división debe cambiar su propio comportamiento, y debe premiar a las nuevas ideas que se orientan a la nueva la visión.

Muchas veces los sistemas de incentivos de recursos humanos, las estructuras pueden socavar los esfuerzos por aumentar la productividad. Estos sistemas no deben seguir intactos si son incompatibles con los nuevos ideales. Porque genera conflicto entre los intereses de la empresa y el de los propios empleados.

En la primera mitad de una transformación, ninguna organización tiene el impulso, la energía o el tiempo para deshacerse de todos los obstáculos. Pero los más importantes deben ser confrontados y eliminados .

La acción es esencial, capacitar a los demás y mantener la credibilidad del esfuerzo de cambio en su conjunto.

#### **6. No planificar y crear de metas a corto plazo.**

Claramente reconocibles victorias en el primer o segundo año de cambio ayudará a convencer a los incrédulos que el esfuerzo de cambio va a ser digno de solucionar todos los problemas.

#### **7. Cantar victoria demasiado pronto.**

En esta etapa, está bien celebrar una victoria a corto plazo, pero es catastrófico declarar la victoria final, y no continuar con el proceso de cambio gradual.

#### **8. No anclar los cambios en la cultura corporativa.**

Si se van a adherir nuevos comportamientos, debe basarse en las normas y valores compartidos de una sociedad. Para llevar a cabo esto, es necesario hacer un intento consciente de mostrar a la gente que los nuevos comportamientos y enfoques han mejorado el rendimiento. Además, se debe asegurar que la próxima generación de la alta dirección continúe con el nuevo enfoque.

## **COLOFON DEL MARCO TEORICO**

Volviendo a las definiciones más elementales de lo que representa una organización, se puede decir que es un grupo social integrado por personas, el cual tiene por función administrar tareas, orientadas a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno.

Una organización para subsistir necesariamente debe adaptarse y anticiparse a las necesidades de esa comunidad y ese entorno. Diseñar una estrategia significa administrar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos planteados y poder cumplir su fin social y organizacional: satisfacer las necesidades de sus consumidores. La estrategia será quien organice los recursos para posicionar a la organización en la mente de los consumidores, logrando una posición relativamente mayor a la de sus competidores. Para saber que hacer, es necesario saber cuál es la situación actual, a donde se quiere llegar y cuales son los recursos.

Para que una organización se acerque a sus clientes y estos logren sentirse identificados con la misma, es necesario conocerlos y comprender la sociedad y el contexto que los rodea. La empresa se comunica con el mercado a través de sus productos y marcas. Detrás del nombre de una marca, el consumidor ve asociado ciertos valores y características que la distinguen, y con las cuales puede sentirse identificado.

Antes una marca construía su ventaja competitiva y con ello marcaba una identidad que los diferenciaba claramente de sus competidores. Actualmente, por la tecnología y la comunicación, se acortan los horizontes temporales de las ventajas competitivas, los productos se comoditizan, la calidad y funcionalidad de los productos comienzan a estandarizarse. Coyunturalmente, la marca adquiere más importancia en la competencia actual.

Es necesario que las marcas entiendan que es lo que esta buscando la gente. Actualmente, hay valores que trascienden las funcionalidades de los productos. Se valora socialmente el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social. Y muchas marcas ya están actuando en post de fomentar estos valores y ser reconocidos por su público objetivo. Pero cuando todas las marcas lleguen a copiar y a tener estos valores, el paradigma nuevamente va a cambiar, y las marcas que quieran seguir trascendiendo deben estar atentas a las nuevas prioridades del consumidor y la sociedad actual. Para que una marca siga siendo fuerte y reconocida con el paso de los años, es necesario que se construya sobre valores positivos, coherentes y trascendentes.

**Una vez que se entiende el contexto, los consumidores, la sociedad y los nuevos paradigmas, es necesario plantear una estrategia que organice los recursos hacia el objetivo final diferenciándose de los competidores.**

Pero en el contexto descrito anteriormente la estrategia se vuelve altamente dinámica. Intentar controlar y predecir todo lo que se viene no siempre sirve, ya que nunca viene lo previsible. Si es necesario capacitarse, entrenarse y prepararse para cualquier escenario posible. Para que se ejecute correctamente la estrategia es necesario lograr que el recurso humano también se alinee a la visión y a la estrategia.

Para esto, es necesario que esta visión sea inspiradora, por lo que además de satisfacer las ganancias de los accionistas debe cumplir una función social. La estrategia además debe ser bien comunicada e integrada, debe ser complementada con los valores estratégicos que le otorguen el marco de acción referencial.

¿De que forma se puede llevar a cabo la visión, la estrategia y los valores organizacionales, que es algo conceptual y tácito a un conocimiento operacional, que genere valor en todos los niveles?

Naturalmente las organizaciones se deben enfrentar a periodos de estabilidad seguidos por cambios cuánticos, para seguir evolucionando y adaptándose al medio. Estos cambios y estas crisis son posibilidades de evolución y crecimiento. Por eso es importante estar preparados y saber administrar estos procesos de cambio tan continuos como necesarios para continuar con el éxito esperado. Pero en cada cambio de etapa o estado evolutivo es importante mantener la identidad comunicada a los consumidores y los valores transmitidos a los empleados para mantener la fortaleza interna.

La organización es la responsable de diseñar la estrategia para alinearse al contexto externo, y es la responsable de generar el marco de actuación que permita que toda la inteligencia del personal se mueva hacia sus nuevos objetivos. El investigador elige el modelo de gestión de conocimiento para lograr la alineación estratégica de los clientes internos a los cambios de estrategias y a los cambios culturales necesarios. No importa cuan competitivo sea el mercado, cuan exigente el cliente, y cuan dinámica la estrategia, se trata de renovar el conocimiento y aplicar la experiencia y las capacidades latentes en cada individuo a la satisfacción de los clientes y de la sociedad, para adaptarse y anticiparse rápidamente a los nuevos retos del mercado.

Otra forma de determinar el marco de actuación en el cuál se llevará a cabo la estrategia diseñada dentro de las organizaciones es la cultura., para esto es importante definir claramente los valores organizacionales Es necesario que los empleados también se sientan identificados con la organización, para que sientan el compromiso de seguir contribuyendo con todo su potencial a la generación de valor. Para esto es importante

mantener la equidad en las relaciones laborales, cumpliendo las expectativas de los nuevos contratos emocionales elaborados.

Los agentes de cambios responsables de este proceso de alineación son los líderes. Ellos deben saber administrar el proceso de cambio, marcando un rumbo aspiracional para todos los miembros, con estrategias y valores claros, reales y factibles. Con una comunicación fluida que permita alinear y motivar a la gente, teniendo consonancia con los hechos y prácticas organizacionales, para mantener la credibilidad y la confianza de todos los grupos de interés.

Por eso el investigador en la primer etapa de esta investigación habla de ir del cliente interno al cliente externo. Es decir, organizar todos los recursos y herramientas disponibles hacia un objetivo en común. Para esto, es necesario alinear todo el recurso humano hacia una visión común inspiradora, y así llegar a cumplir la misión social y económica. De esta forma tanto empleados como consumidores elegirán a la organización entre todos los competidores, por la confianza que tiene en sus marcas y por su compromiso con el medio y la sociedad.

Por esta razón, es que en esta segunda etapa de investigación el investigador, pone foco en los líderes en los últimos 3 capítulos, ya que son los principales agentes de cambio, y en los principales responsables de transmitir todos los valores, principios, y estrategias a los clientes internos, para después comunicarlos a los clientes externos.

Los líderes son los responsables de señalar el rumbo y producir el cambio. De transformar el sueño en realidad. Y de alinear a los empleados con ese sueño: comunicándolo, siendo creíbles, delegando poder para construir el sueño, y dando una explosión de energía mayor para lograr todo esto.

Si bien los líderes son responsables de gestionar el cambio, el cambio se produce a través de un largo proceso. Y deben saber elegir el rol que deben ocupar en cada etapa de crecimiento, cambio y estabilidad de una organización, ya que su principal función es minimizar el riesgo y conservar lo relevante del sistema actual.

Los líderes deben resguardarse de los errores más comunes para convertir este largo proceso de cambio en el sueño de toda la compañía: por eso deben plasmar el sentido de urgencia, generar una coalición de cambio, comunicar clara y efectivamente la visión, tener comportamientos coherentes con los cambios señalados, conciliar nuevamente los intereses de toda la compañía, fijar metas a corto plazo, continuar con la mejora continua e institucionalizar los progresos realizados.

Por lo tanto, el proceso de alineación al nuevo sueño de la compañía, depende de la organización, de los líderes y de los empleados.



**SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DE CAMPO**

## CAPITULO VII: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Según los propósitos de la investigación, se abordó la misma desde un estudio descriptivo. El diseño de investigación teniendo en cuenta las fuentes de información corresponde básicamente a un estudio de caso, ya que se indagó en profundidad las características de los pilares estratégicos, los programas y planes diseñados para lograr alineación de los Recursos Humanos en una organización que sirvió como caso de estudio.

A su vez, se compararon los hallazgos realizados a partir del estudio de campo<sup>23</sup> con las estrategias sugeridas desde el modelo teórico de Gestión del conocimiento y las teorías del liderazgo organizacional a fin de determinar las similitudes y las diferencias entre lo que se presentó en el marco teórico y lo que se pudo observar en la práctica concreta en la organización analizada.

El presente estudio, tomando en cuenta la dimensión temporal se define como una investigación seccional, porque se estudió el comportamiento del fenómeno sin tener en cuenta la variable tiempo en el momento de su realización. En cuanto al propósito de la investigación fue descriptiva<sup>24</sup>, teniendo en cuenta que la misma consistió en caracterizar una situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores sin buscar una relación causal entre el fenómeno estudiado y sus causas.

Para iniciar la investigación, se solicitó información documental a agentes directivos claves, donde se desarrollaban la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, planes y programas de la misma. También se recurrió a la observación de campo y al análisis de la información publicada en la página Web de dicha organización.

En este punto de la investigación el investigador no presentó mayores inconvenientes, por contar con el acceso a los documentos públicos de la organización bajo estudio. De esta manera pudo observar en una primera instancia el cambio estratégico y organizacional, los resultados de bajo Engagement que se publicaban en las reuniones corporativas, y los grandes resultados comerciales que se obtenían a pesar de la crisis económica existente. Esto fue lo que llamó la atención del investigador, y lo llevó a profundizar su análisis contemplando que la doctrina estratégica menciona que en casos de desalineación es muy difícil llegar a los resultados. Sin embargo el caso bajo estudio presentaba fuertes indicios de desalineación estratégica en su personal y sus objetivos se seguían cumpliendo.

---

<sup>23</sup> Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México 1997(Cap. 4 y 6)

<sup>24</sup> Ander – Egg (1982).Técnicas de Investigación Social. Mexico.DF.Pág. 61

En una segunda etapa, para profundizar el análisis de la situación imperante, y resolver las dudas respecto a las características de alineación que existía del personal a la nueva estrategia planteada, el investigador realizó una encuesta de clima interna en una muestra de la población determinada.

Para estimular la participación de los integrantes, se explicó a los referentes del sector y a los integrantes de la muestra la naturaleza académica de la investigación, asegurando su confidencialidad.

El método de encuestas seleccionado fue electrónico. El diseño, administración y recolección de datos se realizó a través del programa [www.encuestasfacil.com](http://www.encuestasfacil.com), que permitió dar un marco de confidencialidad, confianza y profesionalismo a las encuestas realizadas. Los formularios y resultados se adjunta en los anexos de la investigación.

Una vez que se obtuvieron los resultados de las encuestas realizada a los empleados, y se analizaron las causas del bajo compromiso hacia la nueva estrategia planteada, se elaboró una agenda de entrevista con los diferentes líderes. Las Entrevistas fueron orientadas a “actores claves”, es decir, personas que por su grado de jerarquía y experiencia puedan brindar una visión global sobre la realidad de la empresa, que participen dentro de los procesos de discusión y definición de estrategias, como así también su implementación. Se intento comenzar con el nivel mas alto el ciclo de entrevistas, para poder observar como la visión del líder a nivel nacional es transmitida y percibida por los niveles sucesivos.

En esta tercera etapa, se realizaron entrevistas semiestructuradas al Gerente a Nivel Nacional, al Gerentes de área, al gerente regional de ventas, al gerente de planeamiento de ventas y a un participante de la encuesta con el objetivo de indagar e interpretar sus respuestas. De esta manera se intentó analizar como se comunicaba y percibía en cada uno de los niveles la estrategia, y cuales eran los pilares para su ejecución. De esta forma se pudo comparar la alineación en los distintos niveles con la alineación de la plantilla de empleados.

Al explicar los objetivos académicos de la investigación y al tratarse de un tema relevante para todos los participantes, colaboraron con gran predisposición contestando todas las preguntas y resolviendo todas las dudas planteadas. De esta forma se obtuvo información primaria y relevante de los directivos referentes de la muestra seleccionada en el trabajo de campo, y se profundizaron los conocimientos sobre los pilares de la estrategia comercial. También se obtuvo información sobre como estos pilares son entendidos y aplicados por los referentes de los distintos niveles organizacionales. Esto permitió comparar el estudio de campo abordado, con lo que caracteriza la doctrina del modelo Gestión del Conocimiento sobre alineación estratégica.

Debido a la elección de los entrevistados y el cronograma implementado, se pudieron completar las entrevistas en el término de un año. Si bien este problema de agenda puede ser visto como una reprogramación en la planificación de la investigación, estos retrasos permitieron al investigador observar las diferentes etapas de maduración de un proceso de cambio, con una visión más crítica y académica que permitió una mayor comprensión del trabajo de campo, y profundización del marco teórico.

A su vez se terminaron los ciclos de entrevistas con preguntas a uno de los integrantes de la encuesta realizada, para profundizar en detalle la estrategia, ejecución y alineación en todos los niveles. Se pudo observar la maduración que hubo de un periodo a otro, desde que se realizaron las encuestas hasta el momento en que culminaron las entrevistas.

Los resultados fueron reflejados en esta investigación, en forma de conclusiones relevantes que ayuden al lector a comprender integralmente las variables claves del proceso de alineación estratégica y que permitan entender la importancia de una visión clara e inspiradora, de valores relevantes y reales, de la necesidad de alineación estratégica de los recursos humanos planteado a través del modelo Gestión del Conocimiento, y su implicancia en los resultados organizacionales. Todo el proceso de alineación se analiza desde el punto de vista de la teórica estratégica como de la práctica de una organización de gran impacto económico en el medio.

## CAPITULO VIII: INTRODUCCIÓN DEL CASO BAJO ESTUDIO

*“...Como todos sabemos, en 1890 Otto Bemberg se instaló en Quilmes para elaborar la cerveza preferida de los argentinos. Durante este 2010, por lo tanto, estamos festejando juntos el 120° aniversario de la Compañía.*

*En todo este tiempo nuestra Compañía ha sido protagonista de una historia de éxito única, generando un fuerte compromiso con el desarrollo económico de la Argentina. El foco en la calidad del producto, la excelencia en ventas, la creatividad distintiva de su publicidad, fueron aspectos que con el paso de los años, fueron dando forma a la identidad de la Compañía y de su marca emblemática, Quilmes.*

*En los últimos años establecimos también alianzas con empresas internacionales líderes. En 1999 recibimos de PepsiCo la franquicia para producir, distribuir y comercializar en la Argentina toda su línea de productos. Así mismo, participamos del negocio de aguas con Eco de los Andes, resultado de un joint-venture con Nestlé Waters. En 2006 pasamos a integrar una Compañía cervecera a nivel mundial, InBev, fruto de la fusión de AmBev e Interbrew y, desde el año 2009, somos parte de la Compañía cervecera internacional líder y una de las empresas de consumo masivo más grande del mundo: Anheuser-Busch InBev .*

*Cervecería y Maltería Quilmes es hoy la compañía líder de la industria de bebidas de la Argentina, y la marca Quilmes, a su vez, es sinónimo de cerveza en el país. Todo esto fue fruto del trabajo, el talento y del compromiso de nuestra gente. Nuestra Compañía ha demostrado a lo largo del tiempo, estar formada por gente excelente, capaz de superar diferentes crisis y capitalizar lo aprendido en el pasado, adaptándose y haciendo frente a tendencias mundiales.*

*Nuestro Sueño es ser la Mejor Compañía de la industria en un Mundo Mejor. Un Sueño que estamos haciendo realidad todos los días trabajando juntos como equipo, todos con la misma camiseta y la misma pasión. Seguimos siendo, como siempre fuimos, una Compañía que cree en su gente, orgullosa de si misma y capaz de lograr grandes resultados.*

*En 2010 cumplimos 120 años de éxitos. Sigamos juntos haciendo historia.* <sup>25</sup>

Bernardo Paiva  
Zone President LAS

---

<sup>25</sup> Comunicaciones Internas/AR/Quinsa -16/03/2010 06:11 p.m

En el transcurso de los últimos 120 años, la organización bajo estudio fue experimentando fuertes cambios, estando siempre a la vanguardia del mercado y de las necesidades de sus consumidores, siendo líder en la industria nacional de cervezas.

Según lo manifestado en la Convención Nacional de Ventas dictada en Marzo del año 2010 por los principales líderes de venta de la compañía, la visión de su fundador en 1890, fue producir la mejor cerveza en términos de calidad, y llegar a todos los consumidores a través de una red de distribución efectiva, eficiente que llegara a todos los puntos del país. Hoy la visión actual es ser la compañía de cervezas más grande del mundo, en términos de rentabilidad, en un mundo mejor.

Tras las palabras del Zone President Bernardo Paiva, se puede percibir como la compañía fue evolucionado durante los últimos 120 años, confirmando la identidad organizacional y la fortaleza de sus marcas. A lo largo del desarrollo práctico de esta investigación, se pueden observar los fundamentos de este crecimiento sustentable que exponen los principales líderes a nivel mundial, para comenzar a comprender un poco más sobre la cultura y los pilares que hacen a esta nueva compañía exitosa en el país y en el mundo. Y se puede observar en detalle el proceso de administración del cambio para pasar de una etapa organizacional a otra.

Además, se desarrollan las conclusiones extraídas de las entrevistas realizadas a los mayores exponentes del área de ventas a nivel nacional, aguardando la opinión todos los niveles organizacionales del área de ventas, sobre la estrategia definida para cumplir su visión, los factores claves que se consideran en cada nivel de ventas para llevarla a cabo, y la forma en que cada líder desde su posición considera que debe desarrollarse la alineación de toda el recurso humano de la empresa hacia los objetivos estratégicos definidos.

Se expone además, la opinión de un grupo de empleados que participaron de una encuesta de clima realizada por el investigador, con la que se indagó sobre el clima organizacional y la percepción que tienen los empleados de la organización y sus valores para observar el grado de adhesión y compromiso a los mismos. De esta manera se puede describir la alineación de los recursos humanos en todos los niveles hacia los objetivos estratégicos de la empresa bajo estudio y los efectos de ella misma en los resultados organizacionales.

Finalmente se relacionan, los conceptos teóricos a los datos reales del caso bajo estudio suministrado, para desarrollar las causas que determinan el nivel de alineación observado en esta investigación, y la influencia del liderazgo en el proceso de cambio.

## CAPITULO IX: ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

*En el marco teórico de definió estrategia, como el nexo entre una compañía y su medio. Con la estrategia se busca llegar a la mente del consumidor en una posición relativamente mayor a la de los competidores. A continuación se intenta profundizar sobre la Visión, la Misión y los valores que promulga la organización bajo estudio, para comprender luego sus pilares estratégicos para cumplirla.*

### La Estrategia según el CEO:

Según la nota que se titula “ADN del Éxito” realizada por la Revista “ Gestión”, del grupo HSM, a Carlos Brito quien es el actual CEO de AB Inbev, se puede observar el perfil del principal referente de la gestión del caso bajo estudio.

Según Brito, inspirar a las personas ha llevado a los buenos resultados culturales y financieros en su empresa. “Una vez me preguntaron cómo construir una cultura de alto rendimiento. Nosotros aprendimos que uno tiene que tener un sueño, que se lo debe comunicar a la empresa, y que si es lo suficientemente poderoso para inspirar a la gente, las motiva y les das un sentido. Esa es la clave”<sup>26</sup>

Haciendo una pequeña síntesis de lo que fue el Video LPC Mundial de Abril 2008, que se presento a nivel nacional y en cada una de las áreas regionales de ventas, Carlos Brito, expresa lo siguiente:

- En cuanto a la **visión** de la compañía, manifestó: “Nuestro sueño es ser la mejor Cervecería del Mundo, en un mundo mejor”.
- En cuanto al valor que la compañía le da a la **Gente**, expreso lo siguiente: “La cultura AmBev / Interbrew: cree en trabajar con poca gente pero extraordinaria.
- Se necesita **liderazgo**, y se lo fomenta a través de la formación de equipos y evaluaciones de desempeño. Solo así se puede ser una gran empresa, incluso en un ambiente difícil.”

El líder remarco la importancia de la política de Costos, y la **disciplina financiera**, intentando explicar el énfasis en la gestión del presupuesto base cero, de la siguiente manera: “No es el costo lo más importante, pero es lo que podemos controlar. El

---

<sup>26</sup> Revista Gestión. (2009, Diciembre).ADN del éxito. Perfil: Carlos Britos, CEO de AB Inbev. Recuperado 10 de Diciembre de 2009 de <http://ar.hsmglobal.com/notas/55547-perfil-carlos-brito-ceo-ab-inbev>

crecimiento es lo más importante.” Refiriéndose de este modo, a que si se tiene la cintura financiera, y se reorganizan los recursos de forma inteligente, la compañía se vuelve mas competitiva y esto es lo que atrae a los accionistas y a la gente a elegir la compañía: “Lo que atrae a la gente es que somos competitivos...”

También afirmo: “Si hay una manera optima de manejar una organización, la aplicamos en todos lados...” esto lo dijo refiriéndose a la batería de procesos que fueron bajados a las nuevas operaciones adquiridas. De esta manera se aprenden de las mejores prácticas de cada región del mundo donde opera esta gran compañía y además todas las operaciones hablan el mismo idioma.

Toda la gestión apunta a un objetivo claramente definido por el CEO: **“Queremos ser siempre rentables, crecer y continuar.** Debemos sacar el mayor provecho de de la Gente y Nuestras Marcas en un contexto difícil, a través del liderazgo y la planificación...”.Explico además: “En un mundo más complicado va hacer mas difícil mantener la rentabilidad.”

#### **La estrategia según el VP a nivel Nacional:**

Según lo expresado por Diego Dávila, en el LPC regional, en el periodo Octubre 2008 los pilares claves serian: “Maximizar el crecimiento de la facturación, con correcta ejecución que lleve al liderazgo del Punto De Venta.”

Explico el programa de control de costos, a través de la gestión del presupuesto base cero. Y explico la organización de procesos internos a través del programa de excelencia global que estaba siendo implementado.

Se pudo observar a lo largo de este discurso como en consonancia con los pilares estratégicos mencionados por el CEO, el VP a nivel nacional se va acercando mas a la realidad, a la ejecución y a la manera de lograr los objetivos mencionando los planes y programas ejecutados. Programas que fueron efectivamente implementados en el año 2008 por lo que eran planes tangibles, que los empleados los conocían y los estaban experimentando en sus rutinas laborales.

En esta oportunidad el VP de ventas, mencionó los Cambios en la gerencia general que hubo en el periodo transcurrido y que son de gran importancia para el cambio cultural. Según el marco teórico definido, representa haber seleccionados los agentes de cambios en los que la compañía confía la misión de difundir los nuevos valores y formas de trabajo.

Todos los programas y procesos mencionados por el líder en esa oportunidad, se aplican con el objetivo de alinear las operaciones en todo el mundo, asegurando excelencia en la ejecución, resultados en el mercado, crecimiento y reconocimiento para



las personas que mas aportan a cumplir los objetivos. Y de alguna manera, comienza a hablar de la identidad de esta nueva y gran compañía a nivel mundial.

Sin embargo, la plantilla de empleados manifiesta una cierta incomodidad a nivel nacional, que se ve reflejado en los resultados de las encuestas de clima interno. Por lo que fue un tema ampliamente tratado en este evento de Liderazgo, Gente y Cultura.<sup>27</sup> Resultados de las encuestas de clima: Bajo Engagement. Argentina disminuye de 62% a 60% de Engagement en el periodo 2007/2008.

Como colorario del evento, teniendo en cuenta los cuatro años de vida de Inbev, y los 2 años de Globalización que le toco experimentar a Argentina, Diego Dávila cerró su discurso con el siguiente mensaje: **“Venimos de una compañía exitosa, donde la base fue siempre la gente. Hoy estamos orientados a los procesos y somos manejados por una sede central. No es ni mejor ni peor, es distinto. Con el ZBB se busca prepararse para una crisis” (DD)**

El investigador pudo observar a través de estos eventos la claridad de los pilares estratégicos y la alineación del nivel nacional y global de esta gran compañía.

Se pudo observar también, la repercusión del cambio cultural en el Engagement de los empleados que fue reflejado en las encuestas de climas.

El compromiso de los empleados para llevar a cabo los objetivos estratégicos son considerados claves para la doctrina estudiada, y también son relevantes para los líderes de esta gran compañía, que dedicaron tiempo y dedicación al análisis de los factores que afectan al compromiso de los empleados hacia la compañía.

### **Cultura Organizacional:**

En cuanto a la nueva cultura implementada en la región, Diego Dávila la definió como “el traspaso de una empresa regional a una global”.

La Campaña de comunicación de la nueva cultura se base en el lema: “Una misma pasión, el doble de orgullo”. Una misma pasión, refiriéndose a ser líderes en el mercado, y atacando agresivamente a su competidor. Doble de orgullo, refiriéndose a ser la mejor compañía del mundo.

La difusión de los nuevos valores culturales se realizo mediante 39 convenciones denominadas “LPC”, donde concurrieron más de 1500 participantes, para difundir el cambio cultural, la nueva orientación de la compañía, los valores que se promulgan y los cambios que se prevén. Se complemento con Desayunos de trabajo, donde los líderes tenían un contacto más cercano e informal con sus reportes directos.

---

<sup>27</sup> Nota: LPC: Leader, People and Culture

A través del relevamiento de campo, se puede observar como inmediatamente después de haber ocurrido el cambio de propiedad de la compañía, los altos líderes globales dieron especial importancia a la difusión de los valores culturales.

Los mismos líderes, pregonaban que la mejor manera de transmitir valores culturales es a través del ejemplo personal. El primer año del cambio cultural, se percibió una gran resistencia al cambio, acompañado del desconcierto hacia las respuestas que daba la compañía sobre las presiones sindicales y los profundos cambios internos. Quizás los mismos líderes nacionales, esperaban una orientación más clara de los lineamientos globales, ya que a diferencia de la antigua Quilmes las decisiones ya no eran independientes y debían ser reportadas constantemente a nivel global.

Mes a mes se pudo observar como los nuevos procesos del departamento de RRHH fueron adquiriendo más importancia y protagonismo en los procesos cotidianos. Todos los líderes comenzaron a darle importancia a la participación, a los resultados y a la resolución de las encuestas de climas llevadas a cabo por la compañía. Se fueron dando más lugar y trascendencia a las reuniones de Expectativas y evaluaciones de desempeños de los empleados. Y se aprovechaban más las reuniones con líderes para hacer foco en los temas que preocupaban a los empleados.

Nuevamente, más allá de los procesos formales establecidos por la organización, lo que más efecto surgió en el clima laboral es la gestión cotidiana de los líderes, de su apertura con sus reportes, de la comunicación transparente y abierta, y la atención y resolución rápida de los temas que más interesaban a los empleados.

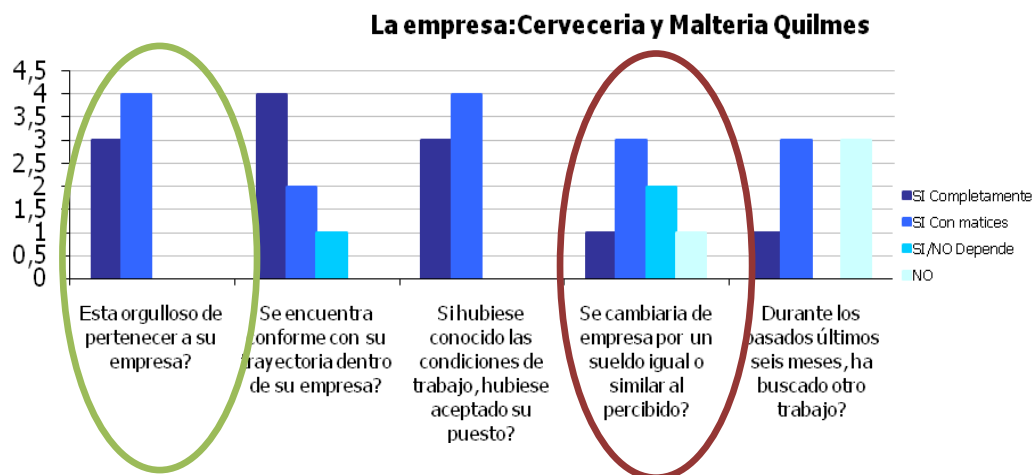
El investigador observa un proceso de maduración de la compañía y de todos sus integrantes a lo largo de todo el proceso del estudio elaborado.

## CAPITULO X: ENCUESTAS DE CLIMA INTERNO

Para entender claramente los motivos que incidieron en el bajo Engagement que demostró la plantilla de empleados, el investigador realizó una encuesta de clima para obtener datos primarios de la muestra relevada, para profundizar las cuestiones relacionadas con el alineamiento estratégico en el caso bajo estudio.

A través de los resultados obtenidos en la encuesta de clima desarrollada, se pueden destacar los siguientes resultados:

- Gran reconocimiento y el **orgullo de los empleados** por pertenecer a la compañía es un denominador común en todos los empleados.
- Sin embargo también se observa **desconcierto** en las primeras etapas de transición cultural de la organización y de las nuevas decisiones tomadas por la compañía.



Por las respuestas obtenidas dentro del contexto observado, el investigador puede presumir que los empleados no viven el proceso de transición cultural como un fenómeno transitorio, sino que se percibe un cierto desconcierto hacia la resolución de los inconvenientes desarrollados durante el periodo en cuestión, como ser el ajuste y la alineación de la remuneración según los puestos y niveles dentro de la empresa, que fueron desacomodados por influencia del sindicato.

En los primeros apartados de la encuesta realizada, el investigador busca poner en manifiesto la relación, el compromiso, el sentido de pertenencia que sienten los empleados hacia la organización. Y por el desarrollo del mismo, se puede observar que los empleados sienten respeto y reconocimiento por esta gran compañía, pero que el desconcierto de la resolución de situaciones que afectan a los intereses de los empleados,

hacen dudar a los mismos sobre el respaldo y el valor que la compañía manifiesta por ellos. Razones por las cuáles la equidad en las relaciones se ve afectada y con esto el compromiso de los empleados.

- Respecto a las responsabilidades del **departamento de los recursos humanos**, se analizan aquellas funciones administradas por este departamento que pueden influir en el comportamiento de los empleados hacia la organización, en su compromiso, y en su capacidad de generar valor agregado para la misma.

Las preguntas realizadas en este sentido permitieron observar, que en líneas generales los empleados cuentan con un ambiente amplio y cómodo donde desarrollar sus tareas. Que valoran la asistencia y cobertura médica brindada por la compañía, al igual que los eventos para el personal realizados.

Sin embargo, se pone de manifiesto dificultades para reaccionar rápidamente ante inconvenientes, ya sea de limpieza, orden u olores en el ámbito laboral. Estos por menores, pueden ser percibidos por los empleados como escaso interés en su bienestar.

Otro gran campo de acción del departamento de recursos humanos, es el proceso de inducción y promoción de los empleados. Si bien los compañeros y líder del sector son las personas más apropiadas para involucrar a una persona a sus nuevas funciones, es responsabilidad del departamento de RRHH generar el marco institucional, donde la persona conozca las partes y funciones principales de la organización y del puesto de trabajo. Un detalle que llama la atención del investigador, es que no existen manuales de misiones y funciones en el área bajo estudio. Hay descripción de procesos, que son generales y compartidos por todos los integrantes del sector, pero no se puede observar una descripción de agenda y tareas de cada puesto.

Lo que se ha manifestado en la encuesta y se observa notablemente en el trabajo de campo, es la poca eficiencia de la asistencia técnica a los puestos de trabajo. A través de un sistema centralizado de reclamos, que produce demoras y tiempos muertos de trabajo, que no se adapta a las necesidades y requerimientos de una organización de una importante envergadura como la del caso bajo estudio.

Resumiendo este apartado, se observan **excelentes políticas de recursos humanos y beneficios para el personal**, que no están siendo administradas eficientemente por la burocracia interna, disminuyendo de esta manera la percepción de valor de los clientes internos.

En cuanto a la evaluación de desempeño y promoción de los empleados, a través del relevamientos de campo, de entrevistas y de las respuestas obtenidas en esta encuesta,

se observa que los nuevos valores culturales se orientan a dar más valor a la Meritocracia, y que cuentan con las herramientas y procesos para hacerlo. De esta manera también se está dando más protagonismo al área de Recursos Humanos, que según lo observado por el investigador, estaba hasta el momento rezagado a tareas administrativas.

Se observa que periodo a periodo se van aplicando las nuevas herramientas destinadas a garantizar la Meritocracia de los empleados. Pero que al momento del relevamiento, todavía los empleados sentían sesgos de subjetividad en sus evaluaciones, y planes de carreras.

Es responsabilidad del departamento de RRHH, velar por una inducción, evaluación, promoción y remuneración apropiada para cada empleado. Si bien, en todas estas cuestiones es el líder quien tiene más influencia, la misma se da por el hecho de que el líder inmediato es el que está más cerca sus reportes, es el que más los conoce y el que más influye en los mismos. Es muy valioso que los líderes estén cerca de sus empleados, pero también es menester para una buena gestión de RRHH, que los responsables de este departamento tengan la suficiente cercanía a la gente, a los problemas que más los aqueja y a las motivaciones de cada grupo de empleado. Es necesario que puedan ganarse la confianza de los mismos, y que inclusive puedan servir para velar por la objetividad de los líderes a la hora de evaluar a cada uno de sus reportes.

Para que los empleados se adhieran a los procesos implementados en una organización, es preciso que crean en su utilidad y beneficios. Para esto el departamento de RRHH debería estar cerca de los mismos para hacer de soporte, y demostrar interés no solo en cumplir procesos, sino en procurar el bienestar de los empleados en todos los aspectos relevantes de la administración de personal. Si bien muchas cuestiones se desprenden de políticas ya establecidas por la organización, es preciso que el departamento de RRHH las administre, y sea quien dé el discurso coherente y explicativo de las razones de cada decisión tomada por la compañía. Este departamento es el responsable de recibir, administrar y ejecutar de la manera mas apropiada los reclamos y necesidades de los empleados.

- En la encuesta realizada, también se busco abarcar aspectos relacionados al liderazgo, intentando observar **la influencia de líder directo en el clima laboral** de la muestra relevada.

Una de las variables en la que tiene influencia directa del líder inmediato, es el puesto de trabajo. Según se puede observar los encuestados en general se sienten cómodos, y consideran estar ubicados según su experiencia y trayectoria. Se percibe una buena comunicación entre los reportes y el líder, donde las ideas y sugerencias de cada

uno son escuchadas. Los empleados manifiestan sentirse con la suficiente autonomía y creatividad para desempeñar sus funciones. Y esto tiene que ver con la apertura y la confianza que les brinda el líder de turno.

Pero quizás la dinámica de cada puesto, hace que los empleados no deseen permanecer por tiempo indefinido en el mismo. Esto es propio de la nueva era de aprendizaje de los empleados, donde una vez alcanzado el nivel óptimo de experiencia y conocimiento, puede resultar rutinario y poco motivador seguir en el mismo. A lo que como líderes directos, en caso de que el nivel de rotación no sea el óptimo, pueden ayudar, dando nuevos desafíos, o nuevas orientaciones a los puestos de trabajos. Hacerlos integrar con otros, para que cada persona pueda adquirir la visión de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo.

En este sentido, es muy importante, que cada líder sienta la responsabilidad de cumplir con el ciclo de liderazgo, donde según la etapa de conocimiento /motivación deba dar prioridad a hacer coaching, motivarlos o darle empowerment a cada uno de sus reportes. Que le brinde a cada uno la oportunidad de mostrar su trabajo, en reportes, en el campo, en sus análisis de las situaciones. Que brinde su visión estratégica para el trabajo a desempeñar de cada uno. Que deje claro que se espera de cada empleado en su puesto de trabajo, cuales son las fortalezas y debilidades de cada uno. Que se haga devolución y revisión de su desempeño, y que este trato sea equitativo entre todos los reportes de cada líder. De lo contrario manifestar las razones coherentes, por la que un empleado necesita más apoyo, atención y coaching que otro.

Si bien, dentro de la organización se desarrollaron herramientas y procesos formales para que cada empleado tenga su devolución, con la participación de los líderes y del responsable de RRHH, es necesario que este proceso sea continuo y dinámico. Que no solo quede enmarcado en el proceso formal y anual, sino que los procesos de coaching, estímulos, desafíos, devoluciones sea un círculo cotidiano entre los líderes inmediatos y sus reportes.

Otro factor relevante que incide en el clima laboral en el que puede incidir el superior inmediato, es el compañerismo y el trabajo en equipo. En este aspecto, la muestra relevada manifiesta ser un gran equipo de trabajo, unido y cooperativo. Por lo que el líder en este aspecto realiza un excelente trabajo, manifestando valores de compañerismo, y competencia adecuados para que todos los integrantes se sientan cómodos en sus labores. Si bien es cierto que depende de las características reinantes de cada persona, un líder puede estimular en mayor o menor medida el trabajo en equipo y el compañerismo como valores de trabajo. En un ambiente de trabajo, es el responsable

de marcar el camino para lograr los objetivos. Y en este sentido se observa que son valores apreciados por el grupo.

Por otro lado, se puede observar también que este mismo grupo espera mayores actividades de integración para compartir sus conocimientos y experiencias laborales. Cabe aclarar que la dinámica del grupo encuestado, en su mayoría se representa por ejecutivos de cuentas, que deben viajar a las zonas asignadas para ejecutar el mercado. Cada una de las zonas representan realidades distintas, con lo que cada integrante se enfrenta a características particulares que merecen su propio análisis, diagnóstico y estrategia. Por estas razones se puede observar que es un trabajo individual, y donde es muy enriquecedor el compartir las experiencias de cada uno en sus distintas plazas y mercados.

Otro de los aspectos destacados en esta encuesta, es la poca colaboración entre áreas. Es muy importante contar con alineación funcional para el logro de los objetivos organizacionales. Si bien es lógico el control cruzado entre áreas, es necesario tener claro cuando un objetivo es más prioritario que otro, para obtener el mayor beneficio de la compañía. En este sentido es necesario agilizar la comunicación entre áreas, y entre los distintos niveles de la organización para poder resolver rápidamente la contraposición de intereses, logrando los mejores resultados en el menor tiempo posible para la organización y el resultado final al cliente.

- En cuanto al **perfil del líder** :

A través de las respuestas obtenidas se puede observar que es integrador, participativo, motivador, se preocupa por el desarrollo de sus reportes, que sabe transmitir las exigencias de modo adecuado, tratando respetuosamente a todos sus reportes.

En este apartado también se manifestó un sesgo de subjetividad en la resolución de ciertas cuestiones que a veces no las llegan a percibir como equitativas por el grupo encuestado. El investigador relaciona estas cuestiones, con las de evaluación del personal y planes de carreras tratados anteriormente, donde se concluye que con una participación más activa del departamento de RRHH se podría garantizar los resultados equitativos de cada evaluación del personal.

- Otro aspecto clave para el bienestar del clima laboral, es la **comunicación** de los líderes con los subordinados. Si bien suele ser parte de la política de una compañía la frecuencia y la importancia que le dan a las comunicaciones internas, además de las instancias formales es clave que los líderes utilicen los canales de comunicaciones

formales e informales para acercarse al personal. Para recibir sus ideas, sugerencias, interrogantes y así disminuir tensiones, y estimular el espiral de conocimiento. También es necesario generar el ámbito de apertura para que los empleados se acerquen sin prejuicios a los niveles superiores, y de esta manera generar un ambiente informal de trabajo en equipo.

En este aspecto, a nivel organizacional, la compañía marco su iniciativa de apertura e informalidad a través de oficinas abiertas, donde los líderes de segundo nivel están en permanente contacto con sus reportes inmediatos. Y los líderes de tercer nivel, si bien todavía se encuentran en oficinas, están en permanente contacto con sus reportes. El primer nivel de autoridad se encuentra en un edificio apartado del resto de la operación de ventas. Pero son habituales sus paseos entre los distintos patios de la compañía, sus visitas a las operaciones, y los viajes en todas las oficinas del país. De manera formal hay programados reuniones de integración y comunicación de los valores culturales y mensajes claves. También hay una convención anual donde se reúnen los referentes de ventas y los integrantes de la cadena de distribución.

Además de estos procedimientos formales, es necesaria la predisposición a relacionarse con los niveles más bajos, de mostrar una actitud abierta a escuchar a los empleados, y estar dispuestos a dar respuestas coherentes para las mayores inquietudes de los empleados.

En este aspecto el investigador observa al inicio de la investigación, que en los procedimientos formales la compañía se esforzaba en transmitir los nuevos valores, pero ante la inquietud y desconcierto de los empleados reforzaban el mensaje de la necesidad de cambio y de adaptación. Quizás sin dar demasiados fundamentos de los porque de cada estrategia, y sin predisposición de convencer y vender las ideas. Esta actitud en un principio provoco una mayor resistencia de parte de los empleados.

Paulatinamente a lo largo de los dos años de vida de esta nueva compañía, se fueron cumpliendo los procesos, y programas que garantizaban el bienestar de los empleados, y fue haciéndose mas creíble la propuesta planteada por la compañía.

Esto se consiguió fortaleciendo la transmisión de los valores culturales, a través de los análisis de las encuestas de climas, con las medidas adoptadas para atender las necesidades de los empleados, dando importancia a las respuestas de los empleados, y a las evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo. Finalmente, también se rediseño el programa de remuneraciones, estableciendo fuertes incentivo por llegar los objetivos anuales hasta los niveles mas bajo de la organización respondiendo a una de las preocupaciones centrales de los empleados.



- Uno de los factores claves para el desarrollo de un buen clima de trabajo, y el compromiso de los empleados en las organizaciones, es la **remuneración percibida**.

En la muestra relevada se observa que el 71% de los encuestados perciben que su remuneración es justa pero con alguna matiz. Tal como lo mencionan los autores en el marco teórico abordado, la sensación de un salario insuficiente, tiene relación con la contraprestación relativa que reciben los empleados, versus otros empleados de distintos sectores y niveles de la compañía.

El 57% de los empleados encuestados manifiestan que los sueldos no son acordes a otros sectores y empleados de la compañía. En este punto es menester aclarar, que al momento del relevamiento la fuerte influencia de los sindicatos provocó que los vendedores sindicalizados aumentaran drásticamente sus salarios, sin dar lugar a la empresa a acomodar rápidamente los sueldos de Supervisores de ventas y Ejecutivos de Ventas. Estos últimos teniendo más responsabilidades y mayores jerarquías, quedaron rezagados en comparación a quienes representan el menor nivel jerárquico en la pirámide organizacional.

Los empleados también, perciben un salario inferior respecto a otras empresas. A partir de la nueva cultura desarrollada por la compañía, la misma busca estar en la media del nivel salarial del mercado. En la “vieja Quilmes”, como lo denominan los empleados, esta compañía era líder en sueldos, y marcaba la diferencia de los salarios con el resto de la industria. Actualmente se procura atraer a los talentos, a través de la competitividad de la organización y de la experiencia que puede adquirir una persona en una organización líder como lo es AbInbev, además de los programas de beneficios especiales.

En cuanto al desempeño de la organización, los empleados encuestados también perciben un sesgo en su remuneración. Al observar los excelentes resultados de la compañía en todos sus negocios a pesar de la crisis económica, los empleados pretendían participar de los beneficios del negocio. Esto sumado a las mejoras salariales en los niveles más bajos y más altos, resultó en que los empleados encuestados percibieron un sesgo importante en los salarios percibidos.

Aunque la muestra seleccionada, percibe un desajuste importante en sus niveles de remuneraciones, sienten que hay posibilidades de mejoras. Quizás la lentitud de la respuesta de la compañía la pueden entender como parte de la definición de las nuevas políticas, como adaptación y análisis de la situación económica crítica reinante.

En este apartado es fundamental que tanto la organización, el departamento de RRHH y los líderes inmediatos, den una explicación coherente de la situación, fundamentalmente el porque de las decisiones tomadas, para no desalentar a los

empleados y para alimentar la confianza en que toda esta situación es transitoria, y que la organización se preocupa y se ocupa de la misma para lograr el beneficio de todos.

- Los mayores componentes de adhesión cultural, que aportan al clima y al compromiso de los empleados en una organización, son los **valores culturales**. Se observa a través de esta investigación los valores transmitidos por la organización, los mismos son coherentes con la estrategia, y con el ideal de una organización orientada a los resultados, que cuida a su gente, a sus clientes y accionistas.

20. Si desea hacer algún comentario, hágalo brevemente

Preguntas sin contestar: 7

21. Respecto a los Pilares de la Cultura Inbev, Ud considera que:

Consonancia	Esta de Acuerdo	No lo Comparte	No lo Comprende	Total
... 1) un sueño grande: Ser la compañía mas grande del mundo?	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
... 2) la gente es el activo mas valiosos de la empresa	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
... 3) Meritocracia, la gente con potencial y ajuste cultural crece mas rapido y gana mas que el promedio	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
... 4) Informalidad, para vestirse y para hablar abiertamente	86% (6)	0% (0)	14% (1)	(7)
... 5) Sinceridad, en las devoluciones de desempeño y en el posicionamiento de las personas dentro de la compañía	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
... 6) Los Líderes seleccionan personas, las capacitan, forman e incentivan para que sean mejores que ellos, y se formen buenos sucesores	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
... 7) Nunca estamos de acuerdo con nuestros resultados.Complacencia cero.Celebramos nuestros exitos, siempre pensando en el proximo desafío.	71% (5)	29% (2)	0% (0)	(7)
... 8) Foco en los resultados.Siempre tenemos mas cosas que hacer que lo que nos permite el tiempo.Los objetivos nos alinean entorno a lo que es mas importante.	86% (6)	14% (1)	0% (0)	(7)
... 9) Todo lo que hacemos tiene un dueño con responsabilidad y autoridad	86% (6)	14% (1)	0% (0)	(7)
...10) Creemos que la simpleza y el sentido común son mejores guías de acción que la sofisticación y la complejidad	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
...11) Gestionamos nuestros costos continuamente.Ahorrar el dinero No Productivo, para invertir mas en el mercado y hacer crecer nuestro negocio	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
...12) Liderar mediante el ejemplo personal es clave, es la guia mas importante para nuestra cultura	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
...13) Trabajamos duro para construir la fortaleza y el prestigio de nuestra compañía y de sus marcas.Integridad, trabajo duro y consistencia son esenciales.Seguridad de nuestra gente, calidad en nuestro producto, y singularidad en la experiencia de nue	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)

Según las respuestas obtenidas en esta encuesta se percibe el acuerdo y adhesión de la gente a los valores culturales promulgados. Sin embargo en el mismo apartado también se puede observar que solo se aplican, se perciben y se viven como cultura el Sueño de ser la empresa mas grande en un mundo mejor, la informalidad para vestirse y para la comunicación, la orientación a los resultados, y a no conformarse nunca con los resultados buscando siempre un mayor crecimiento, la gestión de costos, y la gestión a través de la ética y el cuidado de los productos, la gente y la comunidad.

Y los valores que se perciben plasmados parcialmente en la realidad, son los que tienen más relación con la gestión y el liderazgo, como ser: el foco en los resultados, que todas las tareas tengan un dueño, y que los líderes formen buenos sucesores y enseñen con el ejemplo personal.

Se Aplica	Se lo vive en el Area	Se lo Aplica Parcialmente	No se lo Aplica	Total
... 1) un sueño grande: Ser la compañía mas grande del mundo?	43% (3)	43% (3)	14% (1)	(7)
... 2) la gente es el activo mas valioso de la empresa	0% (0)	57% (4)	43% (3)	(7)
... 3) Meritocracia, la gente con potencial y ajuste cultural crece mas rapido y gana mas que el promedio	0% (0)	71% (5)	29% (2)	(7)
... 4) Informalidad, para vestirse y para hablar abiertamente	86% (6)	14% (1)	0% (0)	(7)
... 5) Sinceridad, en las devoluciones de desempeño y en el posicionamiento de las personas dentro de la compañía	14% (1)	57% (4)	29% (2)	(7)
... 6) Los Líderes seleccionan personas, las capacitan, forman e incentivan para que sean mejores que ellos , y se formen buenos sucesores	14% (1)	71% (5)	14% (1)	(7)
... 7) Nunca estamos de acuerdo con nuestros resultados.Complacencia cero .Celebramos nuestros exitos, siempre pensando en el proximo desafio.	57% (4)	14% (1)	29% (2)	(7)
... 8) Foco en los resultados.Siempre tenemos mas cosas que hacer que lo que nos permite el tiempo.Los objetivos nos alinean entorno a lo que es mas importante.	29% (2)	57% (4)	14% (1)	(7)
... 9) Todo lo que hacemos tiene un dueño con responsabilidad y autoridad	29% (2)	71% (5)	0% (0)	(7)
...10 ) Creemos que la simpleza y el sentido común son mejores guias de acción que la sofisticación y la complejidad	0% (0)	71% (5)	29% (2)	(7)
...11) Gestionamos nuestros costos continuamente.Ahorrar el dinero No Productivo, para invertir mas en el mercado y hacer crecer nuestro negocio	71% (5)	29% (2)	0% (0)	(7)
...12) Liderar mediante el ejemplo personal es clave, es la guia mas importante para nuestra cultura	14% (1)	86% (6)	0% (0)	(7)
...13) Trabajamos duro para construir la fortaleza y el prestigio de nuestra compañía y de sus marcas.Integridad, trabajo duro y consistencia son esenciales.Seguridad de nuestra gente, calidad en nuestro producto, y singularidad en la experiencia de nue	43% (3)	43% (3)	14% (1)	(7)

Respuestas recogidas: 7

Los valores que se plasman en la realidad con más retraso que los anteriores son los que tienen que ver con la relación entre la organización y la gente, como ser: que la gente sea el activo más valioso de la compañía. Este valor es clave para el contrato emocional entre un empleado y una compañía y sin embargo al momento del relevamiento estaba rezagado. Que se valore la Meritocracia de los empleados, también es clave para que los empleados sientan que realmente vale la pena dar lo mejor de si en sus puestos de trabajo en post al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La sinceridad en las devoluciones, es clave para mantener relaciones sanas, transparentes y coherentes entre los líderes, la organización y los empleados. Y otro valor que esta mas relacionados con la manera en que la empresa encara las operaciones y los desafíos diarios, tiene que ver con la simpleza y el sentido común aplicado cotidianamente.

El investigador presume que este es el punto crucial para el fortalecimiento del compromiso de los empleados, ya que habla de la equidad percibida por los empleados en el pacto emocional realizado con la compañía. Los empelados saben los esfuerzos exigidos por la compañía, y esperan que se cumplan las promesas de ser reconocidos y valorados. Sin embargo según los resultados de este apartado, habría acuerdo en el contrato emocional pactado, pero los empleados no estarían recibiendo las respuestas deseadas según las expectativas que la misma organización alimento a través de la difusión de los valores culturales.

## **CAPITULO XI: ENTREVISTAS EN DISTINTOS NIVELES ORGANIZACIONALES**

Para profundizar el análisis de las estrategias, se realizaron entrevistas en los tres niveles de gestión de ventas: a nivel nacional, de área, regional y operativo en el caso bajo estudio.

En este apartado el investigador intento involucrar a los principales líderes del caso bajo estudio obteniendo gran colaboración de todos los participantes. La entrevista con los protagonistas comenzó haciendo introducción al tema de la tesina a desarrollar, donde se explicaba la definición de alineación, y los efectos que podría provocar algún indicio de desalineación en los resultados operativos.

En todos los casos, se obtuvo respuestas muy abiertas, sinceras y una actitud muy colaborativa hacia la investigación, ya que se trata de un tema que involucra e interesa a todas las personas en cuestión.

De las entrevistas desestructuradas, el investigador destacó los siguientes enunciados enriqueciendo enormemente sus estudios y resultados:

1) **La visión definitivamente es clara en todos los niveles de la pirámide organizacional analizada** “ser la mejor y más grande compañía de bebidas del mundo, en un mundo mejor.”

• **Diego Dávila**, gerente a nivel nacional, remarca la importancia de “en un mundo mejor” sintiendo más responsabilidad por el medio, y participando en las soluciones del mismo.

• **Marcelo Pera**, gerente de área Norte, reconoce que la empresa es la más grande como fruto de la fusión de muchas compañías. Que se busca ser la mejor objetivamente, medidos por el Ebitda, en un mundo mejor.

Coinciden también en reforzar en la visión el mensaje de un mundo mejor, es darle más importancia a una serie de actividades y conductas que la compañía fue asimilando ya hace tiempo.

“Al igual que la ética: la compañía siempre fue ética, pero mencionándola ahora entre los principios da más fuerzas a esas intenciones, y no deja lugar a dudas a ningún integrante de la organización.” Agrego MP.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Entrevista a Marcelo Pera, Gerente de Área Norte. Período 2008/09

También se reconoce que la categoría es crítica, y que hay que tratarla responsablemente. “No es nocivo el consumo de alcohol por si solo, como lo es el cigarrillo, sino el abuso del mismo. Por eso hay que proclamar un consumo responsable y moderado de los productos que ofrecemos.”Explico MP en la entrevista brindada.

- **Gabriel Quiroga**, como segundo nivel funcional y complementando la ejecución de ventas coincide con la visión de la empresa.

- **Juan Martin Meabe**, como líder del 3 nivel, siendo superior inmediato de la línea operativa, describe la visión de la misma forma que sus superiores, pero explica en términos operativos, lo que se busca en cada actividad de ventas:

“A través del cociente entre el EBITDA y la Facturación, se busca saber de lo que vende cuanto realmente gana la compañía.

Hay dos líneas claras para aumentar la rentabilidad en una compañía:

Aumentando la línea de ventas, que es lo que se intenta mes a mes. Vender mas y mejor. Mejor mix, mejores negociaciones, con las mejores practicas, etc.

Y disminuyendo la línea de Costos: que esta estresado al máximo. Costos que se tienen completamente controlados, sin perjudicar la operación diaria.”<sup>29</sup>

- **Eduardo Oldani**, como integrante del equipo de ventas indirectas, siendo parte de la operación, tiene la misma claridad de la visión de la compañía. Lo que manifiesta la fuerte comunicación y énfasis que se puso en la misma en este periodo de cambio cultural. Desde sus funciones, explica como interpreta la visión de la siguiente manera:

“Nuestra meta es la rentabilidad. Todos los resultados generados, están orientados a aumentar la rentabilidad. El hecho de que este explicito en la visión, hace que en todo momento pensemos de qué forma se puede aumentar la rentabilidad o disminuir los costos. Luego se agregó...”en un mundo mejor”. Quizás este último apartado es más de índole nacional e internacional. Nosotros desde nuestro sector, poco podemos aportar en la forma en que se fabrica la cerveza. Pero si hay pautas claras de que la compañía trabaja en eso constantemente a nivel global.”<sup>30</sup>

**2) En cuanto a los principales pilares estratégicos**, cada participante da su opinión según la posición y el nivel jerárquico que le toca administrar en la compañía, y la visión estratégica que adquiere desde allí.

---

<sup>29</sup> Entrevista a Juan Martín Meabe, Gerente Regional de NEA.

<sup>30</sup> Entrevista a Eduardo Oldani - Ejecutivo de Ventas. Región NEA

- **DD:** Reconoce que los pilares son actuar como líderes, innovar en prácticas comerciales, marcar la orientación de la industria, lograr mayores volúmenes y ser superiores a la competencia en todo sentido.

Como gerente Nacional de ventas, claramente su óptica se centra más en el mercado, y en el posicionamiento de la compañía en el mismo.

- **MP:** Menciona como principal pilar estratégico, a los valores y principios de la nueva cultura. Resalta la importancia de vivirlos en el día a día. Y de que sean transmitidos por cada líder en situaciones diarias. De modo que estos principios sean el marco de acción de todas las decisiones operativas.

También menciona la sensibilidad, y el sentido común con los que se debe aplicar cada principio, de la siguiente manera, “Ningún principio puede perjudicar el objetivo final que es ser la mejor compañía del mundo, ni contradecir otro principio.” Y menciono el ejemplo de habilitar el presupuesto de viáticos, restringidos por el principio de austeridad, en post del principio de estar en donde las cosas sucedan.

Al ser un gerente de mando medio, ya observa la realidad de la organización desde adentro, y le interesa lograr la adhesión de los integrantes de la compañía a la estrategia a través de los valores culturales.

- **GQ:** Desde un punto de vista más funcional, reconoce sencillamente 3 pilares: Las marcas, la gente y la red de distribución. Que son los factores reconocidos a la compañía desde el mercado, por los clientes, competidores, y en lo que desde su gestión tiende a potenciarlo año tras año.

- **JM:** Estando mas cerca de la operación de ventas, manifiesta que los pilares estratégicos son las Marcas, los procesos/ la Tecnología, la red de distribuidores, y la gente.

“La gente esta en la base de todos pilares. Si dibujamos un esquema, en el techo estaría la rentabilidad, los pilares que sostienen la rentabilidad serian las Marcas, los procesos y la distribución, y en la base de la estructura la gente que es la que sostiene toda la estructura.”<sup>2</sup>

Desde su perspectiva, involucra también a los procesos como un diferencial competitivo, y como guía de acción en sus actividades.

- **EO:** Estando en el campo de batalla, en un rol que le permite estar en permanente contacto con el consumidor, la agresividad de la competencia, y las variables del mercado, reconoce como pilares estratégicos además de los mencionados por los gerentes, a la compañía como valor institucional en el medio y a la ejecución de

---

<sup>2</sup> Entrevista a Juan Martín Meabe. Gerente Regional. NEA

mercado. Aclarando como cada uno de estos factores del éxito actúa en el mercado, en el consumidor, determinando la preferencia de los clientes por los productos de la compañía.

### 3) En cuanto a la consecución de los pilares estratégicos:

• **DD** reconoce la importancia de la gente y destaca la importancia de los siguientes ítems:

➤ Capacitación de los líderes, ubicación de cada persona en el puesto que más valor aporte a la compañía, importancia de la inversión y el desarrollo de cada persona.

➤ Reconocimiento de las marcas,

➤ Capacidad de adaptarse a los nuevos tiempos, ahorrar recursos en tiempos de crisis.

➤ Fortaleza de la FDV y la red de distribución: la importancia de desarrollar una estructura dinámica que permita mayor comunicación, transparencia y flexibilidad, para que se adapte a los nuevos hábitos del mercado.

DD desde su visión estratégica, plantea lo que debe hacer la compañía, para adaptarse al contexto como organización.

• **MP**, desde su posición reconoce como esencial en la ejecución de la estrategia los principios y valores de la compañía. La importancia de que cada objetivo se cumpla a través de los principios. “Si hoy todavía no sucede, es porque se privilegian mas algunos principios por sobre otros. O porque no se desarrollan en su totalidad, pero siempre están latentes.”<sup>1</sup>

➤ Complementando la visión de DD, menciona que si los principios se aplican tanto a nivel gente, marca y distribuidores todo es mas completo. Que tanto la gestión de marcas como de personas, esta en continua estudio, revisión, análisis de gap entre objetivos y resultados, y nuevos planes de acción para llegar a los objetivos. Este proceso se repite en los planes de Marketing y la salud de las marcas, como con las encuestas de clima y el mejoramiento del Engagement.

➤ Reconoce que es fundamental la medición de los indicadores críticos.

Menciona los procedimientos para alinear los objetivos a través de LPC anuales, CPR mensuales para transmitir los principios y objetivos de la compañía. Y las visitas a las plazas para evaluar el cumplimiento de los mismos. Remarca la importancia de la comunicación y el efecto multiplicador, y la importancia de los líderes en la operación y en el contacto con la gente y los clientes.

---

<sup>1</sup> Entrevista a Marcelo Pera. Gerente de Área Norte. Período 2008/09

MP a desde una función mas cercana a la operación, ya vislumbra revisiones y mejora continua en los procesos y en la gestión de marcas y programas de mercado.

- **GQ:** Desde un área funcional, percibe como impecable la ejecución de marcas al mercado.

- Distinguiendo la comunicación entre la organización y el consumidor que es una responsabilidad de Marketing y la ejecución de los programas de mercados que es una tarea de Trade marketing. Reconoce al igual que DD, que el retraso en la ejecución, se debe a la dimensión de la compañía, y a los niveles de comunicación y mandos que debe atravesar cada decisión para ser ejecutada.

- Desde su punto de vista tiene en cuenta todas las herramientas diseñadas por la compañía para acercarse y gestionar a la gente como el activo más valioso, que desde el modelo teórico ayuda a alinear a la gente a la organización, dando especial atención al desarrollo de cada uno de los integrantes de la misma.

- Remarca al igual que DD la importancia de la Meritocracia, y coincide con DD y MP, en que el ejemplo personal de los principios, es la mejor manera de crear cultura, y valores compartidos en una organización.

- El líder funcional, refuerza la importancia de la red de distribuidores, como socios estratégicos, que mencionó DD en su entrevista. Rectifica la necesidad de capacitación y de generación de confianza de la red hacia la compañía. Y reconoce que ellos también sienten el cambio de modelo cultural y valores de la nueva compañía.

Los 3 entrevistados coinciden en que se fomenta el perfil del líder, la forma de trabajo en equipo y los principios, a través de Workshops, convenciones, LPC y CPR mensuales.

La compañía invierte efectivamente en cursos de capacitación para gerentes. Y este ultimo año para líderes a nivel jefatura, ejecutivos y supervisores.

Estos tres niveles gerenciales, nos hablan mas desde las herramientas que da la compañía a su gente para gestionar el mercado.

A continuación, se compara con la perspectiva de una línea más operativa, donde se tiene en cuenta más la respuesta de la compañía al mercado:

- **JM,** desde su cercanía a la operación, da su opinión observando como se comportan las distintas variables, y como responde la compañía al mercado, manifiesta que el porfolio de marcas es excelente, y la fortaleza de la compañía. Pero advierte, que la compañía esta frente a un consumidor mas exigente y sofisticado, para el cuál es necesario innovar permanentemente, y reaccionar rápidamente a las acciones de una competencia mas agresiva, y adelantándose a las tendencias del mercado.



➤ Este líder habla también de los procesos que son una fuente de diferencial competitivo. Pero reconoce que los procesos sin la gente adecuada no funcionan. Y advierte que a pesar de la excelencia de los procesos internos, la compañía está en un proceso de maduración. Él considera, que se debería hacer foco en pocos procesos, más simples y eficaces para asegurar el valor agregado a la operación. Y que aún faltan procesos que permitan acceder a la información del distribuidor más rápida y eficazmente.

➤ Reconoce a los distribuidores como socios estratégicos. Y lo considera una fortaleza clave. Ya que es el modelo que mejor se adapta al contexto actual. Reconoce la necesidad de mayor inversión y capacitación al canal que representa el 80% de volumen.

➤ Este líder valora a la gente como el principal activo de la compañía. Reconoce la importancia de reforzar el carácter y rol de los líderes, para alinear, motivar y formar equipos. Y la importancia de reforzar la Meritocracia en todos los niveles. Los mensajes claros, y las variables que se aplican para evaluar el desempeño de una persona.

• **EO**, desde su perspectiva, desde adentro del campo de batalla, considera que el valor institucional de la compañía en el mercado es muy fuerte, y se obtiene el reconocimiento, el respeto de los competidores y de los clientes. Menciona el bajo perfil institucional de la compañía, que no explota el nombre en las publicidades como marca paraguas, sino que enfatiza solo el poder y el mensaje de las marcas individualmente.

➤ Reconoce el 75% de participación de mercado que logra el portafolio de marcas que cubren todos los segmentos de consumidores. Y describe a una competencia más agresiva, que imita, acciona, desafía continuamente, generando un nuevo escenario competitivo. Lo que demanda mayor dinamismo, mayor capacidad de respuesta, mayores análisis y esfuerzos en los ataques y contraataques que desarrolla la compañía desde sus marcas, para contrarrestar los permanentes ataques de la competencia.

➤ Menciona la importancia de la ejecución en el mercado. Y describe el liderazgo de la compañía en este aspecto. Pero nuevamente al tener competidores más agresivos, demanda disciplina, innovación y consecución en las ejecuciones de mercado desarrolladas por la compañía.

➤ En cuanto a la red de distribuidores, está convencido que es una fortaleza de la compañía, y un permanente potencial de diferenciamiento. Reconoce la supremacía entre el canal distribuidor de la compañía respecto a los competidores. Pero reconoce también la necesidad de continuar capacitando, formando equipos de trabajos en los distribuidores. Remarca la necesidad de personal profesionalizado en estas empresas familiares, y marca el efecto multiplicador que generan las convenciones de ventas, y el contacto de los líderes y funcionarios de la compañía con los distribuidores.

➤ En cuanto al hecho estratégico de la Gente, el ejecutivo menciona que hubo una crisis de Engagement, generada por los cambios culturales internos, y reforzada por el contexto de crisis económica nacional imperante. Esto llevó a generar un papel más protagónico del departamento de recursos humanos, donde se aplicaron procesos y mejoras importantes en este periodo de análisis. Resalta la importancia de que las mejoras continúen y se hagan permanentes en el tiempo, para garantizar la credibilidad de la compañía y demostrar el valor que le dan a sus empleados. Y menciona al liderazgo y a la capacitación como fuentes permanentes de formación, desarrollo, crecimiento de equipos de trabajo.

4) En la siguiente pregunta, el investigador intenta observar **que busca la organización de la gente**, para llevar adelante su estrategia.

- **DD** menciona que la organización busca gente con actitud y aptitud, que estén alineados a la cultura, y que sean apasionados por el trabajo, que no sea el dinero su motivación principal.

- **JM** desde su perspectiva más operativa, reconoce que la empresa busca a las mejores personas. Que sean altamente desafiantes, que tengan energía, optimismo, entrega, pasión. Que sean como amateurs, que sienten un compromiso que los moviliza (como los jugadores amateurs). Tienen que tener un vínculo emocional con la compañía, un apego cultural. Por más técnico que sea, es necesario esa pasión, esa emoción para hacer las cosas, ese contrato emocional con la compañía.

- **EO**, como integrante del equipo de ventas considera que para trabajar en esta empresa se necesita mucho compromiso, ganas, motivación, tiempo, dedicación. Y consecuentemente, obtener resultados y ser eficientes

En este aspecto, en todos los niveles coinciden que es necesario el compromiso y el apego cultural. La pasión por hacer las cosas, por sobre los conocimientos técnicos, y sobre el reconocimiento monetario. En el nivel más operativo, ya se habla de ser eficientes y obtener resultados.

Es muy positivo, que esta pasión que mencionan los entrevistados sea más valorada que los conocimientos técnicos de cada persona, que este por encima del nivel que se ocupe dentro de la pirámide organizacional y de la remuneración percibida. Es muy valioso que se hable en el mismo idioma y que sea una característica común en todas las personas y niveles de la organización.

Esta percepción es compartida por los empleados de la primera línea operativa y los distintos niveles jerárquicos. Y de la misma manera los líderes manifiestan que más allá de las presiones que inducen constantemente a llegar a los resultados, lo que ellos

valoran en las personas es la actitud y el compromiso. El saber que se dejó todo en el campo de batalla, y que si los resultados son adversos, saber que se hizo todo lo posible para revertirlo.

5) En este apartado para observar los elementos necesarios del contrato emocional de la organización con los empleados, el investigador indaga sobre lo **que buscan las personas de la compañía** según la percepción de los distintos niveles.

- Para **DD** lo que las personas buscan de la compañía es:

- Equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Transmisión de la cultura a través del ejemplo diario de los líderes.
- Valores transparentes e informales.
- Que se sienta a gusto con su trabajo, su puesto, la organización, y cuente con los elementos para gestionarlo eficientemente.

- Para **MP**, desde un lugar más cerca de la operación, coincide en que la gente busca estar contento en el lugar que trabaja, y que para lograr esto, adiciona el componente de líderes, equipo, a los elementos que menciona DD.

Coinciden en que la remuneración esta dentro del paquete de satisfacción, pero que no es lo único.

- **JM** en su opinión, define que los empleados buscan un entorno que los motive. Un plan de carrera. Y probarse en un ambiente altamente competitivo.

- **EO**, como empleado de la compañía destaca la importancia de la reciprocidad.

Un compromiso recíproco de la organización a la gente, a través de un buen ambiente de trabajo, de las herramientas necesarias, y de un feedback sincero y permanente de su líder inmediato.

En todos los casos reconocen que el clima de trabajo es importante. Mencionan al líder, y a las herramientas necesarias para realizar su trabajo. A la transparencia y a las devoluciones de su desempeño.

6) **En cuanto al contrato emocional** que finalmente genera la compañía con su personal, y lo que perciben los empleados:

- **JM** considera que depende del líder de cada unidad. Hay mucho que mejorar pero con buenos líderes se puede inspirar más. Cada líder, conoce la realidad, y los perfiles de su equipo de trabajo, y tiene mas sensibilidad en cuanto a los aspectos mas valorados de sus integrantes. El líder puede motivar a cada individuo de distinta manera, ya que a cada uno tiene necesidades y aspiraciones diferentes. Si bien la compañía puede

dar un marco general, más macro de valores, principios, y beneficios, en el día a día, el líder inmediato es el responsable de motivar a su equipo de trabajo.

- **EO**, considera que la compañía genera muchos procesos y actividades para reforzar el vínculo con su gente. Como empleado valora el bienestar y el salario.

La claridad de los objetivos. El empuje hacia los mismos.

La presión, el ejemplo de los líderes, que les permiten focalizar esfuerzos, y aprender en cada experiencia de los mismos.

7) En **cuanto a las Razones del bajo Engagement** de la plantilla de trabajo, a pesar de los modelos de gestión implementados por la compañía:

- DD opina que es consecuencia de las circunstancias imperantes:
  - 2007 año de cambios de dueños y cultura, que ocasiona resistencia al cambio e incertidumbre.
  - 2008 año con más estabilidad internamente, donde se percibe mejor la nueva forma de trabajar, y hace que se disminuyan los temores y el Engagement aumente 7 puntos.
  - Y un año 2009, con crisis y recortes presupuestarios lógicos, que seguramente afectaran a la sensación de estabilidad de la gente.
  - Básicamente las razones son; la resistencia al cambio, la crisis que requiere reacciones y cambios rápidos y abruptos, y que hay personas en el medio, que están en permanente circuito de aprendizaje y mejora continúa.

- Tanto en el **1 nivel como en el 2do nivel funcional (GQ)** se reconoce el impacto de la fusión empresarial, y de la crisis económica 2008 en los resultados de las encuestas de clima. "Se confunden los efectos e impactos de la crisis económica, el nuevo escenario donde de los sindicatos tienen mas poder, con los esquemas de la nueva cultura. Se diseñaron esquemas para responder eficazmente y paulatinamente se van aplicando."<sup>31</sup>

- En el momento que se realizo la entrevista a **JM**, señala que el Engagement es positivo. Que se hicieron muchas cosas para mejorarlo, y actualmente el momento es positivo. Destaca la importancia de la Meritocracia y la credibilidad en las gestiones de la compañía. El rol del líder es clave para contener y motivar a los equipos.

---

<sup>31</sup> Entrevista Gabriel Quiroga

Señala como principales causas de la crisis del Engagement, al cambio cultural y a la resistencia al cambio. Al contexto económico país, y a la inflación que depreciaba los salarios. Reconoce que se atravesaron momentos difíciles, de mucha presión, incertidumbre, reclamos, pero que se fueron dando respuestas coherentes. Considera que la cultura ya esta instalada. Que hoy todavía se encuentran algunos Gap entre lo que se promulga y se hace, pero que es parte del periodo de maduración del nuevo modelo.

- El **ejecutivo de ventas** desde su experiencia, indica que fue la primera vez que se llegaron a valores tan bajos de Engagement, a pesar de que antes ya se habían experimentado varias fusiones. Se complico el escenario con el contexto económico del país. Se paso de modelo nacional a uno internacional. Se bajaron nuevos procesos bajo presión, que al principio lógicamente no funcionaban del todo bien. Y ante los reclamos de la gente, la compañía tuvo algunos retrasos en sus respuestas.

Pero hoy, los procesos maduraron, los equipos se consolidaron, la compañía respondió eficazmente a todos los reclamos. Considera que se llego a un punto de equilibrio, donde ahora el nuevo foco es enfrentar la crisis internacional, y seguir generando resultados positivos. Destaca el rol protagónico y necesario del departamento de recursos humanos y de los lideres para contener a los equipos de trabajo y administrar el proceso de cambio.

#### **8) En cuanto a la consecución de objetivos estratégicos:**

- **DD** destaca que uno de los elementos es la presión. Donde el límite lo pone cada líder.

Depende también de la interpretación de los objetivos de cada líder, y la forma que tenga de lograr aplicar los nuevos procesos de la mejor manera posible.

Considera el margen de errores posibles que puede llegar a existir, por ser una empresa nueva, donde todos están aprendiendo a ejecutar de una nueva manera sus tareas.

- En el **1 y 2 nivel operativo y funcional** se reconoce a la estrategia, y al modelo como nuevo. Se reconocen los GAPS entre lo enunciado y lo ejecutado, y se los atribuye al proceso de aprendizaje. Pero ambas refuerzan la predisposición a la mejora continua y al aprendizaje permanente tanto para programas de mercado, de presupuestos, de personas, remuneración variable, Meritocracia, etc.

- Coinciden los **niveles 1 y 2** que para la implementación de los nuevos modelos, es mejor un cambio brusco y de poco tiempo antes que la agonía paulatina. Siempre buscando la mejor manera posible de ejecutarlos.

➤ Coinciden en la estandarización de procesos, como idioma común entre todas las operaciones globales. Pero manifiestan su intención de mejora continua. De aplicarlo de la manera estandarizada, hasta encontrar una mejor manera de realizar cada uno. Para esto es importante divulgar que cada protagonista del proceso puede gestionar mejoras en los procesos, demostrando que hay mejores formas de hacerlo. Nada es tan rígido como lo perciben las personas

➤ En cuanto al nuevo modelo global, se reconocen las grandes dificultades, que son los continuos reportes a Bélgica. La lentitud en la toma de decisiones al tener que tener la aprobación del Global, pero que a la vez también hay más integración y soporte internacional desde las distintas áreas.

- **A nivel funcional**, se habla de la coordinación y visión compartida entre áreas. Donde se manifiesta que el foco principal de Inbev son las ventas, y el resto son áreas soporte. "Somos una máquina de ventas" es lo que pregonan los grandes líderes.

- **JM** desde su rol de líder de equipos de ventas, considera que la forma de lograr resultados es a través de la motivación, de involucrar y hacer sentir dueños a cada integrante. Es necesario realizar planes y estrategias. Analizar los hechos con datos, mediciones, conclusiones. Y sobre todo es necesario anticiparse a los problemas.

- Se llega a los objetivos a través de los procesos y de la gente.

- Es necesario delegar, dar autonomía, confianza, contención, afecto. Desarrollar el empowerment en los equipos de trabajo.

- Valorar a cada integrante.

- Mostrarles el camino, el como se pueden hacer las cosas. Hacer permanente coaching.

En definitiva, es un aprendizaje compartido. Todos aprendemos de las experiencias que les toca gestionar a cada uno de los integrantes.

- Es necesario gestionar con consistencia y transparencia.

- El reconocimiento también depende de la gestión de cada líder. Cada líder es responsable de dar respuesta a los reconocimientos salariales, premios, etc. y a los movimientos que se realizan de cada empleado.

- Es muy importante el feedback y el coaching constante para que cada individuo sepa donde está parado, cual es su evolución, sus posibilidades de crecimiento y cual es la apreciación que hace la compañía de su labor.

- **El ejecutivo de ventas** reconoce a lo largo de la entrevista, lo importante que es la claridad en los objetivos, la presión y el foco en el momento justo, para llegar a los resultados en el momento justo. Destaca el rol de los líderes, al comunicar las

estrategias, los planes de acción y de motivar a los equipos, estando en el mercado, con los distribuidores, con la gente y donde las cosas suceden.

Es muy clara la diferencia que se marca entre una visión inspiradora de un primer nivel que habla claramente de ideales, sueños, visiones, y objetivos estratégicos; y el de un 2do nivel donde se hace referencia mas a los procesos, los planes de acción, y se va a cercando mas a la forma en que se van ejecutando los objetivos.

En los mandos medios se remarca la importancia de llegar a los resultados operativos a través de los principios culturales. Y la importancia, el desafío y la responsabilidad que tienen dentro de sus funciones, de transmitirlos, difundirlos y hacerlos cultura.

En el nivel más operativo, se habla de trabajo en equipo, de compromiso, de planes de acción, de coaching.

Y los empleados valoran la participación activa de los líderes, con mensajes claros, con guías de acción precisas, dando impulso y energía a los equipos.

9) En cuanto a las características clave de la **nueva cultura**, y respecto a la característica de Austeridad, que generó en su momento mas resistencia en la gente, según lo reflejan las encuestas de clima, DD manifiesta que la misma no es más que sentirse dueño y cuidar y administrar los recursos como si fuesen propios.

- DD recalca que el PBC es una forma de ordenar y eficientizar los recursos. “En un momento se va a llegar al limite, para saber cual es el mismo hay que llegar al hueso de cada asunto, y de allí en adelante se busca seguir invirtiendo en las operaciones que mas valor traigan a la compañía.”<sup>32</sup>

Explica que se baja un paquete estandarizado desde Bélgica, pero que es responsabilidad de cada líder, ajustar y sensibilizar las cuentas para optimizar las operaciones.

Deja claro, que hay posibilidad de modificarlo, sin restringir las actividades y perjudicar el negocio. Que esa libertad de acción, desde su posición la deja librada a cada líder de operación.

Pero resalta la importancia de creer primero en el modelo, intentar gestionarlo, y de ser necesario solo modificarlo y adaptarlo de la mejor manera posible.

➤ El PBC fue una herramienta crítica en el momento del cambio. Sin embargo, hoy los niveles operativos reconocen la capacidad de adaptación de la herramienta. En todos los niveles se acepto el mensaje de reorganización de los recursos en post de la

---

<sup>32</sup> Entrevista Diego Dávila

eficacia operativa. Y se comprendió que las cuentas se van a adaptando a las necesidades de las operaciones, liderado siempre por el sentido común si perjudicar ninguna actividad de la compañía.

➤ Al igual que el PBC, otros procesos como el recorte de Trade Spend, genero al principio ruidos y resistencias, y hoy sin embargo se ven los frutos de recortar los recursos, y redireccionarlos en los puntos de ventas claves, generando adhesión de todos los integrantes del equipo de ventas. Las reestructuraciones de las fuerzas de ventas, tuvieron una respuesta negativa en su primera etapa de implementación. Hoy no solo esperar un reajuste de cada FDV, sino que quieren plasmarla en el canal Distribuidor, porque se entiende de la eficiencia en los recursos que estas reestructuraciones generan.

➤ En cuanto a la comunicación, que en un principio fue unilateral. Donde el único flujo eran las bajadas culturales, que sin hechos que lo respalden, generaban incredulidad en el personal. Hoy los niveles operativos aseguran estar en el mejor momento. Donde los mensajes del presidente de la compañía, llegan inmediatamente a los niveles más bajos, y a los distribuidores. Y donde se refuerza cada mensaje en los LPC, en las convenciones y en las visitas periódicas de los grandes líderes a las operaciones. Esto genera un acercamiento importante entre los líderes y la operación y un feedback enriquecedor de todas las actividades.

➤ En cuanto a las funciones claves del departamento de recursos humanos, se noto una respuesta y reacciones inmediatas. En cuanto al proceso de inducción, de capacitación, de evaluación, de planes de carrera, de modelo de remuneración se generaron soluciones óptimas que mejoraron el clima, la satisfacción de los empleados.



## **CAPITULO XII : SEGUIMIENO DE LA EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS**

Es menester comprender como continúa la evolución de esta exitosa empresa en los años subsiguientes: si realmente debe redireccionar su estrategia, adhiriéndose a la doctrina estratégica, intentando alinear al recurso humano de la organización. O si esta empresa puede reformular la teoría administrativa, a través de los éxitos logrados a pesar de su desalineación estratégica?

Al momento de realizar el estudio de campo el investigador se baso en una población reducida: área de ventas indirecta de la región NEA. Mas adelante pudo comparar los resultados de su investigación con los resultados publicados por la empresa a nivel área de ventas nacional, comprobando que podían ser extrapolados con total racionalidad, validando los resultados de fuentes primarias.

De acuerdo a los estudios realizados, la situación de la muestra analizada refleja a una menor escala la situación total del país.

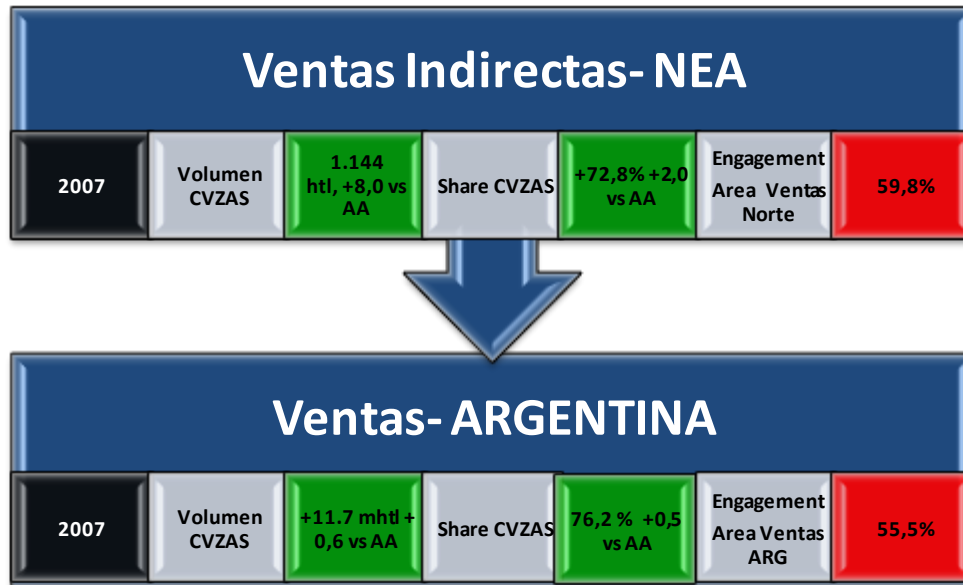
Por eso en este capitulo se extrapolara los resultados del área estudiada con los resultados nacionales publicados para demostrar la relevancia del estudio de campo realizado.

Y luego se hará una breve evolución de los indicadores críticos a nivel nacional a los largo de estos 5 años de estudio para observar la evolución de los resultados obtenidos.

### Escenario 2007:

Se consideran como indicadores críticos del éxito a los ítems de : volumen, Share, y Engagement. Ya que los dos primeros son los que evalúa año tras año esta empresa para medir su competitividad, y el último por ser la condición sine cuanon que presenta la doctrina como clave para lograr resultados sostenibles en el tiempo.

A través de fuentes secundarias, oficiales y publicadas en dentro de la organización bajo estudio, se puede presentar la foto de la situación imperante en el periodo 2007.



Se puede observar como el bajo el compromiso de los empleados estuvo por debajo de la performance esperada en el periodo 2007, donde se plasmaba la realidad de la nueva cultura tanto en la región Ventas indirectas de NEA, como en el área Ventas a Nivel país.

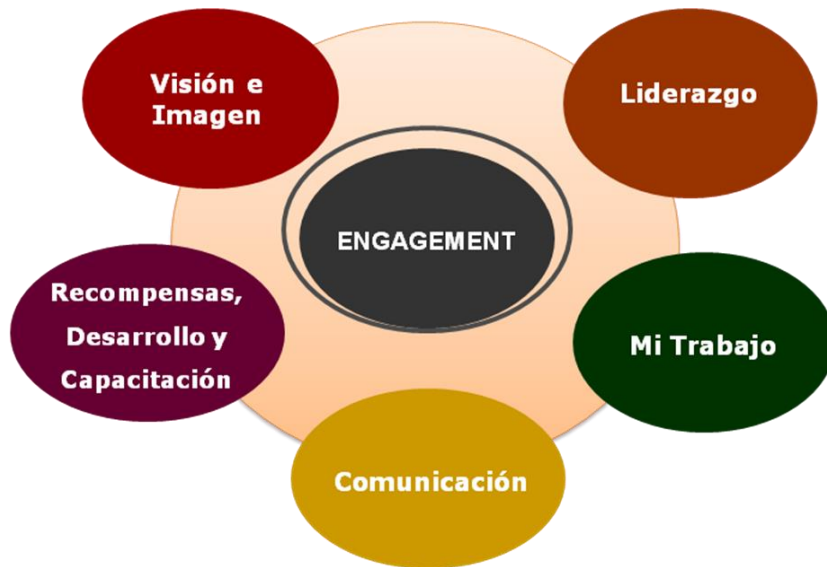
Sin embargo, tanto el volumen como la participación de mercado, continuaron a tasas crecientes en ambas poblaciones. Obteniendo la misma conclusión en ambos casos: a pesar de la aparente desalineación cultural, los objetivos comerciales se siguen cumpliendo.

Para analizar las causas de los exitosos **resultados comerciales** en todos los niveles, se pueden comparar las estrategias comerciales, que a través de los LPCs y convenciones de ventas analizadas, se observa que son homogéneas a nivel país. Si bien cada plaza tiene distintos grados de competitividad, la empresa bajo estudio ataca con los mismos programas y fundamentos a todas las regiones del país.

Para analizar las causas del **bajo engagement** en ese periodo en la organización, el investigador cuenta con una investigación realizada en una población acotada del área ventas indirectas de Nea, que nos releva el grado de satisfacción de los empleados y sus principales causas. Pero para que tenga relevancia en la presente investigación, es necesario hacer una correlación entre los resultados obtenidos en la investigación del año 2007 en la muestra relevada, y los resultados de la encuesta de clima del mismo periodo publicados por la organización bajo estudio.

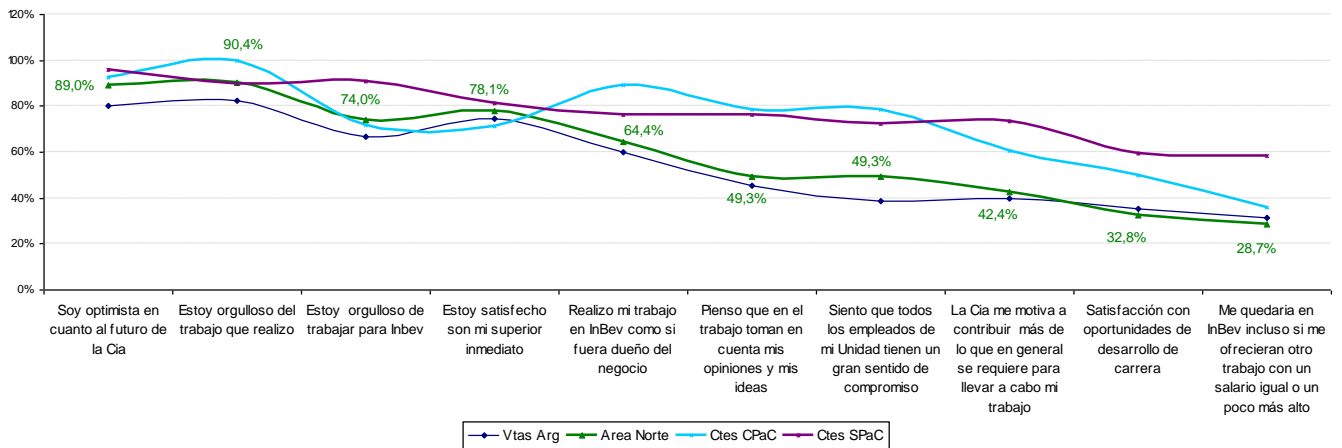
Para esto, es menester alinear las metodologías de las encuestas, para obtener un mismo criterio evaluador.

La organización bajo estudio, considera que los pilares del engagement son los siguientes:



Por lo que ordena los paquetes de preguntas en estos cinco pilares, para poder analizar las causas y realizar planes de acción eficientes.

A su vez, estima que el compromiso de sus empleados, se centra en 10 preguntas claves, que están distribuidas entre todos los pilares.



En el periodo 2007, esta medición arrojó el siguiente resultado:

Promedios:

LAS	62,4%
Argentina	60,6%
Vtas Arg	55,5%
Area Norte	59,8%
Ctes CPaC	72,8%
Ctes SPaC	77,4%

El investigador por su lado, ordenó los paquetes de preguntas en los siguientes pilares: Empresa, administración del personal, lugar de trabajo, trabajo, lider, comunicación, compañeros, valores culturales.

Pero al contar con el detalles de las preguntas de ambas encuestas, se puede reagrupar, para comparar su contenido.

De esta manera se observa una gran correlación entre los resultados obtenidos de la fuente primaria del investigador, y la fuente secundaria, que son los resultados publicados por la organización:

		2007		Correlación
Niveles de Satisfacción evaluados		Muestra bajo estudio- VENTAS INDIRECTAS	ABInbev - Ventas INDIRECTAS NEA	Muestra vs Resultados Organización
RESULTADO	Engagement	76,8	77,4	0,6
P I L A R E S	Visión Compañía	82,3	82,0	-0,3
	Trabajo realizado	83,9	78,4	-5,6
	Liderazgo	82,4	76,8	-5,7
	Comunicación	57,0	63,0	6,0
	Desarrollo	63,5	68,4	4,9
Puntuación baja <=55				
Puntuación media 56-72				
Puntuación alta >=73				

La dispersión entre el resultado del Engagement publicado por la organización y los obtenidos por el investigador es del 0,6.

Esta dispersión permite obtener las mismas conclusiones sobre las causas del grado del engagement, tanto en la encuesta realizada por la organización como la realizada por el investigador.

Por lo que habiendo demostrado esta correlación, es posible llegar a las siguientes conclusiones a tarves de las dos fuentes estudiadas:



- Respecto al **orgullo de pertenecer a la empresa**, el investigador en su muestra relevó un grado de satisfacción del **100%** de la población analizada.

Mientras que en la encuesta de la empresa publicó a nivel nacional refleja un porcentaje del **90%** en la **región NEA ventas indirectas**, que fue la muestra bajo estudio y un **65,4%** la población del **total Ventas Argentina**.

- El nivel de compromiso de los empleados, en la muestra del investigador llegó a los **76,8%**.

La empresa bajo estudio publicó en los resultados de la encuesta de clima del año 2007, que el nivel de compromiso promedio de la región analizada es del **77,4%**, mientras el compromiso del área Norte es el **59,8%**, y el de **Total Argentina 55,5%**.

- Sin embargo ante la pregunta ácida que valida el grado de pertenencia de los empleados con una organización : tanto en la muestra relevada por el investigador, como en los resultados publicados por la Cia, en los distintos niveles de ventas, se verifica que **mas del 50% de los empleados se iría por un salario similar a otra empresa**.

Comparación Ventas Nea vs Ventas Argentina

En el siguiente cuadro comparativo, se puede visualizar fácilmente como disminuye el nivel de satisfacción de los empleados, a medida que el nivel de liderazgo aumenta. Teniendo relación con la cercanía de los líderes a la plantilla de empleados y con la orientación hacia los resultados y hacia las personas que ejerce cada nivel.

También deja a rever, que quizás la región analizada se encuentra sobre la media del país en los niveles de satisfacción del personal, con lo cuál pueden existir otras regiones que presenten niveles de satisfacción por debajo del promedio, según las características del liderazgo ejercido en cada región.

Niveles de Satisfacción evaluados		2007				
		Muestra bajo estudio- VENTAS INDIRECTAS	ABInbev - Ventas INDIRECTAS NEA	ABInbev - Ventas NEA	ABInbev - Area Ventas NORTE	ABInbev - Area Ventas ARGENTINA
RESULTADO	Engagement	76,8	77,4	74,6	59,8	55,5
PILARES	Visión Compañía	82,3	82,0	79,2	65,2	58,7
	Trabajo realizado	83,9	78,4	77,5	68,2	63,4
	Liderazgo	82,4	76,8	69,2	72,2	70,6
	Comunicación	57,0	63,0	63,4	54,5	49,8
	Desarrollo	63,5	68,4	65,1	51,6	49,4

Referencias: Las preguntas expuestas son las que la compañía bajo estudio, consideran que evalúan todos los componentes del Engagement de los empleados.

Puntuación baja <=55
Puntuación media 56-72
Puntuación alta >=73

Análisis de las causas del Engagement 2007- Ventas Argentina:

Engagement : en el periodo 2007 el sector Ventas-Argentina parte de un 55,5% de satisfacción. Para comprender cuáles son los factores que influyen en este resultado, se analizan los factores que el departamento de recursos humanos, considera críticos para evaluar y mejorar la satisfacción de los empleados.

- 1) Visión de la Compañía: Se encontraría en uno de los pilares a mejorar, para llegar a un grado de satisfacción del 80%. Entre los principales ítems que integran este aspecto del engagement, se observa en todos los niveles un gran orgullo por pertenecer a la compañía y por los productos que la empresa ofrece a la comunidad. Sin embargo se percibe que **menos del 50% de los empleados sienten que son**

**tenidas en cuentas sus ideas y que solo el 33% se quedaria si le ofrecieran trabajo por un sueldo similar en otra empresa.**

- 2) Liderazgo: se observa un alto grado de satisfacción hacia los superiores inmediatos que inspiran, motivan y respetan a sus equipos de trabajo. El menor porcentaje de satisfacción en este aspecto es del **60% en el ítem “me inspira”** y del **63% en “me ayuda a progresar”**.
  
- 3) El Trabajo: se exponen una gran satisfacción y orgullo sobre las tareas y funciones realizadas. Pero sólo el **41% de los empleados sienten que tienen equilibrio entre la vida personal y laboral**, y soportan el stress ocasionado por las funciones realizadas.
  
- 4) Comunicación: se refleja una alta satisfacción sobre la comunicación que existe para lograr los trabajos, pero baja satisfacción sobre los acontecimientos generales de la compañía. Esto contribuye a la incertidumbre sobre la posición de cada empleado.
  
- 5) Futuro: se observa gran satisfacción sobre las expectativas de la trayectoria de la empresa. Pero sólo el **60% siente estabilidad sobre su puesto de trabajo**.
  
- 6) Retribución: Sólo el **30% se siente satisfecho con el nivel de retribución** a sus trabajos y a las oportunidades de progreso.
  
- 7) Otro ítems clave para evaluar el grado de alineación de los empleados con la empresa bajo estudio, son la adhesión a los valores culturales.

Si bien la compañía bajo estudio no publico estos resultados, en el periodo crítico del proceso, el investigador pudo acercarse a estos resultados a través de su investigación: **95% de adhesión de los 13 principios culturales**.

Sin embargo, uno de los descubrimientos claves de la investigación realizada, fue que sólo el **31% de estos principios se vivían en el día a día de la compañía bajo estudio**.

Evolución de los resultados Total Ventas Argentina

Pudiendo entonces extrapolar los resultados de la muestra bajo estudio, con la realidad a nivel país, y observando que en ambas poblaciones se reiteran las causas que disminuyen el engagement, se puede a partir de la premisa de desalineación estratégica continuar analizando la evolución de estos indicadores, que a nivel nacional, cobran una relevancia aún mayor en la investigación.

Siguiendo la evolución de los ítems críticos: Volumen, Share y Engagement, a través de fuentes oficiales a lo largo de los últimos 5 años, se observa como ha variado la performance comercial, en relación a la performance cultural.

Con estos datos se puede observar las prioridades en las que se focalizó la empresa bajo estudio, determinando el perfil corporativo, su cultura, y su sustentabilidad a lo largo de estos 5 años de investigación.

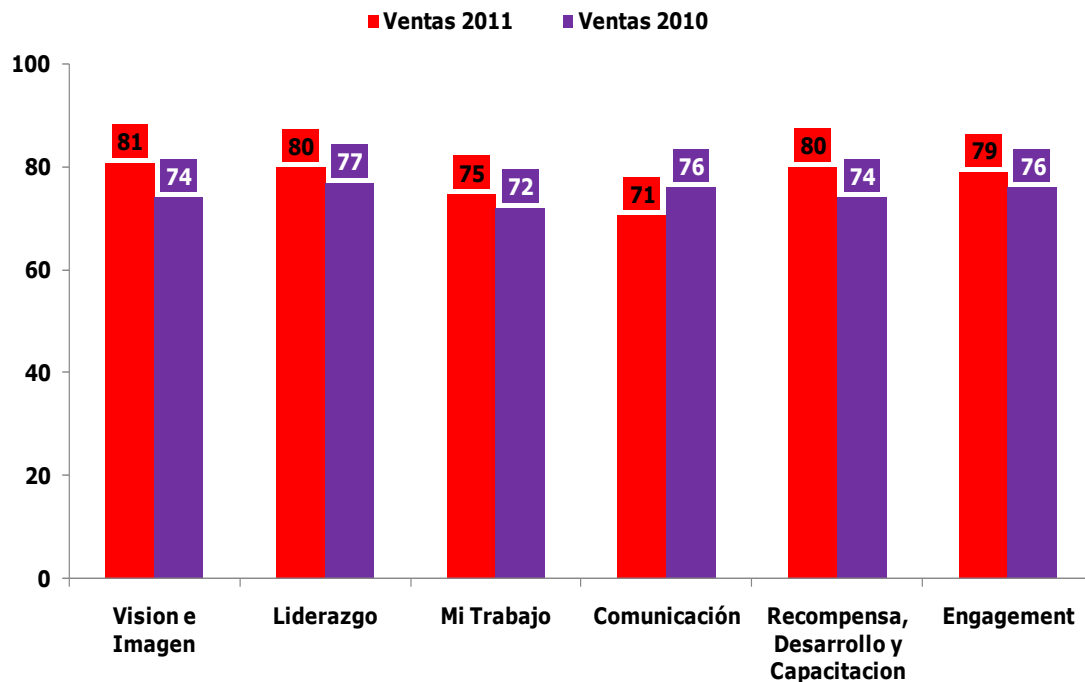


A partir las variaciones que sufrieron los distintos ítems de crecimientos evaluados, se puede observar el continuo logro de resultados comerciales, y el incremento paulatino en el nivel de compromiso de sus empleados.

Se observa como la organización bajo estudio incremento el Engagement de su plantilla de empleados a lo largo de estos cinco años, quedando a tan sólo un punto del Engagement objetivo.



A continuación se analizan las mejoras realizadas, y las dispersiones que siguen latentes en el caso bajo estudio:



Fuente: Imagen extraída de los resultados de encuesta de clima 2011. ABInbev

### Análisis de las causas del Engagement 2012

Profundizando los distintos aspectos que componen cada uno de los 8 ítems que intervienen en la satisfacción de los empleados en este apartado el investigador busca identificar los pilares críticos que hicieron aumentar el engagement de los empleados del caso bajo estudio:

		2007	2011	GAP
Niveles de Satisfacción evaluados		ABInbev -Area Ventas ARGENTINA	ABInbev -Area Ventas ARGENTINA	2011 vs 2007
RESULTADO	Engagement	55,5	79,0	23,6
P I L A R E S	Visión Compañía	58,7	81,0	22,3
	Trabajo realizado	63,4	# 75,0	11,6
	Liderazgo	70,6	80,0	9,4
	Comunicación	49,8	# 71,0	21,3
	Desarrollo	49,4	80,0	30,6

Engagement : en el periodo 2011 el sector Ventas-Argentina manifiesta un **79 % de satisfacción de sus empleados**. Una mejora de 23,5% en el transcurso de 5 años. Y sólo se esta a un punto del Engagement objetivo de 80%, que continuando con las tendencias conseguira superar el porcentaje de satisfacción deseado.

Para comprender cuáles son los factores que influyen en este excepcional crecimiento, se analizan los ítems que el departamento de recursos humanos, considera criticos, para evaluar las mejoras obtenidas y continuar mejorando la satisfacción de los empleados.

1) Compañía: Se evalúa la percepción de la compañía, dentro del ítem “Visión e Imagen” que aumento 22,3 % de satisfacción desde el periodo 2007 pasando de 58,7% a 81% , creciendo 6 puntos desde el último año, y alcanzando los niveles deseados de satisfacción.

Las mejoras destacadas en el nivel de satisfacción estan dadas por:

- ✓ El orgullo de pertenecer al la compañía y los productos que comercializa.
- ✓ Compartir los sueños y principios de la compañía
- ✓ La responsabilidad social de la compañía.
- ✓ El factor critico reinante sigue siendo, el de La compañía valora sus empleados, con un 58% de satisfacción reflejado a nivel país.

2) Liderazgo: se observa un alto grado de satisfacción hacia los superiores inmediatos que creció 10 puntos en los 5 años analizados, y 3 en el último periodo.

Los ítems que comenzaron a ser evaluados y siguen en el proceso de mejora, es el acceso a la alta gerencia, y la motivación de los líderes hacia el progreso profesional de los empleados. El ítem que continua por debajo de la satisfacción deseada, es “la gerencia local vive día a día los principios” con un 65% de satisfacción.

3) El Trabajo: la satisfacción y orgullo sobre las tareas y funciones realizadas ronda los 75 % ,10 puntos mas que la primer medición, y 3 puntos mas que la última.

Se observa la menor satisfacción respecto a los objetivos alineados y la cooperación entre los distintos sectores y respecto a las acciones tomadas despues de los resultados otenidos en las encuestas de clima.

Por otro lado no se observan mediciones en el ítem **equilibrio entre la vida personal y laboral** que en el periodo 2007 obtuvo un 40%.

4) Comunicación: Este ítem aumento mas de 20 puntos en los últimos 5 años. Sin embargo es el único ítem que sufrio una disminución en el grado de satisfacción en el último año, pasando de un 76% a un 71% de satisfacción.

Interiorizando en este apartado, se refleja una alta satisfacción sobre la comunicación que existe para lograr los trabajos, pero un bajo porcentaje de satisfacción sobre los acontecimientos generales de la compañía. este último ítem critico paso de un 33% en el periodo 2007 a un 71% de satisfacción en el 2011.Esta mejora ayuda a disminuir la incertidumbre sobre la posición de cada empleado.

Las principales demandas tienen relación a la comunicación abierta y honesta , y a la comunicación bilateral que exite en la compañía en la última medición.

5) Desarrollo: Se observa un crecimiento de 30 puntos en este factor, que pasa a estar de un 50% a un 80% de satisfacción, quedando dentro de los niveles de satisfacción buscados.El principal crecimiento esta dado por la posibilidad de desarrollar el liderazgo, y los métodos de resoluciones de problemas. Dentro de las oportunidades de mejoras se encuentras el desarrollo de conocimientos técnicos, y los nuevos desafios de los puestos de trabajo.

Otros factores Claves:

- Futuro: se observa gran satisfacción sobre las expectativas de la trayectoria de la empresa quedando dentro de los ítems con mejores performance.
- Retribución: En el periodo crítico del 2007 sólo el **30% se siente satisfecho con el nivel de retribución** a sus trabajos y a las oportunidades de progreso.Cinco años mas tarde este indicador llega a 49% de satisfacción, mostrando una mejora de 19 puntos pero manteniendose como ítem crítico en el engagement.

- Respecto a la adhesión a los valores culturales, el investigador obtuvo en su investigación: **95% de adhesión de los 13 principios culturales** y pero sólo **31% de estos principios se vivían en la compañía bajo estudio.**

En el periodo 2011, se observa el **81% de adhesión a los valores culturales** en todo el área de ventas Argentina, porcentaje que coincide con el ítem de “vivo los 10 principios día a día”. Sin embargo el porcentaje baja a un 65% cuando se habla que la “Alta Gerencia local vive día a día los principios.”

- ✓ Si bien ya se destacó el crecimiento de más de 23 puntos del engagement en los últimos 5 años, si se analizan las 10 preguntas claves que conforman lo conforman, se puede resumir que las principales mejoras están dadas por los ítems que hablan del orgullo por trabajar en la compañía, de la motivación para llegar a las metas, de la satisfacción con el puesto y los líderes, que superan los 70% puntos de satisfacción. Sin embargo, las principales oportunidades de continuar aumentando el compromiso de los empleados están dadas respecto a si el empleado es valorado, si sus ideas son escuchadas, a las oportunidades de carrera que están por debajo del 60% de satisfacción, y que arrojan un porcentaje apenas superior al 50% respecto a si se quedarían si se les ofrecieran un salario igual o mayor al actual.

### CAPITULO XIII: RESUMEN DEL TRABAJO DE CAMPO

De los documentos de investigación analizados al investigador le interesa destacar las siguientes cuestiones que enriquecen la interpretación de la realidad bajo estudio y son objeto de investigación:

El contexto circundante de la organización bajo estudio, se ve caracterizado tal como lo describen los distintos autores en el marco teórico con:

- Productos cada vez más comoditados
- Invasión de marcas
- Mayor conectividad de los usuarios
- Más y mejores ofertas
- Demanda cada vez más exigente.

Esto se refleja en el cambio paulatino del consumidor hacia marcas súper Premium e internacionales, cuestionando la tradicionalidad de las marcas locales que se esfuerzan por innovar en sabor, packaging, lanzamientos, etc., mientras intentan preservar la calidad e identidad de sus marcas.

Señalando lo que describe el marco teórico sobre la sociedad postmoderna, es importante entender que las características reinantes son la **desconfianza, la individualidad, la libertad, la diferenciación**. Según las palabras de Z. Bauman, se podría inferir que la sociedad esta sumergida en una crisis de identidad y credibilidad. Y como toda crisis representa una clara oportunidad de transformación, de cambio, de ser los primeros en dar respuestas y ganar la confianza de los consumidores y la sociedad. Ser una marca en la que el consumidor pueda confiar y elegir año tras años a pesar de que cambien los paradigmas, las tendencias, las modas, los mercados.

En el caso bajo estudio también se observa un contexto económico crítico, con efectos inflacionarios, sindicales sobre las actividades de la organización, y una repercusión directa de la crisis internacional en su nuevo negocio global que también exigió ajustes de medidas de gestión para adaptarse y subsistir al entorno reinante.

El mercado y el contexto cambiaron y con ellos la estrategia de la organización. Esto exigió un cambio interno en la misma, lo cual trajo aparejado un nuevo marco cultural diseñado para plasmar este cambio. No sólo para adaptarse al entorno crítico, sino para enfrentar el nuevo desafío de crecer y pasar de una organización nacional a una multinacional enfrentándose a una competencia globalizada.

A través de los documentos analizados, desde el punto de vista interno, el rumbo que marca la visión se encuentra respaldado por una estrategia clara, agresiva, consistente y coherente.

Se observa claridad en los factores claves del negocio, comprensión en las variables del contexto reinante, en la situación competitiva y en como influye el entorno a la compañía y como esta debe adaptarse al mercado y a los nuevos escenarios a través de su estrategia.

Respecto al proceso de alineación de los objetivos organizacionales, se observa en el trabajo de campo, a través de los enunciados de los líderes globales como ser Carlos Britos y Bernardo Paiva, y de las entrevistas a líderes locales, que están todos perfectamente alineados a la visión organizacional entendiendo claramente cuáles son los objetivos de la empresa, y cuáles son los pilares claves que desde su gestión son claves para cumplirlos. Todos reconocen la importancia de la satisfacción laboral de las personas, para lograr el mejor aporte de las mismas a los objetivos organizacionales, marcando un liderazgo que valora tanto los resultados como las personas, y así lo transmiten en los valores culturales.

Respecto a que las personas son el activo más importante de la compañía, los líderes reconocen la importancia de un buen clima de trabajo, y sus componentes para que la gente brinde un plus adicional de valor a la compañía. Y mencionan el interés de la compañía por medirlo e ir disminuyendo el GAP entre lo que las expectativas de la gente y lo que brinda la compañía.

En el periodo 2007, a pesar de los enunciados y las claras intenciones de los principales líderes de valorar la contribución de las personas, los empleados manifiestan en las encuestas de clima, un compromiso por debajo del ochenta por ciento objetivo.

Las causas del bajo Engagement que se detectaron a través de las encuestas de clima, y se expusieron en el LPC ante los empleados son las siguientes:

- Aprendizaje en poco tiempo y bajo presión
- Falta de maduración como equipo
- La gente no acepta la incoherencia entre la palabra pensada y los hechos.
- Es necesario mejorar relación entre las áreas
- Es importante mejorar la comunicación
- Se necesita una compañía orientada a los resultados y en mejora continua.
- Y según las entrevistas realizadas, los líderes mencionan la resistencia al cambio de los empleados, la coincidencia del periodo de crisis y medidas tomadas, y el proceso de aprendizaje y adaptación.

Según el análisis que hace la compañía de los factores que influyen en el Compromiso de los empleados, los principales son:

- La visión de los empleados de la compañía
- La comunicación
- Las recompensas

A través de las entrevistas, los líderes sumaron factores que influyen al buen clima, como ser:

- Equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Transmisión de la cultura a través del ejemplo diario de los líderes.
- Valores transparentes e informales.
- Necesidad de las personas de sentirse a gusto con su trabajo, su puesto, la organización, y cuente con los elementos para gestionarlo eficientemente.
- La importancia del rol de los Líderes
- La sinergia en los Equipos de Trabajo
- La remuneración esta dentro del paquete de satisfacción, pero que no es lo único.

En cuanto al proceso de alineación estratégica, se puede observar el proceso de transición cultural a través de las siguientes etapas:

- En una primera instancia se observa como los principales líderes intentan transmitir, casi por imposición los nuevos valores con la intención de no dejar lugar a dudas o sesgos. Esto reflejo un liderazgo basado más en resultados que en personas, lo que no permitió que los empleados percibieran el valor que la compañía daba a la contribución de cada integrante.

- Luego, los valores publicados dejaron de ser meros enunciados y se empezaron a aplicar a través de procesos que los sustentaban.

- Muchos procesos en un primer momento se aplicaron rígidamente. Paulatinamente fueron comprendiendo la mejor forma de hacer y gestionar las cosas dando lugar a las sugerencias e innovaciones de las partes involucradas.

- Recién allí comenzó el proceso de asimilación y familiarización de los nuevos procesos y valores de los integrantes de la compañía. Cuando cada uno de los empleados los conoció, los comprendió, pudo participar y aportar a su mejor aplicación, sintiéndose parte del proceso de cambio.

- Los líderes a su vez, flexibilizaron sus discursos y sus posiciones volviendo a reconocer la importancia y el valor que agrega la gestión de cada empleado a los objetivos de la organización, desarrollando un liderazgo que equilibraba más la valoración de resultados con el de las personas.

- Luego según la evolución observado de los últimos cinco años, se observa como a través de la importancia otorgada a la encuesta de clima, se fueron detectando los principales ítems críticos, y se fueron disminuyendo los GAPS entre la alineación deseada y la que se reflejaba en la realidad a través de las mediciones anuales.

**TERCERA PARTE: CONCLUSIONES DE LA 1er PARTE DE LA  
INVESTIGACIÓN - 2007**



La conclusión más contundente de la primer parte de esta investigación es que en el caso bajo estudio no se observa un correcto alineamiento de los recursos humanos a la estrategia organizacional en el periodo 2007. Esto se manifestada en el bajo Engagement que transmitieron las encuestas de climas, sin embargo se puede observar el cumplimiento de sus objetivos comerciales a pesar de la desalineación estratégica.

Este fenómeno contradice lo formulado por la doctrina, que afirma que una condición necesaria para ejecutar la estrategia y llegar a los resultados es la alineación de los recursos humanos. Es menester entonces, describir las principales variables involucradas en el proceso de alineación planteado por el modelo teórico, y las características del escenario en el que la organización se desarrolló para comprender que estos resultados no podrían ser sostenidos en el tiempo sin la adecuada alineación de los recursos humanos a las estrategias organizacionales.

En tal sentido se desarrollan a continuación las características del modelo teórico para después realizar la contrastación con el proceso de alienación del caso bajo estudio, que lleva al investigador a la principal conclusión:

#### Características del Modelo de Alineación Estratégica:

Según el modelo de Gestión del conocimiento, propuesto por los autores Nonaka-Takeuchi, la alineación de las estrategias consisten en lograr coherencia y correspondencia entre las estrategias maestras, las genéricas y las funcionales, es decir entre los niveles inferiores y los superiores. De esta forma, la organización estará hablando un mismo idioma, viviendo una cultura compartida, y generando una sinergia multiplicadora con la experiencia, capacidad y contribución de todos los niveles de la organización para llegar a los objetivos marcados.

Las características principales de este modelo son:

- Los directivos generan una visión o un sueño, mientras que los ejecutivos de nivel medio desarrollan conceptos más concretos, para que los empleados de la línea frontal puedan entender y aplicar.
- De allí que los mandos medios son quienes sintetizan el conocimiento tácito que les llega tanto de la línea de contacto con los clientes como de los manager, lo convierten en explícito y lo incorporan a nuevos productos y tecnologías
- La conversión de conocimiento tácito a explícito es un proceso social entre individuos. A través del mismo los conocimientos se expanden en cantidad y calidad. La transformación es interactiva y en espiral.

Cuatro formas de conversión:

1. Socialización: de conocimiento tácito a tácito. Consiste en compartir experiencias y generar modelos mentales y habilidades técnicas. Es clave la experiencia.

2. Exteriorización. Conocimiento tácito a explícito. Se enuncian los conocimientos tácitos a través de conceptos explícitos, metáforas o modelos. Ayuda a entender lo desconocido a través de lo conocido. Los modelos deben ser coherentes y sistemáticos.

3. Combinación. De conocimiento explícito a explícito: Se genera una sistematización de conceptos con el que se genera un nuevo sistema de conceptos. Así el conocimiento explícito puede conducir a nuevo conocimiento.

4. Interiorización: de explícito a tácito. La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito. Esta relacionado con el aprendiendo haciendo. La interiorización ocurre cuando el modelo mental es compartido por la mayoría de los miembros de una organización, entonces el conocimiento tácito se vuelve parte de la cultura.

Según Nonaka y Takeuchi, el conocimiento tácito del individuo es la base de la creación del conocimiento organizacional. La organización debe movilizar el conocimiento tácito creado en el plano individual. A esto llaman espiral de conocimiento, que es cuando se inicia el conocimiento en el plano individual y asciende pasando por comunidades cada vez mayores. La socialización y exteriorización son necesarias para unir conocimiento tácito con explícito. Cuando ambos conocimientos interactúan, surge la innovación.

Características de la alineación estratégica observada en el caso bajo estudio:

Al analizar técnicamente cada una de estas características en el caso bajo estudio a través de Entrevistas, Encuestas y Observación de procesos, el investigador puede inferir que existe una comunicación abierta y formal de los nuevos objetivos y valores en forma de cascada en todos los niveles, la plantilla de empleados comprende y acepta tanto los objetivos como los valores planteados por la organización, pero sin embargo no se logra la motivación necesaria y el compromiso deseado en la plantilla de empleados ya que no se ven plasmados estos valores en la práctica, dando indicios de desalineación estratégica.

Observando paso a paso:

- Los directivos generan una visión o un sueño en el caso bajo estudio. Se lo puede observar en la transcripción de una nueva Visión ambiciosa: “Ser la mejor empresa de bebidas del mundo, en un mundo mejor”. Que se manifiesta en las múltiples publicaciones, en los valores divulgados por la compañía, en las estrategias plasmadas en los LPC, en las convenciones de ventas que se van difundiendo a nivel mundial, zonal, nacional y regional.

- Los mandos medios son quienes sintetizan el conocimiento tácito, lo convierten en explícito y lo incorporan a nuevos productos y tecnologías a través de su comunicación más directa y personal a sus equipos de trabajo. Se observan en la práctica reuniones de equipos de trabajo donde los gerentes de mandos medios vuelven a reiterar los nuevos valores, y lo hacen a través de ejemplos personales, claros y manifiestos, demostrando cuales son los comportamientos esperados de cada miembro de la organización.

Marcelo Pera en su entrevista, comento como por iniciativa personal organizó nuevas reuniones en sus regiones, porque consideraba importante reforzar los valores con ejemplos claros.

Gabriel Quiroga, nombra también los nuevos procesos en materia de gestión y de recursos humanos que respaldaban la consecución de los valores y de este gran sueño.

Juan Martín Meabe comenta claros ejemplos de cómo todas las acciones de su equipo estaban orientadas a dar cumplimiento de los nuevos valores difundidos.

- En cuanto a las formas de Cuatro formas de conversión en el caso bajo estudio:

1. Socialización: de conocimiento tácito a tácito: Se pudo observar este fenómeno a través de las múltiples reuniones y convenciones de ventas, donde los grandes líderes hablaban de la visión, los sueños, y marcaban el rumbo para cumplirlos. Sus mensajes fueron claros, consistentes y lograron la adhesión de la plantilla a los valores culturales.

Los líderes además de los valores culturales, también transmitieron el contexto del mercado, la economía, la industria, la posición que ocupa la compañía, y cuál era la nueva estrategia definida por la compañía para enfrentar el contexto y conseguir los objetivos.

2. Exteriorización. Conocimiento tácito a explícito: En estas mismas reuniones y convenciones a nivel de área o de región, ya se pudieron escuchar ejemplos de cómo poner en práctica estos valores. Y se plasmaron las estrategias en planes de acción

concretos para cada equipo y regiones de ventas. Cada uno según su propio contexto tenía marcado el rumbo para lograrlo.

3.Combinación. De conocimiento explícito a explícito: Poco a poco se empezaron a ver aplicados procesos y prácticas comerciales que respondían a la nueva cultura y estrategia promulgada, generando un nuevo modelo mental y de gestión.

4.Interiorización: de explícito a tácito: En este punto se pretende que cada empleado dentro de su propio ámbito y sus propias funciones encuentre la forma de aplicar los valores promulgados, contribuyendo al sueño de la compañía con la experiencia y el conocimiento personal, dando origen de esta manera a innovaciones. Donde cada empleado o grupo de trabajo encuentra la mejor manera de reinventar su trabajo para alinearlos a la nueva estrategia planteada.

Para esto, es necesario que todos los empleados tengan clara comprensión y aceptación de los valores y los objetivos estratégicos, y además es necesario que sientan un compromiso con los mismos, para contar con la energía necesaria para resolver los obstáculos que puedan llegar a surgir.

En este aspecto, se llega a observar a través de las encuestas realizadas, un alto grado de adhesión hacia los objetivos y a los valores promulgados por la organización. Pero sin embargo, no se llega a observar el compromiso del ochenta por ciento deseado por la organización, debido a la falta de consistencia entre lo promulgado en los valores organizacionales y lo que se percibe en la práctica de los mismos.

- Generación del espiral de conocimiento: La compañía para estimular los valores difundidos y los conocimientos generados desarrolló dos campañas claves: “Mejores Prácticas” y “Dueños”, donde se evalúan proyectos aplicados y se los evalúa en cuanto al aporte que da al negocio, y a la aplicabilidad en otras regiones del país y del mundo. De esta manera se genera un efecto multiplicador de las innovaciones que surgen de cada sector en post del cumplimiento de los objetivos organizacionales, reconociendo a los impulsores de las innovaciones generadas.

#### Las principales similitudes y diferencias de la alineación estratégica entre el modelo teórico y el caso práctico:

La alineación estratégica de los recursos humanos, consiste en buscar la unidireccionalidad de toda la plantilla de empleados hacia una visión compartida. Se busca el compromiso de los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos

organizacionales. Para esto es necesario que en todos los niveles organizacionales, desde el principal directivo hasta los operarios conozcan, compartan e interioricen los objetivos planteados y los valores promulgados. De esta manera a través del modelo gestión del Conocimiento cada empleado desde su lugar pondrá a disposición todos sus conocimientos para agregar valor a sus tareas en post de los objetivos de la organización.

Desde el punto de vista de la metodología del modelo gestión de conocimiento, el investigador observa que la compañía gestiona cada uno de los cuatro puntos abordado por los autores Nonaka y Takeuchi para generar el espiral de conocimiento, e intenta hacer de los conceptos tácitos parte de la cultura.

Se observa en las encuestas realizadas por el investigador la adhesión que manifiestan los empleados por los valores transmitidos por la compañía. Sin embargo, en estas mismas encuestas el resultado general arroja un claro indicio de disminución del compromiso de los empleados. Siendo una de las causas claves de este bajo compromiso la incertidumbre, el retraso de algunas respuestas de la compañía, y la inconsistencia entre lo que se promulga y lo que se observa en la práctica de algunos valores críticos.

**Entonces se puede concluir que No se logra completar el cuarto paso de internalización de los valores promulgados a la plantilla de empleados. Con lo que según la contrastación con el modelo de Gestión de Conocimiento, en la organización bajo estudio no se estaría logrando la alineación estratégica. Sin embargo a pesar de esto, la organización estaría cumpliendo sus objetivos comerciales.**

La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito. El conocimiento tácito del individuo es la base de la creación del conocimiento organizacional. A las organizaciones este es el punto que más les interesa, ya que es cuando las nuevas políticas, estrategias, valores y objetivos promulgados son comprendidos por los empleados, interiorizados y hechos cultura. El desencadenante más importante es que cuando cada individuo a partir de su propia experiencia comprende los nuevos conceptos, genera valor agregado a las nuevas ideas compartidas y es allí cuando la compañía comienza a crecer rumbo hacia los objetivos marcados.

En este aspecto, se concluye que los valores aún no se hacen cultura porque muchos de esos no tienen consonancia en la práctica y pierden credibilidad ante la audiencia de empleados. Valores como la Meritocracia y que los empleados son los activos más importantes de la organización, no son percibidos en la práctica por los empleados. De esta forma no se cumple la promesa generada por la organización, no se cubren las expectativas de los empleados, y no se percibe equidad en el contrato emocional generado con la nueva cultura. De esta forma se explica como se disminuye el

compromiso de los empleados hacia la organización. Situación con la que no se podría convivir cómodamente si se procura obtener resultados sustentables en el tiempo, ya que generalmente los empleados para equilibrar las relaciones disminuyen su contribución hacia la compañía, afectando los resultados organizacionales.

Esta disminución en el compromiso de los empleados, se podría ver reflejado en altas rotaciones, que generan pérdida de los conocimientos y experiencias adquiridas puestas a favor de los nuevos objetivos. También en ausentismos o errores recurrentes que hagan necesarios mayores controles e intervenciones de los líderes de equipo.

Sin embargo, se observa que los objetivos estratégicos se cumplen en el periodo analizado a pesar de esta desalineación estratégica de los recursos humanos, siendo que la doctrina considera el alineamiento un requisito para la ejecución y cumplimiento tanto de estrategias como de objetivos.

Para explicar este fenómeno, el investigador observa dos circunstancias importantes que influyen en estos resultados:

- Primeramente, que los **objetivos comerciales** estratégicos si llegaron a su etapa de interiorización en el proceso de alineación en todos los niveles organizacionales, por lo cuál los empleados los entendieron y aplicaron correctamente.

- Por otro lado, el liderazgo si bien se proclamaba en las entrevistas y reuniones de trabajo basado en resultados y personas, en la práctica sólo se pudo observar un **liderazgo basado claramente en resultados**. Este liderazgo por un lado produjo una fuerte presión por una adaptación rápido al cambio, pero por otro lado generó la sensación de que se valoraba poco la contribución personal. Esto contradecía los valores de Meritocracia y valoración del empleado que se promulgaban en el contrato emocional.

- El investigador observa que las consecuencias de la desalineación estratégica, fueron atenuadas por el contexto económico crítico reinante en el periodo bajo estudio, permitiendo contener la alta rotación que motivaba la falta de compromiso. Al estar el mercado laboral débil daba menos oportunidades a los empleados, por lo que los mismos procuraban conservar sus puestos de trabajos, fortaleciendo la posición de los empleadores del caso bajo estudio.

No hay que dejar de lado que el desconcierto en la plantilla de empleados también estuvo influenciado por la crisis económica. La influencia de los sindicatos también tuvo su impacto en las medidas adoptadas por la organización. Y el poco conocimiento de la nueva empresa genero dudas, miedos e incertidumbres en la plantilla, tal como lo manifiestan los referentes entrevistados.

Pero también se observa como excelentes prácticas comerciales, procesos ejemplares, y estratégicas claves fueron transmitidos rápidamente y aplicados

abruptamente en busca del cambio rápido y masivo. No se cumplieron las cuatro etapas que recomiendan Nonaka y Takeuchi, y esto provoco resistencia en toda la plantilla de empleados. En un primer momento la principal herramienta para ejecutar el cambio fue la presión, que tal como lo declara Diego Dávila, es un recurso cuyo grado de utilización depende de cada líder, y esto hace vislumbrar una cierta cercanía con la cultura darwiniana. Pero en una segunda etapa se acercaron mas a las personas intentando aumentar el compromiso y bienestar en sus equipos de trabajo. Sin embargo en el camino, muchos empleados disertaron, y quizás entre ellos muchos que generaban valor a la compañía.

Del análisis de la situación imperante surge un nuevo interrogante para el investigador: ¿Esta desalineación fue estratégica? Es decir, si los líderes percibiendo la debilidad del mercado laboral, ejercieron un liderazgo fuertemente basado en resultados, procurando a través de la presión la adaptación rápida con una filosofía casi darwiniana. Considerando de esta manera que los empleados que no se adaptaban serían expulsados naturalmente del sistema, y percibiendo que todos harían lo posible por cumplir las exigencias para conservar sus puestos de trabajos. Además porque esta potencial deserción contribuiría a los objetivos de aplanar la pirámide organizacional de manera natural, aunque ponga en riesgo la deserción de personas con gran capacidad y experiencia valiosa para la organización.

Se podría inferir que fue una actitud estratégica, porque se lo aplicó en las primeras etapas de cambio, para lograr una adaptación rápida. En etapas posteriores, los líderes reforzaron los valores culturales, escucharon más a los empleados, y se hicieron planes de acción tendientes a aumentar el compromiso de los mismos con planes de acción contundentes. Desarrollando un liderazgo del esquema 3/3 (valoración de Personas y Resultados) que tienen mas consonancia con los que se promulga en los valores culturales y en el contrato emocional tácitamente pactado.

De otra forma, a esta desalineación también se la podría percibir como un proceso de aprendizaje sobre la administración del cambio.

Pero en caso de que se trate de una desalineación estratégica, cuáles son los factores que permiten llegar a los resultados de manera sostenible en el tiempo?

Este es el interrogante que dio origen a la nueva etapa de investigación y que intenta ser resuelto en las próximas páginas de esta investigación.

#### CUARTA PARTE:

#### **CONCLUSIONES DE LA 2da PARTE DE LA Investigación- 2011 :**

#### **Desalineación estratégica o aprendizaje sobre la administración del cambio?**

Después de analizar los distintos apartados de la segunda fase de esta investigación, se puede concluir que no es posible sostener resultados positivos en el tiempo ante una desalineación estratégica de los empleados.

Por lo que también se puede enriquecer la conclusión de la primer parte de esta misma investigación, afirmando, de que se trataba de una **desalineación estratégica para un cambio inmediato**, pero que sólo pudo lograr resultados positivos en un contexto y un periodo de tiempo específico y determinado. Los factores influyentes en este fenómeno claramente fueron un **liderazgo fuerte orientado hacia los resultados**, frente a un contexto **económico en crisis, y un mercado laboral debilitado**, que forzaba a la mayor tolerancia de los empleados hacia las presiones ejercidas, para lograr los cambios deseados.

Claramente no es aconsejable para ninguna empresa aplicar esta práctica a otras organizaciones, y este fenómeno que pudo contradecir la doctrina estratégica, no puede ser sostenido en el tiempo. Esto también se demuestra en el caso bajo estudio, donde los líderes comenzaron a modificar sus comportamientos para lograr más alineación de los empleados, buscando la satisfacción de los mismos, entendiendo de que era la única manera de asegurarse el éxito sustentable en el tiempo.

Para responder a la pregunta que dio origen a esta segunda parte de la investigación : ¿Que factores influyen para que una organización logre resultados sostenibles a pesar de la desalineación estratégica?

Es menester entender la filosofía y la cultura por la empresa por la que fue absorbida la organización bajo estudio, y el contexto en el que se generó este cambio.

En el caso bajo estudio, estamos hablando de una empresa multinacional exitosa, con predominio de capitales brasileros, cuya cultura laboral hace hincapié en la reducción de los costos, y en el esfuerzo constante de las personas.

Esta cultura es totalmente diferente a la que tenía antes Cerveceria Quilmes en manos del grupo nacional Bemberg. Si bien luego vendieron partes de sus acciones al grupo Ambev de orígenes brasileros, se neutralizaban las nuevas políticas con el tinte nacional.

Una vez dado el traspaso de una empresa nacional/regional a una empresa global, necesariamente había que unificar criterios, metodologías y lenguajes en todo el



mundo. Por lo que la organización entera debía adaptarse al nuevo modelo mundial para no quedar excluida, o reemplazada por personal extranjero.

Entendiendo esto, es que los líderes en esta oportunidad dejaron de defender la vieja cultura nacional, para adaptarse a las tendencias mundiales, entendiendo también, que administrando los costos también podían pararse en una situación mas competitiva ante la posible crisis económica mundial, que estaba pronosticada y que no tardo en llegar.

Por otro lado, en el país también se observaba una crisis económica por los años 2007, donde era necesario responder con rapidez para no sufrir las consecuencias de la recesión del mercado, y de la inflación sostenida.

Esta crisis jugo de aliada en el proceso de traspaso a la nueva cultura. Si bien daba fuerza a nuevos players, como lo son los sindicatos, que exigían el ajuste de la retribución salarial al contexto inflacionario con amenazas de paros, por otro lado restringía la libertad a los empleados no sindicalizados, a elegir adaptarse a esta nueva empresa o cambiar a otra que comparta mas sus valores, por la recesión en el mercado laboral producida.

Los empleados no encontraban tantas salidas laborales como para reaccionar con una fuga masiva de empleados. Por eso si bien la pregunta ácida de las encuestas de clima, “te quedarías si te ofrecieran el mismo sueldo en otra empresa” daba bajo porcentaje de adhesión, representaba un riesgo controlado por el mismo mercado laboral.

En este sentido la organización controlaba la situación y la presión, para lograr la adaptación lo más rápidamente posible.

Después de analizar los pasos adecuados de un proceso de cambio, se puede decir que es clave el contexto económico, y la labor de los líderes. Los resultados no podrían ser sustentables, ante una fuga masiva de empleados, que se lleve todo su capital intelectual y experiencia a otro lado, por mas que eso significa plasmar de cero una nueva cultura con empleados nuevos. Por eso es clave lograr una alineación estratégica adecuada, y saber administrar un proceso de cambio, equilibrando lo mejor de lo nuevo con lo mejor de lo viejo. De otra manera, ante la posibilidad latente de la recuperación del mercado laboral, siempre se corre el riesgo de perder capital humano valioso que disminuya el rendimiento de la empresa.

Esto fue demostrado en el desembarco a otro país con una economía mucho mas fuerte, como lo son los Estados Unidos .Cuando esta compañía global adquirió la empresa A.Busher, convirtiéndose en AB Inbev, estando en un mercado laboral sólido y dinámico, los empleados no aceptaron las presiones y reto de la nueva dinastía, y ante una

amenaza de fuga masiva de empleados, la nueva compañía global, flexibilizó sus mecanismos de abordaje y de presiones.

Por eso es mas recomendable saber administrar un proceso de cambio, saber con precisión los roles y labores de un líder en las distintas etapas de una organización para lograr un proceso de alineación cultural y comercial coherente y sostenible en el tiempo.

### **Validación de los resultados**

Antes de seguir profundizando los factores que hicieron posible este fenómeno, era necesario validar si realmente se comprobaba en una población de mayor relevancia el cumplimiento de resultados comerciales a pesar de lo indicios de desalineamiento estratégico que se demostró en la primer fase de esta investigación.

Para esto se pudo demostrar la correlación de las fuentes primarias del investigador, versus las fuentes secundarias de la empresa bajo estudio.

La dispersión entre el resultado del Engagement publicado por la organización y los obtenidos por el investigador es del 0,6.

Esta dispersion permite obtener las mismas conclusiones sobre las causas del grado del engagement, tanto en la encuesta realizada por la organización como la realizada por el investigador.

Se pudo observar como el bajo el compromiso de los empleados estuvo por debajo de la performance esperada en el periodo 2007, donde se plasmaba la realidad de la nueva cultura tanto en la región Ventas indirectas de NEA, como en el área Ventas a Nivel país.

Sin embargo, tanto el volúmen como la participación de mercado, continuaron a tasas crecientes en ambas poblaciones. Obteniendo la misma conclusión en ambos casos: **a pesar de la aparente desalineación cultural, los objetivos comerciales se siguen cumpliendo.**

(Hallazgos)- Una vez demostrada la correlación de la realidad de la población bajo estudio, y la población del área de ventas a nivel nacional, se compararon los principales ítem de gestión, y se pudo visualizar fácilmente como disminuye el nivel de satisfacción de los empleados, a medida que el nivel de liderazgo aumenta. Teniendo relación con la cercanía de los líderes a la plantilla de empleados y con la orientación hacia los resultados y hacia las personas que ejerce cada nivel.

(Hallazgos)-Tambien se pudo concluir que la región analizada se encuentra sobre la media del país en los niveles de satisfacción del personal, con lo cuál pueden existir otras

regiones que presenten niveles de satisfacción por debajo del promedio, según las características del liderazgo ejercido en cada región.

Las causas del bajo nivel de Engagement : En la población del NEA y a nivel Argentina

- En cuanto a la **Visión de la Compañía** se observa en todos los niveles un gran orgullo por pertenecer a la compañía y por los productos que la empresa ofrece a la comunidad. Sin embargo se percibe que menos de la mitad de los empleados sienten que son tenidas en cuentas sus ideas y que se quedarían si le ofrecieran trabajo por un sueldo similar en otra empresa.

Esto es propio de las presiones ejercidas en todos los niveles, y que a pesar de los reclamos de los empleados, las políticas globales continuaban profundizándose en todas las áreas del país.

Es clave observar, como a pesar de que más del 70% de los empleados del país de irían por un salario similar, manifestando claramente una disconformidad con la empresa en ese periodo, los equipos sufrieron poca diserción voluntaria, propio del fenómeno de la crisis económica, que afectaba a todas las áreas del país, y debilitaba el mercado laboral ofreciendo pocas salidas laborales.

- Respecto a otro indicador clave, como lo es el **Liderazgo**, se observa que el menor porcentaje de satisfacción en este aspecto es en el ítem “me inspira” y en “me ayuda a progresar”.

Este indicador a nivel país puede llamar la atención, ya que observando que los líderes en el periodo 2007 se estaban enfocando fuertemente en los resultados, no habían fuertes reclamos sobre la forma de liderar. Si se nota una insatisfacción hacia la preocupación hacia las personas de los líderes, que pone en manifiesto una falta de valoración hacia el recurso humano.

- En el ítem sobre el **Trabajo realizado**, la principal causa de disconformidad se observa en el ítem que mide el equilibrio entre la vida personal y laboral, y el stress ocasionado por las funciones realizadas.

Esto también pone en relieve las fuertes presiones para lograr los resultados, y la poca preocupación en la vida personal de los empleados, que no encuentran un equilibrio que los satisfaga, y que claramente no generaría resultados sustentables, ya que cualquier individuo, y más en esta era postmoderna, privilegia su vida personal sobre la

laboral. Seguramente los empleados después de aprender todo sobre esta gran compañía, busquen nuevas experiencias para continuar su formación con una mayor calidad de vida.

- Respecto a la **Comunicación**, se pudo observar una baja satisfacción sobre los acontecimientos generales de la compañía. Esto contribuyó a la incertidumbre sobre la posición de cada empleado.

Esto también es propio del liderazgo basado en resultados, que refuerza todos los mecanismos de alineación para que se comprendan e interioricen las nuevas formas de trabajo. Sin embargo no da mayores informaciones de los acontecimientos generales de la empresa, lo que en un contexto de crisis genera mucha incertidumbre, y hace que los empleados no se sientan tomados en cuenta.

- Este fenómeno también es reflejado en el ítem **Futuro**, donde se observa que la mitad de los empleados no sienten estabilidad sobre su puesto de trabajo.

Estos resultados reflejan la confianza en los empleados sobre la capacidad de gestionar de la empresa a pesar de un contexto de crisis económica, pero al no sentirse valorados ni tomados en cuenta, tienen incertidumbre respecto a su permanencia en sus puestos de trabajo.

En el periodo 2007, se reflejaba un nivel muy bajo de satisfacción respecto con el **nivel de retribución** a sus trabajos y a las **oportunidades de progreso**.

Este resultado es parte del reclamo sindical, que pretendía que la organización ajuste los salarios a la inflación percibida en el mercado.

Pero si bien puede ser entendible una demora en ese ajuste, la incertidumbre la generaba la falta de respuestas y políticas claras respecto a este punto. Se debe tener en cuenta que en el periodo 2007 comenzó un proceso inflacionario, del cual no se tenía precedente y la empresa no tenía políticas de ajustes programadas. Esto lógicamente fue cambiando en el tiempo, haciéndose más fluido el ajuste.

Por otro lado, la satisfacción respecto a las oportunidades de progreso, tienen que ver con la meritocracia proclamada por los líderes que no se veían observadas en la práctica. Los empleados en un contexto de fuertes esfuerzos y presiones, no sentían que fueran retribuidos a nivel económico, entre las distintas áreas, entre distintas empresas, y en relación a los rendimientos obtenidos por la organización. Y esto no tiene que ver sólo con los salarios, sino con distintos reconocimientos.

Otro ítems clave para evaluar el grado de alineación de los empleados con la empresa bajo estudio, son la adhesión a los valores culturales.

Si bien la compañía bajo estudio no publicó estos resultados, en el periodo crítico del proceso, el investigador pudo acercarse a estos resultados a través de su investigación de fuentes primarias llegando a altos niveles de **adhesión de los 13 principios culturales**.

Sin embargo, uno de los descubrimientos claves de la investigación realizada, fue que muy pocos **de estos principios se vivían en el día a día de la compañía bajo estudio**.

### **Evolución de los indicadores Críticos de Alineamiento comercial y Cultural**

Siguiendo la evolución de los indicadores comerciales, se puede observar como a pesar de la desalineación estratégica, se mantuvieron los resultados comerciales positivos a lo largo del periodo de estos 5 años estudiados. Pero es notable también como el compromiso de los empleados fue creciendo año tras año pegando un salto de 17 puntos en el año 2009, y creciendo de forma constante hasta el periodo 2011, donde se llegó a un GAP de 23 puntos versus la situación inicial del 2007. Este incremento paulatino, puede reflejar el incrementando de la confianza por esta nueva gestión empresarial, y un alto nivel de la alineación de los recursos humanos que ya se encuentra consolidado y que permita que estos resultados comerciales puedan percibirse como sustentables en el tiempo.

El objetivo de satisfacción que plantea la organización bajo estudio, es del 80%, y en el último año se llegó a 79%, por lo que es de esperarse que pronto se llegue a los niveles de satisfacción deseados.

Para determinar este alentador pronóstico, se analizan a continuación las principales mejoras en la gestión, que ocasionaron un nuevo voto de confianza de los empleados a la organización bajo estudio en esta nueva etapa de gestión multinacional.

		2007	2011	GAP
Niveles de Satisfacción evaluados		ABInbev -Area Ventas ARGENTINA	ABInbev -Area Ventas ARGENTINA	2011 vs 2007
RESULTADO	Engagement	55,5	79,0	23,6
P I L A R E S	Visión Compañía	58,7	81,0	22,3
	Trabajo realizado	63,4	75,0	11,6
	Liderazgo	70,6	80,0	9,4
	Comunicación	49,8	71,0	21,3
	Desarrollo	49,4	80,0	30,6

Después de analizar las causas del bajo engagement de los empleados, se observan las principales mejoras producida gracias al esfuerzo y trabajo realizado por la compañía bajo estudio, que permitieron un crecimiento de 23 puntos en el periodo de los cinco años estudiados.

Analizando los pilares que considera el departamento de recursos humanos, para analizar y medir el nivel de compromiso, y sobre los cuales trabaja año tras año, para obtener el mayor compromiso de los empleados, se pueden mencionar los principales cambios a destacar:

- **Compañía:** Las mejoras destacadas en el nivel de satisfacción están dadas por, el orgullo de pertenecer a la compañía y los productos que comercializa, compartir los sueños y principios de la compañía, la responsabilidad social de la compañía.

- **Liderazgo:** se observa un alto grado de satisfacción hacia los superiores inmediatos, los ítems que lideran este pronunciada mejora, es el acceso a la alta gerencia, y la motivación de los líderes hacia el progreso profesional de los empleados.

- **El Trabajo:** la satisfacción y orgullo sobre las tareas y funciones realizadas

- **Comunicación:** Interiorizando en este apartado, se refleja una alta satisfacción sobre la comunicación que existe para lograr los trabajos, pero un bajo porcentaje de satisfacción sobre los acontecimientos generales de la compañía. Esta mejora ayuda a disminuir la incertidumbre sobre la posición de cada empleado.

- **Desarrollo:** El principal crecimiento está dado por la posibilidad de desarrollar el liderazgo, y los métodos de resoluciones de problemas. Dentro de las oportunidades de mejoras se encuentran el desarrollo de conocimientos técnicos, y los nuevos desafíos de los puestos de trabajo.

Otros factores Claves:

- **Futuro:** se observa gran satisfacción sobre las expectativas de la trayectoria de la empresa quedando dentro de los ítems con mejores performance.

- **Retribución:** a pesar de tener un gran crecimiento en este ítem, sigue manteniéndose como ítem crítico en el engagement.

- **Respecto a la adhesión a los valores culturales,** sigue siendo alto el grado de adhesión a los valores culturales. La principal mejora se vio en los ítems de “se vive la cultura día a día”, mostrando los efectos de una creciente alineación cultural.

✓ Si se analizan las 10 preguntas claves que conforman el indicador de Engagement, se puede resumir que las principales mejoras están dadas por los ítems que hablan del orgullo por trabajar en la compañía, de la motivación para llegar a las metas, de la satisfacción con el puesto y los líderes, que superan los 70% puntos de satisfacción.

Si analizamos entonces, la **influencia del liderazgo** a través de los distintos perfiles de líderes que nos acercan Blacke y Mouton a través del grid gerencial, se puede observar que:

✓ En el periodo 2007 donde la nueva cultura globalizada desembarco en la organización bajo estudio , forzó el cambio de la cultura paternalista que llevaba arraigada la ex empresa nacional, y que fue altamente exitosa para pasar a una cultura mas resultadista. Esto pudo ser producto del predominio de capitales brasileros, que tiñeron la cultura empresarial con su Identidad que los llevo a grandes éxitos desde una administración diferente.

Por otro lado, la presión recibida por el traspaso cultural de nacional a multinacional inmediato, sumado a inexperiencia sobre procesos de cambios de gran envergadura, y de la incertidumbre de los propios lideres que sólo veían respuestas certeras en la realidad que les mostraban desde otros países que alentaban a creer en el nuevo modelo, llevaron a los lideres a una gestión orientada principalmente a los resultados: resultados de volumen, de gestión, de mercado.

Esto genero de incertidumbre a los empleados, que observaban a los mismos referentes tomar distintas decisiones ante las mismas situaciones de cotidianas, percibiendo un desmedido esfuerzo por adaptarse a la nueva cultura, y a todo lo que ello conllevaba, sin dejar lugar a opiniones contrarias o cuestionamientos.

✓ Posteriormente al 1er año, donde se pudo evaluar la performance comercial y cultural, y donde se percibía que los resultados se encontraban dentro de los parámetros esperados, empezaron a prestar mayor atención a la menor la satisfacción de los empleados. Los lideres que en un principio aseguraban que el bajo engagement era producto de la incertidumbre y de los cambios, comenzaron a escuchar mas a los empleados, a disminuir las presiones, y a ir interiorizando todos los modelos nuevos con las mejoras sugeridas por los mismos.

Entonces se puede concluir que en el primer periodo se puede observar que cuando necesitaron un cambio drástico para adaptarse a la nueva demanda multinacional, la organización se adapto mas a la teoría darwiniana de preservar a la personas q mejor se adapten al modelo. En este sentido prevaleció un liderazgo fuertemente basado en Objetivo , posicionándose en el cuadrante 9.1 de Blake y Mouton.



De esta forma lograron marcar fuertemente un cambio de rumbo y de gestión. Y fueron dejando en la empresa a los empleados que estaban de acuerdo con este nuevo rumbo.

En este momento, las encuestas de climas empezaron a reflejar una pronunciada “desalineación” de los empleados, que pudo ser producto de la confusión, de los grandes cambios, del proceso de aprendizaje, y de percibir de la empresa una valoración significativa a los esfuerzos de los empleados.

Sin embargo esta desalineación, fue positiva, porque a pesar del descontento y bajo compromiso de los empleados se pudieron cumplir con los objetivos comerciales. Y porque a pesar de la deserción de muchos empleados, se pudo mantener la experiencia y conocimiento de empleados potenciales, que actuaron de piedra angular en esta nueva etapa corporativa. Esto se puede explicar por la crisis económica reinante en el país, que hacía que los empleados intentaran conservar sus puestos de trabajos a pesar de las exigencias desmedidas y de la poca adhesión a la nueva compañía.

Una vez posicionada la organización en el mundo corporativo global, los líderes comenzaron a estudiar el plan, y a reevaluar porque los empleados no estaban conformes a pesar de que parecía todo perfecto comercialmente.

En este análisis se encontraron con que las mayores quejas se vinculaban a la falta de credibilidad de los líderes en cuanto a lo que decían y hacían respecto a los valores culturales.

Y el valor cultural más afectado, parecía ser la meritocracia. La empresa prometía valorar a los empleados porque eran el activo más valiosos y reconocer a todos aquellos que se comprometían con los objetivos de la empresa. Sin embargo los empleados no se sentían valorados, porque ni siquiera podían canalizar sus dudas u opiniones, ya que cualquier contradicción era tomada como falta de adhesión. Ni tampoco sentían que se les reconociera el esfuerzo extra por contribuir al cambio.

Por eso, paulatinamente el liderazgo se empezó a centrar en las personas, y actualmente se puede observar un desplazamiento hacia la cuadrícula 9.5 que va camino ascendente a la 9.9. Por lo que sin dejar de lado los resultados, los líderes se centran cada vez más en la gestión de las personas, comprendiendo que esta es la mejor manera de trabajar y lograr resultados sostenidos en el tiempo.

### **Pero , que falta para llegar al liderazgo optimo del casillero 9.9 ?**

Para responder eso, es necesario hacer foco en las demandas de los empleados para sentirse realmente valorados.

Dentro de las 10 preguntas que resumen el engagement, las principales oportunidades de mejora están dadas en la valoración de los empleados y de sus ideas. De las oportunidades de carrera equitativas para todos aquellos que demuestren compromiso con la empresa, como lo promulgan los principios culturales a través de la renombrada meritocracia, de la consistencia entre lo que se promulga y se percibe en la práctica y del equilibrio entre la vida personal y laboral. Seguramente atacando estos puntos, los empleados elijan quedarse si les ofrecieran un salario igual o mayor al actual en un mercado laboral dinámico.

Tal como lo manifiestan dentro del pilar Vision e imagen, donde la pregunta “La compañía valora sus empleados”, se responde con un 58% de satisfacción a nivel país. Para saber en que aspectos los empleados no se sienten valorados, es necesario, analizar cada uno de los pilares del Engagement.

La mayor demanda dentro del aspecto “Trabajo” es la necesidad de **objetivos alienados y la cooperación entre los distintos sectores**. Esto genera procesos burocráticos, que desgastan las energías de los empleados, cuando toda la compañía debería apuntar hacia el mismo horizonte.

Las principales demandas sobre la “Comunicación”, tienen relación a la **comunicación bilateral y a la condición de abierta y honesta** de la misma en la compañía, según la última medición.

En cuanto a las posibilidades de Desarrollo, si bien este ítem dio muy altos grados de satisfacción respecto a las nuevas capacitaciones generadas por la compañía, es de prever que el reclamo de reconocimiento por meritocracia, y la poca comunicación bilateral tenga relación con las **probabilidades de desarrollo de la carrera** dentro de la empresa.

A partir de la nueva compañía global, se desarrolló un proceso muy completo que se llama OPR, pero donde se siguen percibiendo subjetividades personales a pesar de lo metódico del proceso de evaluación.

Otra variable clave dentro de la valoración de los empleados es la **Retribución**. Si bien este indicador mejoró 19 puntos de satisfacción, sigue manteniéndose como ítem crítico en el engagement.

La mejora puede relacionarse con los ajustes por inflación y por las paritarias generadas por los sindicatos. Pero seguramente la demanda en este sentido tiene relación con que

ese ajuste esta siempre detrás de los efectos inflacionarios, y detrás de los reclamos sindicales. Por lo que la plantilla de empleados que no tiene relación directa o indirecta con los sindicatos sufren la devaluación de sus sueldos, perciben la falta de equidad entre sectores, observan el gran crecimiento económico de la compañía que no en todos los casos es compartido con todos los empleados, y sumado a esto sienten una presión diaria que es mayor al promedio del mercado, cuando los salarios están por debajo de esa media.

Es curioso observar, que no se observan mediciones en el ítem **equilibrio entre la vida personal y laboral** que en el periodo 2007 obtuvo un 40%. Este ítem seguramente tiene relación con la forma de operar de la compañía, que utilizando la presión para llegar a los resultados. Y quizás esta demanda adicional de esfuerzos, no está siendo compensada equitativamente. No necesariamente debe ser monetaria, sino también con reconocimientos, compensaciones horarias, y ciertas atenciones que los líderes de los equipos pueden permitirse para hacer sentir a los empleados que realmente valoran sus aportes y sus esfuerzos.

### **Influencia del liderazgo en la gestión del cambio:**

A través de los formulados Kotter, y de su comparación con el caso bajo estudio se puede observar como influye el **rol del liderazgo en un proceso de cambio** y alineamiento cultural, en una organización con indicios de desalineamiento estratégico

A continuación se detallan los 8 pasos que marca Kotter para una correcta administración del cambio:

✓ En el caso bajo estudio, la crisis nacional e internacional, quizás haya servido para plasmar el **sentido de urgencia** y de entender la necesidad de apoyar uno de los pilares claves de la nueva gestión que era el control de costos. Pero quizás también se observó en esta etapa la poca capacidad de liderar ese cambio a través del diálogo con sus plantillas de empleados.

✓ Sin embargo, no se observó una **coalición organizada**, sino más bien se percibió la incertidumbre de los mandos medios. Por lo que faltó una verdadera comunicación que alinee a todos los líderes a dar el mismo mensaje y que este resulte positivo y no amenazador.

✓ En la organización el cambio de **visión**, fue claro y contundente: “Ser la mejor compañía del mundo en términos de rentabilidad”. Quizás fue necesario contemplar un contenido más noble en la visión que resulte aspiracional para los empleados.

Hacerles sentir que al contribuir con esta visión, contribuían con la comunidad, y no solo con la rentabilidad de los accionistas.

Además porque en el momento en que se comunicó el cambio de visión, de valores y de estrategias, los salarios estaban siendo devaluados por la inflación reinante en el país y sin una respuesta inmediata de la organización. Por lo cual la visión, resultaba fuertemente egoísta y poco participativa hacia todos los actores claves de la consecución del cambio.

✓ A través de LPC a nivel mundial, regional y nacional se comunicaron eficazmente los **cambios de visión y de valores culturales fueron comunicados**. Mes a mes se iban acentuando los pilares de la nueva gestión de la compañía. Y se empezaron a implementar los nuevos programas que traía consigo la era global.

Sin embargo, uno de los principales factores de incertidumbre, fue la poca coherencia entre lo dicho y hecho en materia de valoración de los empleados, y de la enunciado meritocracia.

El resto de los valores que hablaban de ética, de costos, de informalidad, de resultados tenían perfecta coherencia entre la oratoria y la práctica de los grandes líderes.

✓ El **Dar poder a otros** para actuar en la Visión, se refiere al tan mencionado empowerment que generan los líderes en sus equipos para que cada miembro tenga libertad e iniciativa de contribuir a logro de objetivos. Claramente para que funcione de manera positiva, es necesario confiar en que los nuevos principios, valores y visiones están asimilados por todos los equipos. Y al hablar de falta de coherencia entre lo dicho y lo hecho, se disminuye la credibilidad, la confianza y el alineamiento. Por lo que es necesario reforzar nuevamente los mecanismos de control, para saber que todos se dirigen hacia el mismo horizonte.

Necesariamente, para marcar estos nuevos horizontes, es necesario adaptar los sistemas de incentivos, hacia los nuevos objetivos, y reforzando los reconocimientos por el mayor esfuerzo demandado para el cambio. En el caso bajo estudio, en una primer etapa, fueron pocas las modificaciones respecto a los sistemas de incentivos para los recursos humanos, inclusive respecto a los salarios.

Sin embargo paulatinamente se fueron aplicando evaluaciones de desempeños, reconocimientos globales, y premiaciones a través de bonos anuales cada vez mas agresivos.

En una primer instancia se centraron en premiar a los gerentes de niveles más altos, claramente reconociendo los meritos de los principales agentes de cambio, pero año tras años fueron incorporando nuevos niveles a este esquema de premiación agresivos.

✓ **La planificación y la creación de metas a corto plazo**, se hizo visible en cada mes de gestión, donde se monitoreaban a través de reuniones mensuales los indicadores, y se hacían revisión de alcances de objetivos anuales, y se revisaban la performance de las encuestas de climas en las convenciones de ventas interna y con distribuidores.

En este punto es donde se empezó a observar que la empresa cumplía exitosamente sus objetivos a pesar de la crisis económica reinante y a pesar de haber disminuido el compromiso

de los empleados, otorgando mayor credibilidad al modelo, y reflejando la necesidad de algunos ajustes. En otras palabras, permitió percibir el éxito del modelo, pero la disconformidad de los empleados en “la forma de administrar ese cambio”.

✓ Para lograr la **consolidación de las mejoras y el proceso de cambio progresivo** se fueron celebrando año tras año los logros obtenidos, sin dejar de pensar en los nuevos desafíos de los años subsiguientes y del gran objetivo de conseguir el 80% de compromiso en los empleados, el 80% en el share del mercado, y el crecimiento de la rentabilidad de la organización, teniendo en cuenta siempre la reacción de la competencia del mercado, que en cada periodo se vuelve más agresiva.

✓ La forma en que se observa la **institucionalización de nuevos enfoques**, es por un lado a través de la renovación de personal; se cambió la cabecera organizacional con personas que eran agentes de cambios positivos, y que llevaban la bandera de la nueva organización. Y por otro lado, premiando aquellas personas que aportaban al cambio de la nueva cultura, y generando la deserción de aquellas personas que no se adaptaban a la nueva cultura.

En este sentido, quizás se observe en las primeras etapas de cambio, una estrategia darwiniana, promoviendo la adaptación rápida al cambio, y reteniendo solo a las personas que se adaptaban al sistema. Años tras años se fue consolidando las premisas y los valores organizacionales, tanto como para poder decir que actualmente todos hablan un mismo idioma.

### **Nuevos Hallazgos:**

Un dato no menor, es que si salimos del área de ventas, y observamos los números de Total Argentina, donde se reflejan los impactos de otras áreas como ser Logística, Industrial, Marketing, RRHH que exceden el alcance de esta investigación, y donde los ítems de éxitos a evaluarse son distintos y las causas del Engagement diferentes, igual se observa una evolución en el compromiso de los empleados del 60% en el año 2007, versus 77% en el periodo 2011 que lo sostiene desde el periodo 2009.

En el periodo 2007, Ventas Argentina tenía un nivel de satisfacción del 55%, con lo cual claramente, las demás áreas de la compañía, tenían un mejor clima laboral. En los años subsiguientes Ventas Argentina fue mejorando año tras año, quedando siempre por debajo del Total País.

Sin embargo, en el periodo 2011 Ventas Argentina llega a niveles de satisfacción del 79% quedando 1 punto menos que el objetivo, y por primera vez 2 puntos arriba que el promedio a nivel país. Lo que demuestra claramente un mejor clima laboral, que el resto de las áreas de la compañía en este último periodo, resultado del mayor foco e incentivo en este aspecto.

La compañía a nivel Argentina logró un crecimiento escalonado desde el 2007 al 2009, y a partir del periodo 2010 cuenta con un nivel de satisfacción del 77 sostenido en el tiempo a lo largo de los últimos 3 años.

El área de ventas Argentina, empezó con un desalineamiento as pronunciado, pero logro un crecimiento que continúa siendo escalonado a lo largo de los últimos 5 años. Teniendo un pico de 17 puntos en el 2009, y continuando con tasas crecientes de 1 a 3 puntos, que permiten pronosticar un nivel de satisfacción mayor a los 80% para el año 2012. Pero por otro lado, permite pronosticar, que el próximo gran desafío , pasaría a estar en otras áreas de la compañía, para acompañar el aumento de satisfacción general de todos los empleados del país.

Respondiendo a la pregunta que quedo abierta en la primer parte de la investigación del periodo 2007, respecto a la intencionalidad de la desalineación estartegica, en la opinión investigador y tal como lo declararon los líderes en las entrevistas realizadas: “Para la implementación de los nuevos modelos, es mejor un cambio brusco y de poco tiempo antes que la agonía paulatina. Siempre buscando la mejor manera posible de ejecutarlos”. Lo cuál en cierto modo coincide con lo que la escuela de la configuración hace referencia: “Una transición drástica, lo suficientemente rápida, para no quedar sin ningún estado”. Pero lo importante de este cambio rápido, es que sea bien administrado, ya que según esta corriente, “La resistencia al

cambio proviene del cambio manejado. Esto sugiere que la mejor manera de que el cambio ocurra es permitiendo que ocurra. El cambio exitoso fluye del aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo”. Y en este sentido el investigador presume que los líderes también estaban atravesando un proceso de cambio y aprendizaje sobre la mejor manera de administrar ese cambio, tal cómo lo declaran entre las causas del bajo Engagement en los LPC realizados.

En las entrevistas realizadas los líderes reconocieron a la estrategia y al modelo organizacional como nuevas formas de trabajar. Reconocieron los GAPS entre lo enunciado y lo ejecutado y se los atribuyeron al proceso de aprendizaje. Pero todos los entrevistados refuerzan la predisposición a la mejora continua y el aprendizaje permanente en el proceso de cambio. Por lo que el investigador considera que realmente se trata de un proceso de aprendizaje continuo para el personal y los líderes de todos los niveles.

Actualmente ya no hay modelos seguros, ni metodologías que den respuestas exactas, por eso es clave comprender el dinamismo de los mercados y de las estrategias. Porque seguramente, dentro de no mucho tiempo, nuevamente se va a transformar el contexto y van a cambiar las necesidades del mercado. Nuevamente se van a reformular las estrategias y es necesario que las organizaciones y los líderes estén preparados. Se debe desarrollar la comunicación y la resiliencia adecuada para aceptar estos cambios.

Para esto es necesario desarrollar una cultura fuerte que adhiera a los empleados, promoviendo la equidad en las relaciones. Es necesario que todos los líderes y empleados hablen el mismo idioma, que las reglas de juego sean claras para todos y que se sepa administrar eficientemente el cambio.

Es clave entender que atrás de los métodos y procesos se involucran personas, por lo que es necesario saber administrar la energía y el conocimiento de las mismas.

Ante todo, es necesario considerar que la sociedad que sufrió muchas decepciones, que es incrédula y desconfiada. Existe una oportunidad única de ganar la confianza y la fidelidad de clientes internos y externos, por lo no hay que preocuparse tanto en el tamaño de la promesa, sino más bien ocuparse de que se cumplan las expectativas que se generan por simples que sean.

En este sentido, el investigador considera que la alineación entre el cliente interno y el cliente externo es un círculo virtuoso. Se deben gestionar las estrategias y alinear todo el recurso humano a las mismas para que toda la organización esté orientada a dar respuestas al mercado. Esto genera mayor valor para los clientes, que finalmente repercute en el valor y crecimiento potencial de la compañía. Pero es necesario que todo este proceso este bien administrado, y los líderes que son los principales responsables y agentes de cambios.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

En el caso bajo estudio se puede observar que la organización a lo largo de sus 120 años de trayectoria pudo responder sólidamente a sus clientes, cumpliendo el pacto generado con los consumidores y la sociedad, manteniendo su identidad y sus promesas de valor intactas, generando un fuerte vínculo con clientes y empleados.

En el año 2007, el cambio que le tocó afrontar fue de índole económica, cultural y social. Todo esto sucedió, mientras la organización internamente continuaba cambiando y la configuración iba perdiendo sincronización con su medio. En el caso bajo estudio se puede observar un cambio radical según la escuela de la configuración, ya que coincide la crisis económica con los cambios en el liderazgo y en el poder.

Para entender las variables relevantes del caso bajo estudio, el investigador se apoyó en los conceptos desarrollados por Bauman, y pudo comprender los paradigmas sociales que caracterizan a los consumidores, a los empleados y a los líderes actualmente.

A través de la escuela de la configuración de Mintzberg, el investigador profundizó los conocimientos del proceso de adaptación de las organizaciones de un escenario a otro, y de la importancia de la administración del cambio.

Con los pasos sugeridos por el modelo Gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, el investigador observa que ante el dinamismo del mercado, es necesario poner todo el conocimiento organizacional a disposición del cliente, y este modelo permite ser flexibles e innovar permanentemente, alentando a la resiliencia. Es importante atravesar por las cuatro etapas para llegar a la interiorización de las nuevas estrategias, generando el espiral de conocimiento que lleve a las innovaciones que harán sustentable a la organización en el tiempo.

Con el análisis del nuevo contrato emocional del Dr. Rosseau se pudieron identificar las expectativas de las organizaciones y profesionales, y entender un poco más la equidad en las relaciones que es necesario mantener a pesar de los cambios de configuración de la organización. Con la visión de Kotter sobre las funciones del líder, el investigador pudo comprender la importancia de la influencia que ejercen los líderes de los distintos niveles, y su responsabilidad en la transmisión de la nueva visión, alineación de los empleados a las estrategias y motivación de los mismos para generar la energía adicional capaz de superar diferentes obstáculos.



Dentro de los principales hallazgos de la investigación, el investigador puede destacar la importancia de Alineación estratégica. Para no depender de la solides o debilidad del mercado laboral externo, y anticipando muchos cambios de distinta índole, ya sean comerciales, culturales o estratégicos, es necesario consolidar un contrato emocional que siga exigiendo el mejor aporte de los empleados y su compromiso con los valores de la compañía, haciéndolos percibir que son el activo más valioso de la empresa, fortaleciendo internamente a la empresa como un todo que se dirige hacia un objetivo único.

En el caso bajo estudio, es necesario equilibrar todo el conocimiento y propuestas de valor generadas para el cliente externo, con el conocimiento y la propuesta de valor generadas para el cliente interno. Se observa un profundo cambio y desarrollo en este aspecto, con lo que se presume que se logre esa fortaleza interna que permita administrar y sobrevivir exitosamente a todos los cambios de paradigmas y estrategia necesarios para mantener la alineación con el entorno otros 120 años más.

A través de la contrastación del modelo Gestión del conocimiento en la práctica se pudo observar los distintos métodos de sociabilización que presentó la organización para transmitir los nuevos lineamientos estratégicos y culturales, y como a pesar de los esfuerzo por hacer una trasmisión de cultura sistemática, donde los sueños promulgados son compartidos por toda la plantilla, si los mismos no muestran consistencias con la realidad, genera confusión e incredulidad en los empleados.

El investigador observa tal como lo mencionan los autores Nonaka y Takeuchi, el papel clave que cumplen los mandos medios que interactúan entre el nivel inferior y el superior. Es indispensable que los mismos sepan interpretar y transmitir los sueños, valores e intenciones de los directivos a los equipos de trabajo. Los líderes son responsables de la comunicación del nuevo rumbo. Los líderes son los responsables de alienar al personal, de motivarlo, contenerlo y de administrar todo el proceso de cambio.

Los líderes deben saber dar respuestas claras, y aclarar cualquier inquietud en el periodo de transición. Es necesaria una comunicación fluida y cercana, para estimular la confianza y la influencia de las personas.

Analizando este punto en el caso bajo estudio, se transcribe algunos hallazgos de la investigación, que actúan como ejemplos representativos de inconsistencias y fallas de comunicación:

- Prioridad en la escala de valores: En un contexto donde uno de los valores promulgados es: “Estar donde las cosas suceden”, que se refiere a estar en el mercado

cerca del cliente, y los líderes estar cerca de sus equipos de trabajo. Y donde convive con otro valor clave: “Actuar como dueños”, refiriéndose a utilizar y pensar en los recursos de la compañía para eficientizarlos como si fuesen propios. Se plantea la disyuntiva de un presupuesto de viáticos acotados, un líder de mando medio promulgo que no se podía exceder el presupuesto pactado. Cuando esto implicaba, que los ejecutivos dejen de viajar para gestionar el mercado de sus plazas.

Cuando se planteo esta situación, a través de una exposición abierta al líder del primer nivel, este proclamo que de un ejecutivo no puede dejar de estar en contacto con el mercado. Que el principio de actuar como dueños, se refería a cuidar los recursos y repensar las formas de hacer las cosas para eficientizarlos, pero de ninguna manera representaba una restricción a “estar donde las cosas suceden”.

Esta respuesta fue la que dejo satisfecho y conformes a los empleados. Por lo que se puede observar que la interpretación que hacen de cada valor los líderes de mandos medios es crucial para gestionar la alineación, y el compromiso con los nuevos valores promulgados, ya que son los que tienen más contacto con los empleados de la operación. Es necesarios tener en claro las prioridades y el margen con los que se puede actuar cómodamente para evitar tiempos muertos y procesos y decisiones burocráticas que retrasan las respuestas al mercado.

- Interiorización de los nuevos modelos: Siendo clara la intención de la compañía de seguir siendo líderes en el mercado, ofrecer la mejor cartera de productos y la mejor atención a los clientes, la organización planteo un presupuesto de descuentos comerciales abruptamente recortado.

Se generó la percepción de que una vez más se estaba priorizando el ahorro de recursos en detrimento ahora de los clientes finales. Sin embargo, esta fue una gran práctica de inteligencia comercial que se llevo a cabo, contrayendo las acciones y descuentos, analizando cliente por cliente, clusterizándolos, y ofreciéndole a cada segmento de cliente la propuesta adecuada según sus contraprestaciones.

Con el tiempo esta acción y muchas más, fueron valoradas por la plantilla de trabajo. Pero en el vértigo de la rutina comercial, y la prioridad de efectuar cambios abruptos y masivos, se provocó un desconcierto generalizado. En este aspecto se observa una clara deficiencia en la comunicación. Si esta estrategia comercial hubiese atravesado correctamente las cuatro etapas de la gestión del conocimiento, seguramente hubiese sido bien recibida e internalizada por los empleados, generando innovaciones desde sus propias experiencias y agregando mayor valor a la actividad.

- Contrato Emocional: Otra situación que generaba confusión entre los empleados, era la gran prioridad de la aplicación de los valores que tenían relación con

los objetivos de la empresa y los valores más rezagados que tenían relación con los empleados, como ser la Meritocracia y que las personas son el principal activo de la compañía.

Este punto el investigador lo considera clave. Ya que involucra el nuevo contrato emocional que plantea la compañía con los empleados.

La compañía en un contrato implícito pretende de sus empleados que se comporten como dueños, que aporten el mayor valor a sus accionistas, que procuren calidad en los productos, buenas relaciones con los clientes, y un comportamiento ético. A cambio menciona que las personas son el principal activo, y que procuran priorizar la Meritocracia de cada uno de sus empleados.

Los empleados sin embargo perciben que la compañía en su nueva gestión cultural es muy exigente ante sus demandas, y no sienten la reciprocidad en cuanto al cumplimiento ser el principal activo de la compañía, con un liderazgo orientado fuertemente a los resultados, con fuertes presiones, que generaban la percepción de una vasta valoración de los recursos humanos.

Esto se refleja el bajo compromiso de la plantilla a través de la encuesta de clima y no solo en la realizada por el investigador, sino en la que se realiza oficialmente por la compañía.

Entre la teoría y la realidad analizada, se puede resumir algunos de los factores mas valorados por los empelados en el nuevo contrato emocional de la sociedad postmoderna:

- Ambiente de trabajo. Cuestiones administrativas que se podrían resolver fácilmente se dejan llevar por la burocracia interna y la inflexibilidad de los presupuestos.

- Equidad salarial respecto a otros puestos similares, a niveles inferiores y superiores. Claramente está afectado por el efecto del sindicato, pero fue una respuesta que se dilato en dar.

- Equilibrio entre la vida personal y laboral. En post de cumplir todos los objetivos organizacionales, los empleados muchas veces deben trabajar por fuera del horario de trabajo, y estas horas no tienen compensación horaria ni económica. Si bien es una condición implícita al aceptar la relación laboral con la organización el alto compromiso con las funciones y los resultados, es una condición que potencia a otros factores que aparecen para debilitar el clima laboral. Entonces surge el sentimiento de falta de equidad, afectando el compromiso y el bienestar de los empleados.

➤ La Meritocracia es uno de los valores más reclamados por los empleados. Sienten la necesidad de una evaluación objetiva y sincera, y perciben sesgos de subjetividad en el proceso de evaluación de desempeño aún, sin una figura que arbitre y sea objetiva ante las evaluaciones de los superiores inmediatos.

En este punto es menester comprender las motivaciones, necesidades y el grado de satisfacción de cada grupo de empleados. Tal como lo sugieren los líderes en las entrevistas realizadas, no tiene que ver solo con el beneficio remunerativo.

Cada empleado según sus experiencias, etapas de vida y necesidades tiene sus propias aspiraciones. Y al igual que a los clientes, es necesarios conocerlos, segmentarlos y brindarles una respuesta personalizada a cada grupo de empleados.

Generalmente los empleados que inician sus carreras profesionales, priorizaran la experiencia, la capacitación, las posibilidades de carrera antes que el salario. Los empleados que estén atravesando un periodo más maduro, priorizaran los beneficios, el equilibrio entre la vida personal y laboral. Y los que están en su etapa de madurez, priorizaran la estabilidad, la comodidad, el salario.

En común a todos los empleados, se pueden mencionar los siguientes factores como relevantes para su satisfacción laboral:

➤ El salario indiscutiblemente es un factor clave, pero tiene más relación con la equidad entre el rendimiento de la empresa, y los aumentos otorgados al resto de la plantilla de trabajo.

➤ A la equidad con los sectores de similar jerarquía dentro de la estructura de la organización y dentro de la industria misma.

➤ Todas las personas buscan sentirse respetadas, consideradas, valoradas. Y que se las mida en post de sus rendimientos.

➤ Construir un contrato equitativo.

➤ Disfrutar del trabajo en equipo

➤ Obtener reconocimiento por la tarea desempeñada.

Mientras más cambiante sea el contexto, más necesario será desarrollar la capacidad de liderar, por encima de la de gerenciar. Se debe comprender que a través de todos los procesos hay personas y de que realmente son los principales activos de una organización, por lo que es necesario acercarse a ellas y saber administralas para alinearlas al objetivo organizacional en común.

## **RECOMENDACIONES**

De la primer etapa de la presente investigación, es menester resaltar las siguientes conclusiones:

### **El valor de una organización**

Lo que busca cualquier organización para subsistir es **la rentabilidad de sus negocios**. La rentabilidad y el desempeño de una organización es evaluada por sus **dueños y accionistas**, las organizaciones deben cubrir sus expectativas para no comprometer sus inversiones.

Es necesario considerar que el valor de las acciones no solo proviene de los valores contables tangibles, sino del valor intangible que se manifiesta en el potencial crecimiento de la organización. Para que este crecimiento potencial sea mayor se debe procurar el espiral de conocimiento, generando el mayor valor agregado y la innovación de todos los integrantes de la organización.

Desde el punto de vista financiero para maximizar las utilidades es necesario reducir al máximo los costos e incrementar los ingresos. Desde el punto de vista de la administración es posible optimizar recursos de manera creativa y eficiente, alineando las distintas áreas, agilizando procesos que reduzcan la burocracia administrativa y los tiempos de ejecución, logrando de esta forma disminuir los costos y perjuicios para toda la organización.

### **Dinamismo Organizacional:**

El mercado actual se encuentra compuesto por clientes y trabajadores mas **inteligentes, exigentes, mayor informados y menos confiados**. Actualmente la confianza es el valor máspreciado de las personas, por lo que la organización necesita ser inteligente y generar la confianza suficiente para mantener los vínculos con sus grupos de interés. Es necesario desarrollar una propuesta de valor más personalizada y sostenible en el tiempo, para lograr la fidelidad de los consumidores, compromiso de los empleados y de todos los grupos de interés. Las empresas deben acompañar al individuo en su búsqueda incesante, innovando y evolucionado con el y generando **promesas de valor factibles, reales y realizables** con las que se sientan identificados.

Internamente también es importante para lograr la identificación de los empleados con la organización, para que los mismos se alineen a sus objetivos. Para esto

es importante lograr la reciprocidad en el contrato emocional. Es importante reforzar este lazo emocional con los empleados ya que es el que asegura el plus de valor de cada uno de ellos, y no el mero cumplimiento de sus funciones. Y así alinear al cliente interno con el cliente externo, es decir a los empleados con el mercado.

Muchas organizaciones tienden a buscar el achatamiento de la pirámide organizacional para acercarse más a los clientes, pero también es oportuno que en una etapa posterior al achatamiento de la pirámide, considerar el concepto de Schultz de “**Pirámide Invertida**”,<sup>33</sup> donde los Consumidores están arriba de la pirámide organizacional, todos los sectores que están en contacto con los clientes están en segundo lugar, y así sucesivamente todos los niveles, hasta llegar al CEO, que sería el que escucha, da respuesta y actúa como servidor de estos clientes a través de la Compañía. Además se debe intentar consumir una **organización integrada**<sup>34</sup>, donde las áreas de operaciones, logísticas, marketing están dispuestas a adaptarse a los requerimientos de los clientes y planes de mercado.

### **Valores Sociales**

En el siglo XX las organizaciones estaban fuertemente orientadas al cliente y al enriquecimiento de los accionistas. Actualmente, en el siglo XXI se observa una tendencia muy marcada por la satisfacción de los grupos de interés. Se entiende que es necesario lograr la armonía entre los grupos de interés, para mantener el interés de los clientes y accionistas en una organización.

Es necesario volver la mirada a la sociedad y observar la desconfianza que siente la misma a hacia las instituciones. La confianza es un valor social y económico. Es recomendable para cualquier organización del medio, que comprenda los nuevos paradigmas de la sociedad en la que convive. Actualmente es de interés general el cuidado del planeta, el interés en desarrollar una sociedad con más educación, seguridad y empleo. Y en post de estos valores las empresas deben orientar sus acciones, si pretenden acercarse a los consumidores que forman parte de esta sociedad.

Las organizaciones según lo describe M. Porter en su obra “Estrategia y sociedad”<sup>35</sup>, son recíprocamente dependientes de la sociedad. Por esto debe contribuir al

---

<sup>33</sup> 1er Congreso Internacional de Marketing Relacional, (2009, Noviembre). El cliente, la relación y la verdadera lealtad. Lima. Recuperado de <http://www.121rm.com/congreso/descargas/Teahan.pdf>

<sup>34</sup> Schultz E, Gardini C, Lauterborn R. (1993). Comunicaciones de Marketing integradas. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

<sup>35</sup> Porter M, Kramer M. (2006) Estrategia y Sociedad. Reimpresión r0612d-e

desarrollo de la misma, por una obligación moral y por una necesidad operativa. Y porque por la mutua interdependencia que existe entre la sociedad y las organizaciones, debe existir corresponsabilidad para lograr el crecimiento sostenido de las sociedades, el medio y las organizaciones que subsisten en el mismo.

Las empresas como actores sociales que son, dependen fundamentalmente de la sociedad y por ello su éxito o fracaso dependen de la capacidad de respuesta que tengan a las necesidades de sus grupos de interés. Preocuparse y ocuparse por fortalecer el capital social y la competitividad regional es en definitiva pensar y trabajar por la propia empresa. Esta retroalimentación puede ser fuertemente sinérgica y beneficiosa para todos, si se evita la desvinculación de alguno de los grupos de interés.

Hacia principios del 2000 se hablaba de competitividad, agresividad, crecimiento constante, enriquecimiento de accionistas. A menos de 10 años, se puede observar como con los excesos y errores de esta filosofía, repercutieron en las sociedades económicas y sociales para que se valore más la confianza que pueda tener en las marcas e instituciones, que la antigüedad o el liderazgo de las marcas y productos que se consumen.

Los accionistas valoran más el crecimiento sustentable que el crecimiento inmediato para realizar sus inversiones. Los empleados valoran más la equidad que la agresividad en sus organizaciones para poner a su disposición todos sus esfuerzos personales.

“Para que los accionistas crean en el crecimiento sustentable del negocio, no se debe intentar satisfacer necesidades actuales comprometiendo las capacidades de generaciones futuras.”<sup>36</sup>

### **Rol del Líder**

A través de la segunda etapa de esta investigación, se puede observar la gran importancia que tiene un líder en la vida de una organización. No sólo para llevar adelante sus objetivos, sino para ayudar a gestionar los cambios necesarios para adaptarse a los nuevos rumbos.

Es muy difícil alinear a toda la plantilla de empleados generalizadamente en un mismo momento. Es clave alinear a los líderes del mando medio a los objetivos organizacionales, para que ellos en el día a día muestren con ejemplos claros, las mejores formas de gestionar los objetivos planteados.

---

<sup>36</sup> Lester Brown. 1987. State of de Word.ICARIA.Barcelona

Es clave para esto, que los líderes sean personas además de capaces, aptas para el puesto que ocupan. Que tengan el conocimiento técnico y humano, para resolver los distintos conflictos. Para generar grupos eficaces de trabajo, para firmar nuevos líderes, para comunicar coherentemente las directivas de una organización.

Claramente al tener tanta responsabilidad, presiones, y tareas diarias, es necesario generar el ámbito, en el que los líderes se sienta que son reconocidos sus esfuerzos, y en el que sea permanente el coaching integral sobre manejo de grupos, y de gestión del cambio.

Como se describió en el marco teórico, resolver un problema de **alineación** significa eliminar las fuerzas que evitan que la gente se mueva en la misma dirección.

Es sumamente importante lograr la suficiente adhesión, compromiso y visión compartida en todos los niveles para definir correctamente y aplicar eficazmente los objetivos comerciales. Para lograr coherencia en todos los niveles de una organización, es necesario hablar en el mismo idioma. Por lo que es necesario que tanto líderes como subordinados se sientan identificados con la visión y los objetivos promulgados. Si se logra esto se lograría la alineación total, donde se alinea la visión de una organización con las necesidades de los grupos de trabajo, de esta forma se inspira a la mejor contribución de cada empleado.

En el caso bajo estudio, en un primer momento, el mensaje clave era “ser la mejor compañía del mundo en términos de rentabilidad”. Solo importaba aumentar las ventas, la contribución marginal, y controlar los costos.

Si bien era un paradigma claro, simple y contundente, no llenaba las expectativas de todos los socios estratégicos: los empleados. Entonces para que dedicar las mejores horas del día en un objetivo que no rinda beneficios para todos, sino para algunos pocos.

También es fundamental que los líderes no solo incentiven el espiral de conocimiento de los conceptos técnicos, sino también los culturales, de los valores, principios y creencias. Para transformar de implícito a explícito el modelo cultural que la organización quiere transmitir a sus empleados, hasta que ellos la puedan interiorizar, y surjan de ellos mismos innovaciones al respecto.

Teniendo en cuenta la **nueva era** en la vivimos, en donde las personas son más individualistas, menos confiadas, y están buscando permanentemente símbolos que los haga sentir identificados, hay que lograr que se sienta cómodos eligiendo ser parte de una compañía. Donde más que fidelidad lo que vale es la lealtad, es necesario que los líderes se enfoquen en las personas, tendientes a lograr esa lealtad, y la mejor forma es haciendo del acuerdo entre partes una relación beneficiosa para ambas partes.



Los líderes como caras visibles de la compañía, deben intentar hacer sentir identificados a los miembros de su equipo. Por eso es clave determinar los principios culturales de la organización, como un idioma común, y hacerlos vivir día a día a través de los ejemplos personales, para que los empleados puedan creer en la promesa de la marca-compañía.

Pero como bien se describió en el marco teórico: Un líder no puede comprar Lealtad, Iniciativa, Entusiasmo, Entrega de corazón, de espíritu, de alma. Estas virtudes el líder debe CONQUISTARLAS. Claramente un líder es el que da las directivas del trabajo a realizarse y de los rendimientos que se espera del equipo de trabajo. Pero es muy difícil determinar las recompensas por el trabajo bien hecho de forma continua.

Por eso, como no se puede prometer cosas que no se pueden cumplir, los líderes de hoy deben prestar más atención a los intereses personal de sus empleados. Asegurarse de que puedan tener un plan de carrera que satisfaga sus expectativas, de que su salario este acorde a sus esfuerzos y sus calificaciones académicas y técnicas. Y si todo esto escapa de las manos de un líder, por las normativas de la empresa, el líder es responsable de encontrar retribuciones emocionales a los esfuerzos generados. Algunos preferirán mas tiempo libre para su familia, otros incentivos como viajes, otros premios tangibles, otros más flexibilidad horaria, etc.

Es clave la sinceridad en la relación laboral con el empleado, pero también es clave comprometerse para que la realidad laboral sea la mejor posible. De esta manera, de igual a igual, es probable que las personas den su mejor esfuerzo, si notan que hay otra persona esforzándose por ellos y reconociendo su meritocracia. Si los líderes se atan a las normas de la compañía, fácilmente los empleados se adecuaran a las normas sindicales.

En este apartado es clave hablar de la Meritocracia: es el principio que describe darle a cada quien lo que le corresponde según sus esfuerzos, y es uno de los principios claves de la compañía bajo estudio. Por lo que el investigador induce a través de las observaciones que este es el principio que los empleados demandan que se viva en el día a día.

Cultura, es el factor de adhesión, por eso es necesario que se interiorice correctamente, para que actúe adhesión o repulsión cultural y se cree la sociedad ideada. La comunicación es la vía, y los líderes los tienen la palabra para transmitirla. A través de ellos se modifican los climas de trabajos, y a través de ellos se generan los cambios. Los líderes son fuente de motivación, y también deben ser motivados. En la organización bajo estudio se vieron cambios visibles a nivel cultural, y se pudo observar la importancia de los líderes. Como impacta la palabra y las acciones de cada uno de ellos en sus equipos de trabajos. Y la importancia de que los líderes comulguen con la nueva cultura para poder predicarla.

En un principio se observó un cambio drástico, que se orientaba más hacia la interiorización rápida de los métodos globales y los resultados. Al notar el bajo nivel de satisfacción de la plantilla de empleados, la organización bajo estudio, a pesar de continuar teniendo excelentes resultados, puso foco en que sus socios estratégicos también estén satisfechos con el negocio. Un poco por la cultura global, y otro poco porque los líderes nacionales entendieron la importancia de trabajar con un equipo homogéneo culturalmente. Y aquí es donde más se nota los errores y los aciertos en lo que respecta a la comunicación, a la cultura, a la satisfacción laboral.

Por eso es clave entender la diferencia entre Alinear versus la mera tarea de organizar: los líderes deben incluir a todos los que puedan aportar y todos los que estén en contra. Esto se notó en la gran deserción que hubo en los periodos críticos del cambio, donde se separaron los de la vieja escuela y los que mejor se adaptaron.

Los líderes son los responsables de transmitir Credibilidad, y no hay mejor forma que la consecución de la palabra con los hechos. Esta es la clave de la credibilidad, y es lo que remarcan en las encuestas de climas del caso bajo estudio.

Los líderes tienen como principal función Motivar, estimular a las personas a ir hacia la dirección deseada, satisfaciendo necesidades básicas: esto significa tener la capacidad de articular visión con valores mostrando cómo hacer las cosas, apoyando los esfuerzos por alcanzar la visión, estando atentos a la retroalimentación y entrenamiento de los equipos, y por último reconociendo y recompensando los éxitos.

Para una nueva era de equipos de trabajos, es necesario definir un nuevo rol en los líderes. Es necesario adaptar al perfil del liderazgo a las exigencias del entorno competitivo, y a los empleados competitivos. Sin dejar de considerar que los líderes también son parte de los recursos humanos, la organización debe generar el ambiente para que los líderes estén altamente motivados, ya que ellos son fuente de motivación. Y si ellos no pueden crecer, difícilmente gestionen el desarrollo de sus equipos de trabajo.

En esta nueva era, es necesario un liderazgo claro, moderno, que contagie y adecue el comportamiento organizacional a las necesidades del entorno. Debe basarse en personas, equipos y redes. A la nueva generación de empleados, que son jóvenes profesionales e independientes, y que cada vez buscan poner a prueba sus capacidades en un entorno más exigente y desafiante, hay que saber mantenerlos estimulados para sacar lo mejor de cada uno, y lograr equipos altamente competitivos.

A esta nueva generación le interesan los desafíos, el aprendizaje, y vienen con la idea más incorporada de disfrutar la vida y el trabajo, por lo cual difícilmente se los

pueda atar a horarios rígidos. Sin embargo, si es estimulante para ellos competir, jugar, ser protagonistas, creadores, voceros ,y tener un equilibrio entre la vida laboral y personal.

En un entorno donde ya casi ninguna empresa puede mantener a los mejores empleados con la estrategia de sueldos y beneficios por encima de la media, porque la inflación y los competidores se encargan de devaluar los beneficios y de que las beneficios sean mayores a las retribuciones salariales, es clave hacer del contrato emocional un vinculo fuerte y satisfactorio para ambas partes, que pueda perdurar en el tiempo.

En este sentido la teoría darwiniana, tienen sentido, ya q pone a prueba la capacidad de adaptación de los empleados, determinando que solo los mejores seguirán en el camino de la organización. Esto puede resultar motivante para la competitividad de la nueva generación. Siempre y cuando se valoren sus esfuerzos, su inteligencia y sean reconocidos. Y sean ellos capaz de aportar algo al éxito de la organización. Un modelo del que solo necesita adhesión y no cohesión entre ambas partes, difícilmente atraiga sustentablemente a los mejores talentos., ya que cada vez las generaciones son menos sumisas, y las reglas de juego cambian continuamente.

Se puede concluir que entre el liderazgo y la estrategia no hay recetas. Pero es necesario buscar la forma de realizar análisis globales, decisiones rápidas, equipos interdisciplinarios ya que es el potencial humano el diferenciador de las organizaciones.

A través de la **estrategia** los directivos dan identidad, personalidad y carácter a la organización que administra. Mas allá de la estrategia comercial, cada líder tiene su estrategia para generar empatía, unión e identidad en un grupo. Y no hay una regla básica, tienen que ir construyendo con cada equipo liderado nuevos códigos, nuevas normas que hagan que cada miembro se sienta parte de un todo.

Los líderes deberán estar atentos a cada factor económico, político, social, financiero, comercial que afecte tanto la productividad de la compañía, como la del grupo, y la de cada individuo.

Hay cada vez mas componentes q influyen en el bienestar de una persona, y de un grupo. Hay que estar atento de las novedades, las tendencias, las adhesiones, para saber administrar los ánimos del grupo.

Es positivo que en medio de tanta incertidumbre del mercado y de la economía, los líderes sean capaces de transmitir las directrices de la empresa para adaptarse a las contingencias, así los empleados de cada compañía, no se contagien de la incertidumbre de otros pares.

La estrategia década tras década paso de ser un plan estricto a alguna directriz maneable. Hoy en día, el principal fundamento son los valores y principios, para saber adaptarse rápido a los distintos escenarios, pero respetando siempre la identidad del grupo y de la empresa.

Las estrategias cambian según los objetivos, necesidades, y capacidades, pero es necesario que en cada salto cuántico que deba realizarse para subsistir, se mantengan los valores promovidos, para evitar confusiones e incertidumbres.

#### ▪ **BIBLIOGRAFIA**

- **ANSOFF, IH.** Y otros, El planteamiento estratégico, Nueva tendencia de la administración, México: Trillas.
- **2. ANSOFF, I H.,** La dirección estratégica en la práctica empresarial, México: Addison- Wesley Iberoamericana

- **BAUMAN Z.** (2003). Modernidad Líquida. Primera reimpresión Argentina.FCE Argentina.
- **CAPELLI P.** (2001).El nuevo pacto en el trabajo: empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy. Ed. Granica.Barcelona.
- **HERMIDA, J.SERRA, R Y KASTIKA, E.** (2004); KIEGER MARIO. Sociología de las organizaciones. Ediciones Prentice Hall. Buenos Aires, 2001. Cap. 2,5,7,8,9,10
- **HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO PILAR.** (2003) Metodología de la Investigación – 3ª ed.; México; mcgraw-Hill Interamericana.
- **HUSE E. Y BOWDITCH J.** (1980). El comportamiento humano en la organización. Edit. Fondo Educativo Interamericano S.A.México. Cap. 5
- **KOTLER, P.; ROBERTO, E.** (1992).Marketing social. Madrid: Díaz de Santos
- **KOTTER, J P.** (1999) “La verdadera labor de un líder”. Grupo Editorial Norma.
- **MINTZBERG, HENRY** (1984) – La estructuración de las organizaciones, Ariel, Barcelona.
- **MINTZBERG, HENRY** (1993) – El proceso estratégico, PHH, México.
- **MINTZBERG, HENRY** (1999)- Safari a LA Estrategia: Una Visita Guiada Por LA Jungla Del Management. Bs As. Ed Granica S.A
- **NONAKA I y TAKEUCHI H.** (1999) La Organización creadora de conocimiento. México. Oxford University Press.
- **PORTER, M. E.** (1982) Estrategia Competitiva (Primera ed.). CECSA. México.
- **PORTER, M. E.** (1987) Ventaja Competitiva (Primera ed.). CECSA. México.
- **PORTER, M. E.** (1991) La Ventaja Competitiva de las Naciones (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.
- **SAMAJA, JUAN.** (2003). Introducción a la Investigación Científica. Documentos de Cátedra- UBA.
- **SABINO, CARLOS.** (1994) .Cómo hacer una Tesis. Ed. Panapo, Caracas .Cap. 2, 3 y 4.
- **SABINO, CARLOS.** (1992) Proceso de Investigación. Ed. Panapo, Caracas .Cap. 2
- **SIROTA.D, MISCHKIN L y MELTZER M.** (2005) .El empleado entusiasta. El beneficio que obtienen las empresas cuando sus empleados están a gusto. Wharton School Publishing.
- **SCHULTZ E, GARDINI C, LAUTERBORN R.** (1993) .Comunicaciones de Marketing integradas. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

#### ▪ CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) NUTT.P (2000) la toma de decisiones El éxito de público, privado y las organizaciones del tercer sector: Encontrar un sector dependiente de las mejores prácticas. J. Manag. Estudios 37: 77-108
- 2) PEDRAJA-REJAS, Liliana, RODRIGUEZ-PONCE, Emilio y RODRIGUEZ-PONCE, Juan. Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. INCI. [online]. ago. 2006, vol.31, no.8 [citado 01 Febrero 2011], p.570-576. Disponible en la World Wide Web: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442006000800006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000800006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0378-1844
- 3) PORTER, M. E. La Ventaja Competitiva de las Naciones (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor (1991)
- 4) DRA. MAISCH MOLINA, E (08 / 2004) La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. Recuperado el 16 de Julio de 2008, de <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>
- 5) [www.cerveceriaymalteriaquilmes.com](http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com)
- 6) BAUMAN Z (2003). Modernidad Liquida. Primera reimpresión Argentina.FCE Argentina .Prologo.
- 7) MOIGUER, F (2009). Experto en estrategias de Negocio y marca. La búsqueda de la identidad. Artículo presentado en la Cátedra Marketing Estratégico.UDESA. No publicado. [www.moiguer.com](http://www.moiguer.com)
- 8) GROSS E (2009, 7 de Octubre). Análisis del 'Safari a la Estrategia' de Henry Mintzberg (actualizado). Recuperado el 20 de Noviembre de 2010, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/300032/Analisis-del-Safari-a-la-Estrategia-de-Henry-Mintzberg-actualizado.html>
- 9) Losrecursoshumanos.com. Estrategia Empresarial. Recuperado el 10 de Julio de 2010 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1798-estrategia-empresarial-i.html>
- 10) PEDRAJA-REJAS, Liliana, RODRIGUEZ-PONCE, Emilio y RODRIGUEZ-PONCE, Juan. Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. INCI. [online]. ago. 2006, vol.31, no.8 [citado 01 Febrero 2011], p.570-576. Disponible en la World Wide Web: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442006000800006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442006000800006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0378-1844
- 11) Grupodesarrollohumano.com. (2007).Alineando la estrategia.Boletin.e Nro. 101. Recuperado el 2 de marzo de 2008, de <http://www.grupodesarrollohumano.com/boletines/Boletin101.pdf>
- 12) NONAKA y TAKEUCHI (1999) .La Organización creadora de conocimiento. México. Oxford University Press
- 13) KRIEGER M. 2002. Sociología de las Organizaciones. Buenos Aires, Printice Hall y Pearson Educación. Cap. 7. Pág. 305
- 14) CAPELLI P.2001.El nuevo pacto en el trabajo: empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy.Ed.Granica.Barcelona.
- 15) HODGE, B.J.; Anthony, W.P.; Gales, L.M. Teoría de la Organización: Un Enfoque Estratégico, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, Madrid (España) ,1998. Cap. 10. Cultura organizativa
- 16) SANDIN.M. (2002) Sobre una redundancia: El Darwinismo social. Recuperado el 17 de Junio de 2007 de [http://www.uam.es/personal\\_pdi/ciencias/msandin/darwinismo\\_social.html](http://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/msandin/darwinismo_social.html)

- 17) KOTTER, J P. (1999) “La verdadera labor de un líder”. Grupo Editorial Norma
- 18) HERNANDEZ SAMPIERE, R; FERNANDEZ COLLADO, C; BAPTISTA L, Pilar Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México 1997(Cap. 4 y 6)
- 19) ANDER – EGG (1982).Técnicas de Investigación Social. Mexico.DF.Pág.61
- 20) Revista Gestión. (2009, Diciembre).ADN del éxito. Perfil: Carlos Britos, CEO de AB Inbev. Recuperado 10 de Diciembre de 2009 de <http://ar.hsmglobal.com/notas/55547-perfil-carlos-brito-ceo-ab-inbev>
- 21) Mosqueira J. (2010, 5 de Diciembre).Empleados felices, buenos resultados. Revista La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1330974-empleados-felices-buenos-resultados>
- 22) 1er Congreso Internacional de Marketing Relacional, (2009, Noviembre). El cliente, la relación y la verdadera lealtad.Lima. Recuperado de <http://www.121rm.com/congreso/descargas/Teahan.pdf>, Noviembre
- 23) Lester Brown. 1987. State of de Word.ICARIA. Barcelona

#### ▪ ENTREVISTAS REALIZADAS

- Gerente Nacional de Ventas: Diego Dávila. AB Inbev, Argentina.
- Gerente de Ventas- Área Norte: Marcelo Pera. AB Inbev , Argentina.(2007/09)
- Gerente Regional de Ventas- NEA: Juan Martin Meabe. AB Inbev, Argentina.
- Ejecutivo de Ventas- NEA: Eduardo Oldani. AB Inbev, Argentina.

#### ▪ SITIOS WEB CONSULTADOS

- [www.cerveceriaymalteriaquilmes.com.ar](http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com.ar)
- [www.inbev.com](http://www.inbev.com)
- Suplemento Culture-Dream-People. Inbev 2007

## **ANEXOS**

### **ANEXO I: ENCUESTAS DE CLIMA**



1) Se observa en la pregunta 1, que el 100% de la muestra seleccionada, se encuentra orgulloso de pertenecer a la compañía, pero el 57% de los mismos, manifiesta algunas diferencias en los comportamientos organizacionales.

El 86 % de los integrantes esta conforme con la trayectoria y las oportunidades de carrera que la organización le ha dado. Pero el 33% percibe algún grado de disconformidad a esta respuesta.

Sólo el 14% de los empleados permanecería en la compañía, aunque le ofrecieran una remuneración similar.

Más del 50% de los empleados encuestados han buscado alguna alternativa de trabajo de alguna forma.

*De estas observaciones, el investigador puede inducir, cierta incomodidad de parte de los empleados. Que si bien es conservadora, denota respeto por la trayectoria de la empresa, pero desconcierto por algunos comportamientos organizacionales, y desconcierto sobre las futuras decisiones de la compañía, que terminaran de alentar o desalentar a la plantilla respecto a su permanencia en la organización.*

3) Respecto las condiciones ambientales, según los resultados observados, no se perciben como uno de los valores a destacar por los empleados. Y si se encuentran incómodos por olores y falta de orden en el sector.

*Al ser cuestiones tan sencillas y básicas de resolver, el investigador, puede percibir que al momento de ser relevada la encuesta, estas cuestiones no formaban parte de las prioridades de la compañía. Si bien es comprensible, que hay cuestiones de mayor importancia, al ser una necesidad tan básica dentro de compañía tan desarrollada, pone en manifiesto, la falta de orden administrativo, de delegación y resolución de cuestiones cotidianas y domesticas.*

Filtros		No hay ningún filtro aplicado a los resultados de esta encuesta				22/02/2010 3:30: Cuestionarios contestados: 7 Cuestionarios finalizados: 7	
Aplicar							
Página 1. Ayúdenos a mejorar							
1. La empresa: Cervecería y Maltería Quilmes							
	1. SI Completamente	2. SI Con matices	3. SI/NO Dependiente	4. NO	Media	Total	
Esta orgulloso de pertenecer a su empresa?	43% (3)	57% (4)	0% (0)	0% (0)	1,6	(7)	

5) Respecto a la Administración del Personal, la muestra encuestada, reconoce como las características más destacables los Servicios de la Obra Social y los Eventos del Personal.

Sin embargo ninguno de los encuestados se siente completamente satisfecho con la Inducción al Personal, los planes de promoción y reconocimientos, los servicios de Comedor, la asistencia técnica a sus funciones. En todos estos aspectos los empleados encuentran cuestiones a resolver para sentirse completamente satisfechos.

*Se puede percibir a través de estos resultados, que los temas a tratar, son cuestiones de lineamientos y políticas, que no se resuelven a través de la decisión de un solo líder operativo, sino de toda la política de beneficios al empleado que puede desarrollar el departamento de Recursos Humanos.*

7) En cuanto al Puesto de trabajo, la mayoría de los empleados esta ubicado según su experiencia laboral y académica.

Respecto el reconocimiento del superior, la permanencia en el puesto, y las expectativas de crecimiento, todos demuestran satisfacción, pero mas del 50% tiene sugerencias para mejorar su conformidad con el puesto actual.

*El puesto de trabajo, si es un tema que puede ser administrado por el Superior inmediato, quien desde el momento que selecciona a una persona para ocupar un puesto, tiene la posibilidad de percibir las mejoras a implementar, y tienen la capacidad de respuesta para lograr una mayor satisfacción y mayor compromiso de parte de sus reportes.*

Página 3. Administración del Personal						
5. Respecto a la administración del personal, Usted se encuentra satisfecho con:						
	1. Si Completamente	2. Si, Con algunas matices	3. Si/No depende	4. No	Media	Total
..la Inducción al Personal nuevo y a Nuevos puestos de trabajo?	0% (0)	57% (4)	14% (1)	29% (2)	2,7	(7)
..las capacitaciones al Personal?	0% (0)	29% (2)	57% (4)	14% (1)	2,9	(7)
..los planes de promoción y reconocimientos al personal de su área?	0% (0)	86% (6)	14% (1)	0% (0)	2,1	(7)
..el Servicio de Obra Social?	57% (4)	43% (3)	0% (0)	0% (0)	1,4	(7)
..los servicios de Comedor?	0% (0)	0% (0)	71% (5)	29% (2)	3,3	(7)
..los eventos para el personal?	29% (2)	29% (2)	29% (2)	14% (1)	2,3	(7)
..la asistencia tecnica a sus funciones?	0% (0)	14% (1)	57% (4)	29% (2)	3,1	(7)
					(2,6)	
Respuestas recogidas: 7						
Preguntas sin contestar: 0						
<a href="#">Gráfico Excel</a> <a href="#">Gráficos interactivos</a>						
6. Si desea hacer algún comentario, hágalo brevemente, enumerando la pregunta a la que hace referencia						
Preguntas sin contestar: 7						
Página 4. Puesto de Trabajo						
7. Sobre su puesto de trabajo:						
	1. Sí	2. Sí, pero con algún matiz	3. Si/No depende	4. No	Media	Total
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	86% (6)	0% (0)	14% (1)	0% (0)	1,3	(7)
¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	29% (2)	71% (5)	0% (0)	0% (0)	1,7	(7)
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	43% (3)	43% (3)	14% (1)	0% (0)	1,7	(7)
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	43% (3)	29% (2)	29% (2)	0% (0)	1,9	(7)
¿Considera que Existen posibilidades reales de movilidad /promociones para usted en su empresa?	43% (3)	57% (4)	0% (0)	0% (0)	1,6	(7)
					(1,6)	
Respuestas recogidas: 7						
Preguntas sin contestar: 0						
<a href="#">Gráfico Excel</a> <a href="#">Gráficos interactivos</a>						
8. Si desea hacer algún comentario, hágalo brevemente, enumerando la pregunta a la que hace referencia						
Preguntas sin contestar: 7						

9) Respecto a las posibilidades de Creatividad e iniciativa, todo el equipo de ventas encuestado se siente, con autonomía, con capacidad de innovar y se siente escuchado por su superior.

Si se percibe posibilidades de modificar la dinámica de algunos puestos, dentro de este equipo de ventas, ya que hay un 14% que siente que sus tareas no son lo suficientemente variadas. Y un 14% se siente realizado en algunas ocasiones y en otras no tanto en sus puesto de trabajo.

*Este apartado, si bien tiene mucha relación con la dinámica del sector y el puesto en si, es n gran campo de actuación de los lideres, quien pueden desarrollar su impronta , su perfil de trabajo y el de su equipo, incentivando la creatividad y la iniciativa personal de cada integrante. Este aspecto tiene una relación muy cercana al estilo de liderazgo imperante. Que en esta oportunidad parece ser bastante participativo, creativo y alentador. Sin embargo hay pequeñas cuestiones que atender, que observando la dinámica de la organización, se podrían incentivar con actividades de integración, de campo, de intercambio para aquellos puesto que se rigen por una agenda y rutina mas rígida que los demás. Estas son posibilidades, que surgen además de una iniciativa personal, de las concesiones que otorguen al respecto de los líderes de turno.*

11) Respecto al reconocimiento por el trabajo desarrollado, todo el equipo de ventas bajo estudio en su totalidad siente que su aporte es valorado por la compañía.

Sin embargo sólo en 29% esta totalmente seguro de que un buen rendimiento traerá como resultado una promoción .EL 71% restante siente algunas dudas, y considera que dependen de ciertas situaciones, contextos o posibilidades.

Esto puede estar relacionado con el hecho de que ninguno de los integrantes esta totalmente seguro de la transparencia y equidad al momento de las promociones, y que todos sienten que existe cierto grado de favoritismo en algunas ocasiones, por los resultados que se vislumbran en este apartado.

*El reconocimiento, y el plan de desarrollo de las personas y equipos de trabajo, tienen que ver con las políticas planteadas con la organización y la ejecución de las mismas del departamento de Recursos Humanos. Si bien, son observables en los enunciados de los valores culturales, y en las herramientas de gestión de recursos humanos, una baterías de acciones orientadas a hacer cada vez mas justo y equitativo el reconocimiento de las personas, alentando la Meritocracia, es observable también, que es muy importante el protagonismos de los lideres en la ejecución, validación, y*

transparencia de estas herramientas. Si bien la organización puede contar con políticas óptimas de reconocimientos, depende de los líderes ejecutarlas correctamente. Y por el contrario, por más que la organización no cuente con todas las herramientas necesarias, un buen líder puede gestionar la Meritocracia como conductor de personas, actuando con sentido común, y sabiendo comunicar las razones de las decisiones de promociones, reemplazos, crecimientos, etc.

Página 5. Posibilidades de creatividad e iniciativa						
9. ¿Considera usted que...	1. Sí	2. Sí, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. No	Media	Total
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	57% (4)	43% (3)	0% (0)	0% (0)	1,4	(7)
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	43% (3)	57% (4)	0% (0)	0% (0)	1,6	(7)
... su trabajo es lo suficientemente variado?	43% (3)	43% (3)	0% (0)	14% (1)	1,9	(7)
... sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	43% (3)	57% (4)	0% (0)	0% (0)	1,6	(7)
¿Se siente realizado en su trabajo?	43% (3)	43% (3)	14% (1)	0% (0)	1,7	(7)
					(1,6)	
Respuestas recogidas: 7 Preguntas sin contestar: 0						
<a href="#">Gráfico Excel</a> <a href="#">Gráficos interactivos</a>						
Página 6. Reconocimiento						
11. ¿Considera usted que en su empresa...	1. Sí	2. Sí, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. No	Media	Total
... realiza un trabajo útil?	100% (7)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	1,0	(7)
... tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	14% (1)	57% (4)	29% (2)	0% (0)	2,1	(7)
... es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	28% (2)	57% (4)	14% (1)	0% (0)	1,9	(7)
... existe transparencia y equidad, a la hora de elegir a las personas para ocupar un puesto de trabajo?	0% (0)	43% (3)	57% (4)	0% (0)	2,6	(7)
... el favoritismo, es un problema en su área?	0% (0)	43% (3)	43% (3)	14% (1)	2,7	(7)
					(2,1)	
Respuestas recogidas: 7 Preguntas sin contestar: 0						
<a href="#">Gráfico Excel</a> <a href="#">Gráficos interactivos</a>						
Página 6. Reconocimiento						
12. Si desea hacer algún comentario, hágalo brevemente						
Preguntas sin contestar: 7						

13) En cuanto a la remuneración percibida por las tareas realizadas, sólo el 14% esta completamente satisfecho. El 86% restante considera no se siente completamente satisfecho con la remuneración percibida. El 57% considera que no esta de en relación en completa con otros sueldos de la compañía. Al compararse con la media del mercado, el 47% considera que esta por encima pero con algunas matices. El 58% considera que no acompaña la situación económica de la empresa. Pero más del 70% considera que existen posibilidades de mejoras salariales.

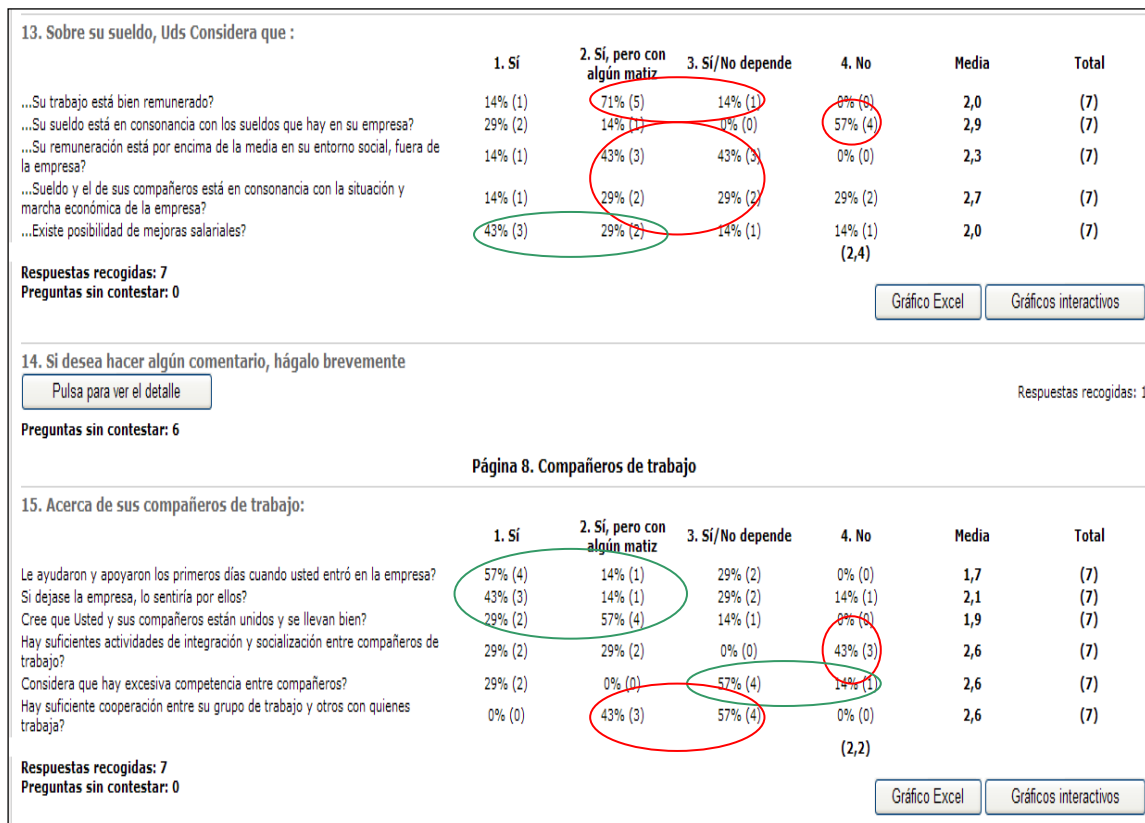
Considerando el contexto económico, quizás se demuestre el impacto de los sindicatos en el nivel general de sueldo, que no se percibe alineado a otras áreas de la compañía, ni al crecimiento de la compañía, y tampoco se llega a percibir que están por encima de la media del mercado, como antes si lo hacían. Pero todavía existe por parte de los empleados, una expectativa positiva respecto a las medidas que tomara la empresa para ajustar la situación. Aunque existe también un 28% que no apuesta a la reacción inmediata de la compañía, debido tal vez al cambio cultural reciente, y al desconocimiento de las nuevas practicas salariales.

15) Respecto al compañerismo, se percibe por los resultados observables, un grupo de personas que tienen predisposición a ayudar en los primeros días de trabajo unidos, que se ayudan diariamente, y se manifiestan como un grupo unido. Donde no existen problemas de competencia entre compañeros. Pero donde quizás de parte de la compañía esperen más actividades de integración, quizás por el tipo de tareas que realizan, que no les permite estar en permanente contacto presencial con sus compañeros de trabajo, y más cooperación con otras áreas de trabajo.

*Es un factor muy positivo y valorado, que el equipo de trabajo se sienta unido, ya que de alguna manera manifiesta la forma en que la organización y el líder, están alentando al trabajo en equipo, no alientan a la competencia en forma destructiva.*

*También tiene que ver con la selección del personal, el perfil de empleado que atraen, y la cultura interna que generan.*

*Donde tiene más oportunidad de mejoras la compañía, ya que excede el campo de acción de los líderes y el departamento de RRHH, es en la integración entre las distintas áreas. Quizás este resultados este manifestando, los objetivos contrapuestos racionales y la falta de cultura compartida para coordinar todas las actividades entre áreas para llegar al mismo fin.*



de trabajo. Donde las presiones en las tareas cotidianas son adecuadas. El quipo se siente motivado, liderado, y siente que hay un líder que se ocupa en su desarrollo de carrera.

Se observan algunos matices en la forma justa en que se deciden gestionar algunas cuestiones.

*Considerando que los líderes son transmisores de cultura y valores, son coaching y generadores de nuevos líderes, y con los que deben orientar el rumbo de los equipos de trabajo hacia los objetivos de la empresa, en esta muestra se puede percibir, una gran gestión de liderazgo, que tiene todas las características para ser un agente de cambio positivo con efectos multiplicadores de la cultura, los valores y capaz de generar una visión compartida en sus entornos de trabajo. Quizás esta percepción de decisiones o gestiones donde los reportes no sienten un trato completamente justo, tienen que ver con las señales de favoritismos que se reflejaron en otros apartados, o con las políticas desarrolladas por la nueva cultura, que aun no se han terminado de comprender, asimilar u adherir.*

19) Respecto a los canales de comunicación dentro de la empresa, el equipo de trabajo bajo estudio no perciben flujo comunicación fuerte de los niveles superiores hacia abajo, y aun mas débil lo perciben al canal de comunicación de abajo hacia arriba. No se percibe que todas las opiniones de los empleados sean escuchadas por los niveles superiores.

*En este caso, se hace referencia a los 1 y 2 niveles de mandos; ya que el 3 nivel seria el superior inmediato. Causas de esta situación pueden ser las distancias propias de los canales formales. Poca predisposición, contacto, informalidad u apertura por parte de los niveles superiores. El perfil del superior inmediato puede influir a sus reportes a estimular la comunicación hacia arriba y hacia abajo, pero es una fuerte responsabilidad de los perfiles de líderes, de los altos niveles, y de la cultura y valores que la empresa promueve, que genere el acercamiento de los líderes de primer nivel y los trabajadores la base de la pirámide.*

Página 9. Jefe y Superiores						
17. Sobre su jefe y superiores:	1. Sí	2. Sí, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. No	Media	Total
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	86% (6)	14% (1)	0% (0)	0% (0)	1,1	(7)
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	71% (5)	14% (1)	14% (1)	0% (0)	1,4	(7)
¿Considera que su jefe es participativo?	43% (3)	29% (2)	29% (2)	0% (0)	1,9	(7)
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	43% (3)	57% (4)	0% (0)	0% (0)	1,6	(7)
¿Tiene usted buena comunicación con su jefe?	57% (4)	14% (1)	29% (2)	0% (0)	1,7	(7)
¿Considera que tiene Usted un jefe justo?	29% (2)	29% (2)	43% (3)	0% (0)	2,1	(7)
¿Se siente motivado por su jefe?	43% (3)	57% (4)	0% (0)	0% (0)	1,6	(7)
¿Siente que su superior inmediato ademas de Jefe es Líder?	71% (5)	14% (1)	14% (1)	0% (0)	1,4	(7)
¿Siente que su superior inmediato se preocupa en formarlo laboralmente?	57% (4)	14% (1)	29% (2)	0% (0)	1,7	(7)
				(1,6)		
Respuestas recogidas: 7						
Preguntas sin contestar: 0						
<a href="#">Gráfico Excel</a> <a href="#">Gráficos interactivos</a>						
Página 10. Comunicación						
19. ¿Considera usted que en su empresa...	1. Sí	2. Sí, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. No	Media	Total
... existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	14% (1)	43% (3)	29% (2)	14% (1)	2,4	(7)
... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	0% (0)	43% (3)	57% (4)	0% (0)	2,6	(7)
... su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	14% (1)	57% (4)	29% (2)	0% (0)	2,1	(7)
				(2,4)		
Respuestas recogidas: 7						
Preguntas sin contestar: 0						
<a href="#">Gráfico Excel</a> <a href="#">Gráficos interactivos</a>						

22) Respecto a los valores culturales promulgados por la compañía, se nota una alta adhesión a todos los principios.

23) De los 13 principios promulgados, la muestra relevada, solo percibe que se 5 ya se viven dentro de la cultura el tener un sueño grande de ser la compañía mas grande y la mejor, la informalidad, la calidad en los productos y en la gestión, la gestión de costos, y el nunca estar de acuerdo con los resultados.

Perciben que 4 de los mismos se aplica parcialmente, como ser que los lideres se preocupen en generar nuevos lideres, que se haga foco en los resultados, que todo lo que se realice tenga un dueño, y un responsable de dar respuesta, y que se lidere mediante el ejemplo personal.

Y perciben que otros 4 son los que menos se viven en la cultura organizacional, como ser: Que la gente sea lo más valioso, que se premie la Meritocracia, la sinceridad en las devoluciones, y en la simpleza de hacer las cosas.

*Este apartado es esencial para el objeto de estudio, ya que se ve una estrategia marcada, valores que lo acompañan perfectamente, con gente que los comparte plenamente, pero que aún notados pueden ser vividos como cultura, sobre todo aquellos que tiene que ver con la respuesta de la compañía hacia la gente. En cuanto a la respuesta de la organización al mercado, al cliente y a los accionistas, las conductas se alinearon y se visualizan a diario. Pero el hacer sentir valorado, escuchado, al personal*



es un valor a gestionar tanto desde la compañía, como de recursos humanos, como los líderes en el día a día. Y en cuanto a la gestión simple, los líderes de primer y segundo nivel deberían alentar a repensar la forma simple de hacer las cosas, y no aprobar metodologías engorrosas para la gestión diaria.

20. Si desea hacer algún comentario, hágalo brevemente

Preguntas sin contestar: 7

21. Respecto a los Pilares de la Cultura Inbev, Ud considera que:

Consonancia	Esta de Acuerdo	No lo Comparte	No lo Comprende	Total
... 1) un sueño grande: Ser la compañía mas grande del mundo?	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
... 2) la gente es el activo mas valiosos de la empresa	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
... 3) Meritocracia, la gente con potencial y ajuste cultural crece mas rapido y gana mas que el promedio	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
... 4) Informalidad, para vestirse y para hablar abiertamente	86% (6)	0% (0)	14% (1)	(7)
... 5) Sinceridad, en las devoluciones de desempeño y en el posicionamiento de las personas dentro de la compañía	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
... 6) Los Líderes seleccionan personas, las capacitan, forman e incentivan para que sean mejores que ellos, y se formen buenos sucesores	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
... 7) Nunca estamos de acuerdo con nuestros resultados.Complacencia cero .Celebramos nuestros exitos, siempre pensando en el proximo desafío.	71% (5)	29% (2)	0% (0)	(7)
... 8) Foco en los resultados.Siempre tenemos mas cosas que hacer que lo que nos permite el tiempo.Los objetivos nos alinean entorno a lo que es mas importante.	86% (6)	14% (1)	0% (0)	(7)
... 9) Todo lo que hacemos tiene un dueño con responsabilidad y autoridad	86% (6)	14% (1)	0% (0)	(7)
...10 ) Creemos que la simpleza y el sentido común son mejores guías de acción que la sofisticación y la complejidad	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
...11) Gestionamos nuestros costos continuamente.Ahorrar el dinero No Productivo, para invertir mas en el mercado y hacer crecer nuestro negocio	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
...12) Liderar mediante el ejemplo personal es clave, es la guía mas importante para nuestra cultura	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)
...13) Trabajamos duro para construir la fortaleza y el prestigio de nuestra compañía y de sus marcas.Integridad, trabajo duro y consistencia son esenciales.Seguridad de nuestra gente, calidad en nuestro producto, y singularidad en la experiencia de nue	100% (7)	0% (0)	0% (0)	(7)

Se Aplica	Se lo vive en el Area	Se lo Aplica Parcialmente	No se lo Aplica	Total
... 1) un sueño grande: Ser la compañía mas grande del mundo?	43% (3)	43% (3)	14% (1)	(7)
... 2) la gente es el activo mas valiosos de la empresa	0% (0)	57% (4)	43% (3)	(7)
... 3) Meritocracia, la gente con potencial y ajuste cultural crece mas rapido y gana mas que el promedio	0% (0)	71% (5)	29% (2)	(7)
... 4) Informalidad, para vestirse y para hablar abiertamente	86% (6)	14% (1)	0% (0)	(7)
... 5) Sinceridad, en las devoluciones de desempeño y en el posicionamiento de las personas dentro de la compañía	14% (1)	57% (4)	29% (2)	(7)
... 6) Los Líderes seleccionan personas, las capacitan, forman e incentivan para que sean mejores que ellos, y se formen buenos sucesores	14% (1)	71% (5)	14% (1)	(7)
... 7) Nunca estamos de acuerdo con nuestros resultados.Complacencia cero .Celebramos nuestros exitos, siempre pensando en el proximo desafío.	57% (4)	14% (1)	29% (2)	(7)
... 8) Foco en los resultados.Siempre tenemos mas cosas que hacer que lo que nos permite el tiempo.Los objetivos nos alinean entorno a lo que es mas importante.	29% (2)	57% (4)	14% (1)	(7)
... 9) Todo lo que hacemos tiene un dueño con responsabilidad y autoridad	29% (2)	71% (5)	0% (0)	(7)
...10 ) Creemos que la simpleza y el sentido común son mejores guías de acción que la sofisticación y la complejidad	0% (0)	71% (5)	29% (2)	(7)
...11) Gestionamos nuestros costos continuamente.Ahorrar el dinero No Productivo, para invertir mas en el mercado y hacer crecer nuestro negocio	71% (5)	29% (2)	0% (0)	(7)
...12) Liderar mediante el ejemplo personal es clave, es la guía mas importante para nuestra cultura	14% (1)	86% (6)	0% (0)	(7)
...13) Trabajamos duro para construir la fortaleza y el prestigio de nuestra compañía y de sus marcas.Integridad, trabajo duro y consistencia son esenciales.Seguridad de nuestra gente, calidad en nuestro producto, y singularidad en la experiencia de nue	43% (3)	43% (3)	14% (1)	(7)

Respuestas recogidas: 7

El perfil de la población encuestada es:

Edad: entre 30 y 40 años. 35 años promedio

Antigüedad en la compañía: Todos más de 5 años. El 80% más de 10 años.

Antigüedad en el puesto: El 80% tiene más de 2 años en el puesto.

Formación: Población con el 70% de universitarios incompletos. Y 30% de Universitarios completos.

Idiomas: En su mayoría ingles intermedio

## **ANEXO II: ENTREVISTAS**

### **Entrevista Nro 1: Gerente Nacional De Ventas –Argentina**

Entrevista realizada a Diego Dávila, Gerente Nacional de Ventas.

**Fecha: 15/04/2009**

Lugar: Estructura Central-Bs As

Duración: 1 hora

En el marco de la realización de mi tesis de estudio de Grado en Licenciatura en administración, con el tema de alineación estratégica, me interesaría realizarte algunas preguntas respecto a la estrategia planteada por la compañía y la ejecución de la misma.

Entendemos que la organización se mueve en un ambiente cambiante y necesitamos alinearnos a el por medio de estrategias.

A la vez para poder ejecutar esta estrategia necesitamos alinear toda la gestión organizacional a la nueva estrategia para que la misma funcione y de las respuestas pertinentes al mercado.

Sabemos que la empresa se alinea al mercado mediante la estrategia. Y mediante ella reformula las políticas y procesos de la compañía. Cuando la empresa ya esta en movimiento, se formalizan cada vez mas estos cambios. El mercado cambia dinámicamente, y con el la necesidad de adaptar la estrategia al entorno, y cada vez es mas difícil a reacomodar todas las estructuras, políticas y procesos rápidamente para que se adapten rápidamente a los cambios. La alineación puede ser vertical a partir de los tres niveles, y horizontal a través de las áreas funcionales.

#### **PS: 1) ¿Cual es la visión de la compañía para vos?**

**DD:** Seguir siendo la mejor compañía de bebidas del mundo, además de la más grande, en un mundo mejor.

Ser GRANDES en cuanto al impacto económico. A nivel mundial dentro de las compañías de bebidas y alimentos. En primer lugar se encuentra Nestlé, CLARF, Coca Cola y Ab Inbev.

Ser la MEJOR en todo sentido.

Ser los mejores en Rentabilidad para nuestros accionistas y para ser sustentables.

Ser los mejores en Calidad de nuestros productos y desarrollo de marcas.

Ser los mejores para nuestros clientes:

- En cuanto a la relación Precio-Producto;

- El mercado esta en continuo movimiento y debemos adaptarnos e innovar para que el clientes nos siga eligiendo.
- Y en cuanto el servicio que le prestamos a través de nuestra fuerza de ventas y red de distribución.
- Nuestra conexión con los clientes es el marketing, a través de las campañas publicitarias comunicamos nuestros productos y nuestros valores. El trade marketing es el intermediario entre la comunicación y la ejecución de los distintos programas.

En un Mundo Mejor, respondiendo a nuestra responsabilidad social empresaria.

En cuanto al consumo de bebidas alcohólicas, desarrollando campañas de prevención de accidentes: “Si bebiste no manejes”; “Este lugar no vende alcohol a menores de 18 .años”.

Nos sumamos y colaboramos con las acciones del gobierno, y de los municipios donando “Tester de alcoholemia o Alcoholímetros”; realizando charlas en los colegios para incentivar el contacto entre los padres y la juventud. Colaborando con asociaciones.

También en cuanto al cuidado del medio ambiente; todas nuestras plantas cuentan con tratamiento de afluentes, se utilizan botellas reciclables. Se recicla el vidrio de las botellas. Son conscientes del cuidado y consumo del agua para los procesos productivos, se trata la reducción de energía y combustibles, se utilizan combustibles líquidos en extracción, se controlan los residuos, etc.

Si el gobierno trata este tema, y nosotros somos parte del problema, queremos ser parte de la solución, para evitar censuras, y demostrar una conducta responsable. Además porque como empresa privada podemos hacer más eficientes la comunicación y los programas de prevención del estado.

**PS: ¿Cuáles consideras que son los pilares de la estrategia?**

**DV:** Ser Líderes y actuar como líderes.

- Seguir desarrollando e innovando en nuestras practicas comerciales.
- Somos la industria Cervecera más importante y queremos manejarla, y marcar la orientación de la misma, defenderla y desarrollarla, para seguir creciendo.
- Seguir aumentando el nivel de nuestros volúmenes.
- Ganarle a nuestra competencia en todo sentido.

**PS: ¿Cómo desarrollan estos pilares?**

**DV:** A través de la Gente, que es nuestro activo mas importante.

- Por medio de la capacitación de la misma, hacemos permanentes Workshops y desarrollo de Máster para gerentes y jefes a partir de cierto nivel en las universidades

mas reconocidas del medio, aplicado todos los conceptos del Management a nuestro negocio.

- Intentando ubicar a cada persona en el lugar adecuado, donde se sienta cómo para desarrollar todas sus aptitudes, pudiendo brindar su mejor aporte a la compañía.

- Invirtiendo en nuestra gente, y preocupándonos por su desarrollo dentro de nuestra compañía.

A través del reconocimiento de nuestras marcas y de la calidad de nuestro producto.

Debemos adaptarnos a los nuevos tiempos.

En un contexto de crisis debemos adecuar nuestras operaciones y ahorrar recursos.

Nuestra estructura de ventas es una de las más importantes, y uno de nuestros pilares claves. Es importante que sea dinámica, y que se adopten los nuevos hábitos de consumo. Son ellos los que están en contacto permanente con nuestros clientes y el mercado, y son los que mas rápidamente pueden detectar problemas, inconvenientes, tendencias.

**Por eso también es importante el achatamiento de la pirámide, para q los niveles mas altos se acerquen mas a los operativos, y se eviten los problemas de comunicación. Esto también alienta a que sea mas transparente y flexible la estructura.**

Nuestra red de distribución, son socios estratégicos, son una de nuestras principales fortalezas. Es la red más importante del país, por lograr llegar a mayor cantidad de puntos de ventas, y por la profesionalización, estándares de calidad y pasión que tiene para atender y acercarse al cliente.

**PS: Considerando la importancia del reconocimiento y calidad de las marcas, y que Trade es el intermediario entre la comunicación de marketing y los clientes, ¿Qué pensás de los programas de trade mal ejecutados?**

DD: La comunicación de las marcas es buena, los programas de marketing dependen de trade, y como en toda estructura grande, algo puede fallar.

**PS: Que busca la organización de su gente?**

DD: Yo trabajo con gente, no trabajo con maquinas, equipos o aparatos. Estoy todo el día reuniéndome con gente, viendo su trabajo y la manera en darles todas las

herramientas que les hacen falta p ser más efectivos. Todo el tiempo estoy resolviendo situaciones con personas.

La organización busca profesionales, capacitados. Que sean buenas personas, que tengan actitud y aptitud.

Que se encuentren alineados a la cultura

Que sean embajadores de la cultura. Que sepan interpretarlas en cada situación, que vivan la cultura, cada uno en su nivel.

Que todos progresen, y crezcan dentro de la organización. Para esto se hacen las OPR <sup>37</sup> para realizar un plan de carrera a cada uno.

Que se encuentren motivados: No quiero gente que solo venga a trabajar por dinero. No sirve .Acá adentro todos son apasionados. A mi me encanta lo que hago, lo disfruto, me divierte, me apasiona.

Yo quiero que todos disfruten y vengan felices y se vayan felices a sus casas.

**PS: ¿Que buscan las personas de la organización?**

**DD:** Las personas buscan desarrollo.

Buscan un equilibrio entre su vida personal y laboral: El trabajo es un medio para la vida de una persona, que le permite encontrar y alcanzar otras cosas para ser feliz. Es importante que la persona no trabaje solo por dinero.

La cultura es el ejemplo diario, no se impone. Es importante que cada líder de ejemplos diariamente.

Los valores de la compañía deben ser transparentes e informales. Hay que demostrarlo en la labor diaria.

A mi me interesa que la persona venga a trabajar contento, se sienta orgullosa de su compañía, del lugar donde trabaja, de la tarea que desarrolla, y que cuente con todos los elementos para desarrollar sus funciones y sus capacidades.

**PS: Considerando que lo que estas mencionando tiene relación con el compromiso de los empleados a la empresa, y a vos te interesa que la organización**

---

<sup>37</sup> OPR: Evaluación de Desempeño. Ciclo de reuniones entre Superior y subordinado, donde se habla de las expectativas de cada empleado, sus fortalezas y debilidades y de desarrolla un plan de carrera para cada uno.

**genere ese ámbito para que el empleado se sienta a gusto y comprometido con la organización y sus tareas; ¿Por que consideras que en la encuesta de clima el Engagement dio un performance tan bajo?**

**DD:** En el 2007 que fue el año crítico, el principal factor fue el cambio de compañía y la incertidumbre de la gente. Todos tenían miedo y había resistencia al cambio.

La nueva cultura no es mejor ni peor, es distinta. En todo el mundo funciona, así es que debería funcionar acá también.

En el 2008 cuando la gente y vio que no se despidió a nadie, que las cosas siguieron siendo igual de una nueva manera, en la esta encuesta el Engagement aumento 7 puntos.

Es muy probable, que en este contexto de crisis, reestructuración y disminución de costos, vuelva a surgir la incertidumbre y vuelva a reflejarse en la encuesta de clima.

Una de las características de la nueva cultura es la austeridad, las personas deben actuar como dueños, y cuidar los recursos como si fueran de ellos para optimizarlos.

**PS: ¿Esto no afectaría a la calidad y efectividad de las actividades?**

**DV:** No, la idea es que no afecte la actividad. Pero se aprieta hasta llegar al fondo y saber cual es el límite. Es necesario ir al fondo y después aflojar y redireccionar, porque sino nunca se va a saber hasta donde se puede llegar.

Pero tanto el PBC<sup>38</sup> como todos los procesos lo hacen personas .Nosotros estamos aprendiendo, y estamos creciendo, y adaptándonos continuamente.

La compañía antes era nacional, y nos conocíamos todos. Era más personal. Ahora es multinacional, y la manera de hablar todos el mismo idioma, es estandarizando las operaciones a los modelos mas óptimos.

Desde Bélgica se determinan los modelos y nosotros nos adaptamos. Luego si es necesario ajustar se ajusta. Es un proceso de mejora continua.

**PS: Sin embargo en la práctica, se observa que dentro del manejo del PBC hay muchas personas que lo ejecutan y dejan de ser eficientes, no modifican ni**

---

<sup>38</sup> PBC: presupuesto Base Cero: Repensar y recalculan año a año el presupuesto de las actividades. Se intenta evitar incrementar el presupuesto versus el año anterior casi automáticamente, sino tener control y consciencia de los recursos que se están utilizando, para liberar los improductivos y volcarlos a nuevas actividades que agreguen valor.

**adecuan el PBC para evitar deficiencia en las operaciones, intentando alinearse al principio de austeridad.**

**DV:** Eso depende de cada gerente de cada nivel. Yo no quiero que se pare ni que se deje de hacer nada. Siempre hay métodos y formas para adaptar las cosas y hacerlas más eficientes.

El PBC y todos los procesos vienen desde Bélgica, no se pueden negociar con cada unidad. Se ejecuta, y luego se ajustan las cosas que son necesarias.

**PS:** Es **decir que el presupuesto, según lo que expones, se puede modificar?**

**DV:** Primero, es importante estar de acuerdo con la nueva manera de trabajar. Nosotros por ejemplo, siempre reclamamos más viáticos, y cuando lo obtenemos nos termina sobrando presupuesto.

**PS:** Claro, pero la idea del PBC, es calcular cuenta por cuenta, no aumentar el Presupuesto un 10% más cada año de forma automatizada. Para eso se calcula todas las cuentas desde cero. Pero sin embargo, en este caso, se está ajustando el presupuesto 10% para abajo de forma casi automatizada sin revisar el impacto y las necesidades de cada cuenta. Es el mismo procedimiento pero restrictivo, y de esa forma se terminan teniendo cuentas con exceso y otras con déficit. Continúa siendo una distribución ineficiente.

**DV:** Es que a eso se apunta. Que cada operación justifique y analice sus tareas y maneje los números del presupuesto. Pero es una gimnasia que se va a ir aceitando con el tiempo. De ninguna forma se busca parar ninguna actividad. Ese sería el límite del presupuesto.

Lo que se busca no es gastar menos, sino gastar el mismo dinero pero más eficientemente.

Por ejemplo, con los gastos en Trade Spend<sup>39</sup>, en este momento se ajustan y se acotan los descuentos, para renegociar los descuentos ofrecidos a los PDVs<sup>40</sup>. De esta manera se puede volver a pedirles algo a cambio por lo que la empresa les da.

---

<sup>39</sup> Trade Spend: Gastos comerciales. Se refiere al presupuesto destinado a las negociaciones y descuentos pactados con los clientes (Puntos de ventas)

<sup>40</sup> PDVs: Puntos de ventas. (Kioscos, despensas, autoservicios, discos, restaurantes, etc.) .Comercios en donde se comercializa bebidas, y venden marcas de la compañía.

Si fuésemos dueños, y sería nuestro dinero el que esta en juego, no regalaríamos dinero sin recibir nada a cambio. Por eso ahora, también, se pide primero la contraprestación antes de otorgar el descuento.

Con esto se intenta cortar el círculo vicioso de otorgar descuentos incrementales cada año, sin analizar la contraprestación y el rendimiento de la inversión en cada Punto de venta.

**PS: Se estima un porcentaje de pérdida de clientes con esta medida?**

**DD:** No, no queremos perder ningún cliente. Se van a quitar todos los descuentos, y se los van a redistribuir de una manera más eficiente, nada más.

**PS: ¿La inteligencia de este nuevo proceso se explica para que toda la Fuerza de Venta<sup>41</sup> la comprenda, la entienda y la comparta?**

**DD:** Es una medida que se comunico a todas las operaciones para que jefes, supervisores y vendedores sepan comunicarlo a los clientes para contenerlos.

Nosotros salimos a la calle siempre .Es lógico, que primero existan ruidos hasta que los clientes se acostumbren a la nueva forma de operar de la compañía.

Es lógico que a los vendedores les cueste entender como le pedimos la misma cantidad de ventas y mismo share<sup>42</sup> con menos recursos económicos.

Pero si cada uno fuese dueño, y fuese su dinero, nadie daría nada sin recibir contraprestación. Es una nueva manera de educar al cliente y buscar el compromiso de las dos partes.

En esta etapa se disminuye al máximo el Trade Spend, pero con la intención de gastar lo mismo pero eficientemente, en los mejores clientes, en los que nos retribuyen en volumen.

Pero en realidad, cuando salimos a la calle con vendedores, yo salgo mas motivados por la fuerza y el ímpetu que veo en ellos, que lo que puedo decirles yo para motivarlos a ellos. Nuestra Fuerza de Ventas, y la pasión que ponen en la calle es una verdadera fortaleza.

---

<sup>41</sup> FDV: Fuerza de ventas: compuesta por Gerentes, Jefes, Supervisores y vendedores, merchandiser que gestionan la venta diariamente, y están en contacto con los clientes en la operación.

<sup>42</sup> Share: Participación de Mercado. Participación relativa de las marca de la compañía versus la participación relativa de la competencia.



**PS: ¿Como se aseguran todos el cumplimiento de objetivos, a pesar de estas nuevas medidas?**

**DD:** A través de la presión. Insistiendo en todos los niveles y desde cada lugar para que no se pierda el foco y se consigan todos los objetivos.

**PS: ¿Esto no se contradice con el bienestar que se busca en la gente? ¿Cual es el límite de la presión?**

**DD:** El límite lo pone cada líder. El líder debe poner en práctica los nuevos procesos, debe buscar el mejor modo de hacerlo, pero siempre manteniendo el respeto de la gente y la participación de la misma.

La realidad es que cada vez somos más competitivos, y debemos buscar la forma de hacer de la mejor manera las cosas.

**PS: ¿Esa presión no se puede malinterpretar en los distintos niveles?**

**DD:** Eso depende de la interpretación de cada líder y de la bajada que le de a su gente.

Yo les pido que cumplan los objetivos, con los procesos y metodologías. Pero lo que se deba ajustar, se tiene que ajustar en la medida que sea oportuno y factible.

Yo no puedo estar en cada situación, por eso confío en los líderes a quienes les bajo los mensajes de la compañía. Depende mucho de cómo cada uno lo interpreta y manifiesta. Yo si no escucho ruidos es porque funciona todo bien.

Cuando las cosas realmente se necesitan que se hagan de una forma distinta nos adaptamos.

Somos una empresa nueva, y los procesos son nuevos, debemos aprender e ir adaptándonos, y siempre estando en permanente mejora continua.

**PS: ¿Cómo consideras que es la mejor forma de comunicar los cambios y los nuevos procesos para que sean implementados efectivamente?**

**DD:** Para mi los cambios radicales son mejor implementarlos de forma rápida. Sino se vive en una permanente agonía, y sensación de incertidumbre.

Por ejemplo en cuanto a la reestructuración de personal, lo hicimos en un mes, y todos saben que ya término, no continúa la incertidumbre de que parte de la estructura se va a seguir achicando.

Igual, salvo la absorción del Área Centro en ventas, con todas las medidas adoptadas, estoy de acuerdo. Si bien ahora se aceleraron para dar respuesta a la crisis, en algún momento lo íbamos a tener que realizar.

**PS: Dentro de la pirámide organizacional, vos transmitirías los sueños, la visión de la compañía, los mandos medios lo comunican y los mandos operativos lo ejecutan. Parte de los problemas de alineación suelen ser problemas de comunicación; es decir, que el mensaje llegue a todas las personas de todos los niveles como vos lo quisiste transmitir.**

**DD:** Si, somos una gran compañía, con una estructura muy grande. Por eso una de las prácticas nuevas consiste en estandarizar las estructuras, y dejar solo la estructura necesaria y optima. Esto tiende a una organización más chata, donde los niveles más altos están más cerca de todas las líneas, donde la comunicación es más ágil, y donde se promueve la Meritocracia.

**PS: ¿A que atribuirías los Gap entre los objetivos o visión de la nueva cultura y lo que pasa en la encuesta de clima?**

**DD:** Principalmente, a la resistencia al cambio, al miedo a lo desconocido.

Luego también nos toco enfrentarnos a un contexto de crisis que hace que se acentúe la austeridad. Pero son medidas que la deberíamos toma rápidamente para reaccionar eficazmente ante la crisis.

Somos una gran compañía, con procesos nuevos, y todos somos personas y estamos aprendiendo. Pero seguimos en proceso de mejora continua. Y queremos cumplir los objetivos y hacer lo mejor de la mejor manera. Vamos aprendiendo entre todos la nueva forma de hacer las cosas.

Por eso es importante creer en el modelo para poder seguirlo. Primero se cree, se aplica y si es necesario se cambie para hacerlo mas optimo.

**PS: Muchas gracias Diego, por prestar tu tiempo, conocimientos y experiencia a los fines de esta investigación. Tu aporte será de gran importancia**

## **Entrevista Nro. 2: Gerente De ventas AREA NORTE**

Entrevista realizada a Pera Marcelo, Gerente de Ventas. Área norte

Fecha: 08/05/2009

Lugar: Estructura Central-Bs As

Duración: 1 hora

En el marco de la realización de mi tesis de estudio de Grado en Lic. en administración, con el tema alineación estratégica, me interesaría realizarte algunas preguntas respecto a la estrategia planteada por la compañía y la ejecución de la misma.

Entendemos que la organización se mueve en un ambiente cambiante y necesitamos alinearlos a el por medio de estrategias.

A la vez para poder ejecutar esta estrategia necesitamos alinear toda la gestión organizacional a la nueva estrategia para que la misma funcione y de las respuestas pertinentes al mercado.

Sabemos q la empresa se alinea al mercado mediante la estrategia. Y mediante ella reformula las políticas y procesos de la compañía. Cuando la empresa ya esta en movimiento, se formalizan cada vez mas estos cambios. El mercado cambia dinámicamente, y con el la necesidad de adaptar la estrategia al entorno, y cada vez es mas difícil a reacomodar todas las estructuras, políticas y procesos rápidamente para que se adapten rápidamente a los cambios. La alineación puede ser vertical a partir de los tres niveles, y horizontal a través de las áreas funcionales.

### **PS: 1) ¿Cual es la visión de la compañía para vos?**

MP: La visión es ser la empresa líder en la industria de bebidas. Ser la mejor y actuar como la mejor.

Pero no subjetivamente, sino de forma objetiva, numéricamente, a través del EBITDA. Ser la mas grande, es una consecuencia por ser la fusión de varias empresas, queremos ser la mejor. La mejor cervecería del mundo, en un mundo mejor.

### **PS: 2) ¿Cuales consideras que son los pilares sobre los cuales trabajan para lograrlo?**

MP: Claramente a través de los 10 principios, se transmiten y se repiten para intentar inculcar la cultura. Permanente aclaración, recordación y repetición.

Se debe bajar a nivel regional, y se deben generar los momentos específicos para hablar y desarrollar los temas. Y en cada oportunidad, en cada evento y con el publico adecuado repetirlos o hacerlos mención.

La cultura en cualquier diccionario es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los se regula el comportamiento de las personas que la conforman. Incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas. Entonces no se construye de un día para el otro, se debe ir inculcando de a poco, e ir demostrando en cada acción como se respalda cada principio, para que todos perciban cual es la manera de hacer las cosas de la compañía.

No significa que se reciten los principios, ni que se los sepa en orden o de memoria. Simplemente que al momento de tomar decisiones, se los tenga en cuenta como político o marco de acción.

Es importante que no solo se los publique en una reunión formal, como lo es el LPC<sup>43</sup>, ni q se lo distribuya en los cuadernos y folletos. También es necesario que los líderes de la compañía los divulguen en cada oportunidad, para que la gente sienta que se los considera en cada situación, y que en todos los niveles se los aplica.

Paiva fue a cada Directa<sup>44</sup>, y con cada Jefe, Supervisor, Ejecutivo y analistas de ventas converso sobre los principios claves.

Por ejemplo: el principio de estar en donde las cosas sucedan. En toda la operación y en todos los niveles. En NEA hubo una restricción presupuestaria de viáticos en el final del periodo 2008. Esta restricción si bien iba en post del principio de la austeridad y de actuar como dueños, restringía la posibilidad de estar en el campo de acción, que seria acompañar todas las semanas a los distribuidores en el mercado para los Ejecutivos de Ventas. Cuando se elevo el tema, claramente la decisión fue adaptar el nuevo presupuesto de viáticos a las necesidades de viajes de los ejecutivos para que estén en el mercado.

Otro ejemplo son las restricciones de las acciones y negociaciones: si el dinero q estaríamos regalando fuese nuestro, daríamos uno por uno, no desproporcionadamente. Y es así como se representa ese principio a través de esta medida. Se va a dar dinero siempre en contraprestación, como lo haríamos con nuestras propias negociaciones.

---

<sup>43</sup> LPC: Leader, People, Culture: Reunión entre líderes y todos los integrantes de cada operación, donde se transmiten los mensajes globales de Carlos Britos y B Paiva, con las principales directrices, y donde se habla de los principios y como manifestarlos en cada operación.

<sup>44</sup> Directa: Oficina Comercial situada en las principales ciudades del país, donde se desarrolla fuerza de venta especializada para atender a los puntos de ventas. Son 8 oficinas a nivel país. El resto de las ciudades son atendidas por Distribuidores, que son gestionados por Ejecutivos de Cuentas de la compañía, para alinearlos a las políticas comerciales de la empresa.

**PS: 3) Diego Dávila, en este ejemplo hablo que no se trata de gastar menos, se trata de reinvertir inteligente el dinero. No derrochar, sino invertir la misma cantidad de dinero en los mejores clientes creando un efecto multiplicador. Que una vez que se corten las negociaciones, se empezaran a sensibilizar paulatinamente según las necesidades de cada cliente y mercado. ¿Esto fue difundido y explicado en todos los niveles, para dar tranquilidad y conocimiento a la fuerza de ventas sobre los objetivos de la compañía?**

**MP:** Si por supuesto, se explico a cada líder de las operaciones y ellos se los transmitieron a sus equipos.

Por eso ese como todos los principios, es clave difundir, repetirlos y aprovechar cada momento p demostrarlo.

En el LPC del año 2007, se transmitió la nueva cultura, fue con un objetivo más comunicativo.

En el LPC del año 2008, se transmitió el LPC en la ZONA LAS<sup>45</sup>, y luego se bajo en cada unidad, en cada área

Al principio del año 2009, como iniciativa personal desarrolle un LPC interno, mas cercano a las operaciones regionales y tocando problemas internos de cada una de las regiones que lidero.

Lo que se busca es que se lleguen a todos los objetivos a través de los principios.

En casos especiales no se siguen, pero es circunstancial, y porque se privilegian otros, o se los pospone, pero siempre están latentes.

**PS: 4) Diego Dávila también menciono que parte de la visión es ser la mejor compañía del mundo en un mundo mejor.**

**MP:** Si claro, esto se agrego recientemente, porque la compañía entiende que somos parte del mundo en donde vendemos, entonces decidimos hacernos responsable para que el mundo sea sustentable, para que nuestro negocio sea sustentable.

La compañía siempre fue seria en este sentido, y refuerza la prioridad y la importancia de este tema al agregarlo en la declaración de la visión.

Por ejemplo, el principio de la ética, la compañía siempre fue ética, pero al reforzarlo y mencionarlo en los principios le da mas importancia, para que no le queden dudas a nadie.

---

<sup>45</sup> LAS: América Latina Sur

Como la categoría es crítica, es bueno mostrar responsabilidad e ir en contra del abuso.

La bebida alcohólica no es perjudicial por si sola, como el cigarrillo que al fumar uno ya es nocivo. Lo nocivo del alcohol es el abuso .Hay que trabajar para evitar ese abuso, y hacer q la categoría no sea abusiva.

**PS: 5) Para DD los pilares de la estrategia se centran: en la gente en primer lugar, en las marcas y en la red de distribuidores**

MP: Si, creo que los principios al aplicarlos en todas las áreas, los incluyen y es lo más completo. Por ejemplo estar en donde las cosas sucedan tanto para las marcas, como en los distribuidores como al estar cerca de la gente.

Para que los pilares de la estrategia se transmitan hacia los distintos niveles es necesario repetirlos constantemente. Además al tener tanta rotación de gente, es bueno que la gente al ir entrando vea que sus pares la practican y lo viven, y de esta manera se logra un efecto multiplicador. Seguramente uno los hará más que otros pero es necesario reforzarlos para que cada uno los incorpore en sus labores.

De cualquier manera creo que los valores están, y cada gerente de área lo acerca a su gente.

En cuanto a las marcas, si bien son marcas fuertes y con buen posicionamiento siempre están en continua revisión. Se analiza la campaña, se ven los resultados, se evalúa que sobro que falto, y se rediseña la próxima campaña. Es muy dinámica para cuidar la salud de la marca, según los resultados que arrojan los estudios que se van realizando.

Lo mismo pasa con la gente, ahora con la encuesta de clima se formalizo la medición. Según la misma se revisan los puntos a ajustar. No es que no se ha hecho nada en los puntos débiles, sino q faltan reforzarlo o hacerlo a tiempo. Por ejemplo los aumentos de sueldos.

La organización debe monitorear cada uno de los KPI <sup>46</sup>, y ver el gap entre el objetivo y el real y trabajar sobre los mismos.

La red de distribución esta en permanente revisión. Este año particularmente con los paros, el problema sindical, los márgenes, los programas de calidad. Todo es necesario medir y seguir trabajando para mejor.

---

<sup>46</sup> KPI: Key Performance Indicators: Indicadores Claves de Gestión.

Por ejemplo la reestructuración de personal en las oficinas de ventas que se realiza según un esquema definido, y luego se revisan y se realizan ajustes.

Pero lo principal para todo esto es la medición. Mantener a todos los parámetros sobre buenos niveles. Se deben ir cerrando los GAP, y eso depende de cada gerente, en cada sector.

**PS: 6) ¿Cuales son los principales focos en tu gestión?**

MP: El volumen se presenta como el indicador clave, porque es el medio para ser la mejor compañía del mundo. Debemos vender más que la producción, para absorber los costos.

Pero mi foco son los principios y la cultura, este es el objetivo a largo plazo, es desarrollar esta forma de ser de la de la compañía.

Los objetivos anuales pasan a ser estrategias a corto plazo, estrategias del año.

Pero para alcanzar los objetivos anuales, debemos estar alineados dentro de un ambiente en donde se vivan estos 10 principios.

El como logramos los objetivos debe estar dentro del marco de los 10 principios.

Por ejemplo, volviendo al ejemplo de lo ético: sin buscar atajos. Sin vender Cerveza a Paraguay, ni vender cerveza de baja calidad, ni pagar menos impuestos, cumplir con los objetivos anuales de volumen y Ebitda<sup>47</sup>.

El verdadero desafío está en alcanzar los KPIs alineado a cada principio, y bajando cada principio a la gente para ir en el mismo sentido.

Personalmente: Para esto se estimula el feedback de la gente en 2 o 3 oportunidades específicas. Deben ser momentos exclusivos para hablar de este tema para aclarar, reforzar y difundir cada principio. Día a día, con el ejemplo es la mejor forma de manifestarlo y es un ejercicio de todo el año. Pero es observado en detenimiento 2 o 3 veces al año.

El objetivo es lograr que se trabaje en forma espontánea. Hay muchas variables, mucha gente, las complejidades del contexto externo e interno. Es necesario darle foco periódicamente. Es importante la divulgación y la práctica. Y lo clave es el ejemplo personal. Entonces, primero se divulga, se interpreta cada principio, y se observa luego en los desvíos, el mejor plan de acción a aplicar en cada situación.

---

<sup>47</sup> EBITDA: Resultados antes de Intereses e Impuestos. (Contribución marginal del área operativa dentro del Estado de Resultados)

En las CPR<sup>48</sup> son los momentos oportunos de hablar con cada referente y bajar líneas, y nuevas comunicaciones, y asociarlo a todos con los principios para que cada gerente lo baje a sus operaciones.

En los Workshops cada gerente debe lograr el efecto multiplicador.

Mi evaluación de esto, son las visitas a las plazas, a cada operación donde se observan las características de cada plaza, los errores de interpretación, etc.

**PS: 7) ¿A que factores atribúis que la gente percibe un GAP entre los principios promulgados y los que efectivamente están siendo aplicados?**

**MP:** La estrategia es nueva, tiene poco tiempo, se divulgo, cada uno lo interpreto, y es necesario seguir ejercitándola, divulgándola y aplicándola. Se puede mejorar, se busca mejorar. Siempre hay algo para mejorar, y estamos en permanente mejora continua.

**PS: 8) Cuando DD hablo de los cambios, menciono que prefiere que los mismos sean bruscos, que se llegue al hueso del problema, y se ajuste de a poco. ¿Cual es tu posición respecto a la implementación de los nuevos modelos?**

**MP:** Si, considero que un cambio brusco y contundente es más efectivo q uno paulatino. Es mejor manejar el caos en poco tiempo.

Por ejemplo: Acciones y negociaciones de clientes; ahora hay muchas quejas, pero se vuelve a cero y se explica a la FDV la mejor manera de administrarlo.

Obviamente que siempre que no haya impedimentos se busca hacerlos de la mejor manera posible, la que cause menor impacto negativo, a través de todos los proceso q sean mas cómodos de aplicar.

**PS: 9) Precisamente sobre los procesos, DD menciono q si bien están estandarizados, se esta aprendiendo y se busca mejorar continuamente.**

**MP:** Si tendemos a estandarizar las operaciones muy repetitivas, y adoptarlas a la mejor forma de hacer las cosas. Pero siempre se pueden ir ajustando. Se van a realizar las cosas de la manera dictada hasta que se encuentre una mejor manera de hacerlo.

---

<sup>48</sup> CPR: Comercial Performance Review. Reunión de Revisión Comercial. Se realiza una vez al mes, cada responsable de operación con su superior inmediato. Se comienza en las líneas inferiores, se observan los alcances y desvíos, y se determinan las causas y planes de acción. Así se va elevando los niveles hasta llegar a una CPR entre mandos medios y el primer nivel de ventas.



Los procesos también deben estar alineados a cada principio, es un proceso de mejora continua.

**PS: 10) Considerando que en la entrevista con DD, el menciona que su principal foco está en la gente. ¿Cuál consideras que es el pacto entre la compañía y la gente?**

MP: Pensando en la gente como seres humanos, y no como recursos. Y yendo más allá de la necesidad de las personas de trabajar, considero que la gente busca estar contenta con lo que hace, en donde lo hace y como lo hace.

Esto incluye muchas variables: remuneración, jefe, equipo, lugar de trabajo, medios, posibilidad de crecimientos, atractivos variables, buen ambiente.

Todo esto hace que la gente de un sacrificio extra.

El clima es el grado de satisfacción, y en la encuesta se analiza a través de distintas variables más sofisticadas para entenderlo, medirlo y desarrollarlo mejor.

La remuneración está dentro de ese paquete de satisfacción. No es el único. Pero no siempre se sigue ese lineamiento, y mucha gente se decide irse simplemente por más dinero.

**PS: Muchas gracias Marcelo, por prestar tu tiempo, conocimientos y experiencia a los fines de esta investigación. Tu aporte será de gran importancia para la misma.**

**Entrevista Nro. 3: Gabriel Quiroga-Gerente de Planeamiento de ventas-**

Periodo 2005 a principios del año 2009

**Fecha: 15/01/2009**

Lugar: Estructura Central-Bs As

Duración: 1:30hs hora

En el marco de la realización de mi tesis de estudio de Grado en Lic. en administración, con el tema alineación estratégica, me interesaría realizarte algunas preguntas respecto a la estrategia planteada por la compañía y la ejecución de la misma.

Entendemos que la organización se mueve en un ambiente cambiante y necesitamos alinearlos a el por medio de estrategias.

A la vez para poder ejecutar esta estrategia necesitamos alinear toda la gestión organizacional a la nueva estrategia para que la misma funcione y de las respuestas pertinentes al mercado.

Sabemos q la empresa se alinea al mercado mediante la estrategia. Y mediante ella reformula las políticas y procesos de la compañía. Cuando la empresa ya esta en movimiento, se formalizan cada vez mas estos cambios. El mercado cambia dinámicamente, y con el la necesidad de adaptar la estrategia al entorno, y cada vez es mas difícil a reacomodar todas las estructuras, políticas y procesos rápidamente para que se adapten rápidamente a los cambios. La alineación puede ser vertical a partir de los tres niveles, y horizontal a través de las áreas funcionales.

**PS: 1) ¿Cual es la visión de la compañía para vos?**

**GQ:** Ser la compañía mas grande de bebidas del mundo, ser la mejor, y en un mundo mejor.

**PS: 2) ¿Cuales son para vos los pilares de la estrategia competitiva?**

**GQ:** Claramente los pilares son las Marcas, la Gente, y la red de distribución.

**PS: 3) ¿Podrías describir como transmiten estas estrategias en cascada a toda la organización?**

**GQ:** La ejecución y el trabajo de las Marcas son impecables. Trasmiten calidad, innovación, se acercan al publico target<sup>49</sup> con mensajes innovadores.

---

<sup>49</sup> Publico Target: Publico Objetivo. Segmento de mercado al que se intenta conquistar con los productos de la compañía.

**PS:** En cuanto a los planes de mercado, si bien son muy atractivos, en muchas ocasiones, se observa en la realidad del caso bajo estudio, que se generan retrasos en la aplicación de promociones o programas, por falta de comunicación y gestión fluida entre áreas de ventas, y marketing. Estas al tanto de la ejecución de los mismos?

**GQ:** Si, en realidad lo que es programas de mercados, se refiere al Trade Marketing. Pero el trabajo es muy bueno, pero puede ser que la lentitud de las aplicaciones se deba a la dimensión de la compañía. Para gestionar un cambio es necesario pasar por distintos canales y distintos niveles comunicación y mandos. Esto muchas veces perjudica la rapidez de la ejecución de las acciones.

**PS: 4) Respecto a la gente; ¿En que se basa la estrategia de considerar a la gente como el activo principal?**

**GQ:** Bueno, la compañía da claras señales de su acercamiento a la gente.

Herramientas de gestión como ser: LPC, OPR, Evaluación 360/180. Performance de objetivos, clima interno, ejemplo personal. Meritocracia

A continuación GQ explico brevemente cada una de estas actividades:

Se realizan **LPC** en todas las áreas y niveles. El primero es a Nivel mundial, y luego lo vamos bajando por regiones. Es una oportunidad de Trasmistir la cultura, los valores y acercarnos a la gente.

**OPR**, que es la evaluación de desempeño. Que con el nuevo modelo global, se exige que se dedique un tiempo considerable a la evaluación de expectativas y competencia a cada empleado. Que se realice la devolución de la misma. Y que se realicen planes de acción según la evaluación de cada individuo.

En niveles más altos, se realizan **Evaluaciones 360°**, donde no solo una persona es evaluada por los jefes directos, sino por los pares y los reportes. Es una evaluación muy importante y a la que se le da mucha trascendencia.

**Performance de objetivos Anuales:** Es la medición del Bonus que se les paga a cada empleado por el cumplimiento de los objetivos anuales planteados. Cada objetivo anual esta alineado al objetivo de su superior, y este al de su área, y este ultimo al del país.

Y la mejor manera de transmitir cultura, objetivos, y mensajes a la gente es a través del **ejemplo personal**. Yo como jefe no puedo exigir compromiso si llego siempre tarde, por ejemplo.

Se pone énfasis en La **Meritocracia**. Que en una empresa de cultura familiar de la que veníamos, es muy positivo, ya que se evitan los amiguismos, y se evalúan claramente la competencia de cada individuo. Según la performance de sus resultados, evaluaciones etc.

**PS: 5) En algunos casos, quizás surgen dudas de porque personas ascienden y otras no. Quizás es propio de la poca difusión de los fundamentos de los planes de carrera diseñada para cada persona.**

**GQ:** En general, las promociones fueron muy positivas. Pero es un proceso nuevo, pueden subsistir regionalismos todavía. Pero va a ir surgiendo efecto de a poco seguramente.

**PS: 6) Se realizaron evaluaciones de Clima interno, donde es parte del proceso, publicarlo y realizar un plan de acción. La devolución del la encuesta del año 2007 no se publico. ¿Se trabajo en base a los resultados de la misma?**

**GQ:** La evaluación 2007 nos encontró en plena transición, y los resultados no fueron muy buenos, pero se realizaron planes de acción. No se publicaron los resultados como otros años, porque se querían concretar los planes de acción, y esperar un año por lo menos de adaptación al nuevo mundo Inbev, porque parte de esos resultados, se adjudicaron al temor de la gente a la nueva cultura internacional.

Pero se realizaron planes de acción, el aumento de sueldo del 2008 fue resultado de esa encuesta de clima, por ejemplo.

También hay que reconocer, que junto al cambio de cultura, nos enfrentamos a una crisis nacional, que le dio mucho poder a los sindicatos. Antes los sueldos eran muy buenos, y con la inflación se fueron devaluando. La fuerza que cobro el sindicato, provoco que en los aumento de sueldos, sean mas agresivos para los empleados sindicalizados. Esto produjo una desproporcionalidad entre los niveles vendedor-supervisor-ejecutivos de ventas.

En el 2009, en medio del contexto de crisis internacional, se espera que al disminuir la actividad, y peligrar los puestos de trabajo, los sindicatos pierdan poder, ya que cederían antes cualquier posible perdida de empleo. Y en este contexto, se podría volver a equilibrar la arquitectura de salarial. En realidad, con el panorama de crisis, hay que esperar la definición sobre si se dan o no los 2 aumentos de sueldos que se venían otorgando por año

**PS: 7) No solo hubo ruido por el GAP de aumento entre sindicalizado y no sindicalizados, sino también entre los distintos niveles de venta.**

**GQ:** Si es verdad, que es muy amplia la brecha, entre el nivel alto y el nivel medio. “la zanahoria es mas alta para los gerentes de alto nivel”.

**PS: 8) Teniendo en cuenta que los sueldos de la compañía dejaron de estar por encima de la media del mercado, ahora se podría que estar en la media, o por debajo de la media, se podría incentivar con un bonus mas agresivos a los niveles medios y altos. Que se justificaría en ser un solo pago anual, y en contraprestación de cumplimientos de los objetivos anuales.**

**GQ:** Si se podría evaluar esa alternativa.

**PS: 9) Si bien una nueva herramienta es el turnover <sup>50</sup> y alcance del variable mensual <sup>51</sup>, se lo midió hacia finales de año. Los objetivos de los variables no fueron alcanzados en su generalidad por varios meses. Oct. /Nov. 2008 fueron meses con lluvia y bajas ventas. Dic. 2008 mes con recortes de productos, aunque si se reconocieron excepciones. Enero quizás se debería revisar al detalle los objetivos mensuales, ya que se estaría llegando al 3er periodo sin pagar el 80) de la Remuneración variable.**

**Hasta en los programas de Galaxia Q<sup>52</sup>, se les exige a los distribuidores, que los vendedores no pueden dejar de cobrar variable por más de 3 meses.**

**GQ:** Si habría que revisarlo mas. Seguramente se ira perfeccionado la nueva herramienta.

**PS. 10) En cuanto a los líderes; ¿La empresa fomenta un perfil adecuado para la nueva cultura?**

**GQ:** Si, en los Workshops que se realizaron se invitaron a Gerentes y jefes de ventas. Igual en la convención se esta invitando a todos y se va a hablar de eso. Se van a

---

<sup>50</sup> Turnover: Mide el objetivo de rotación de personal por cada unidad operativa.

<sup>51</sup> Variable Mensual: la nueva política exige revisar todas aquellas operaciones en las que por más de 3 meses no se llegue a pagar el 80 del objetivo. Por considerar una mala asignación de objetivos, si es que por 3 periodos sucesivos no es alcanzable.

<sup>52</sup> Galaxia Q: Programa de excelencia Interna. Desarrolla procesos de ventas para optimizar las operaciones que son medidas a lo largo del año, y se otorga puntajes por los cumplimientos de los mismos, lo que arroja un ganador a nivel nacional.

realizar Workshops ahí también, y se va a tratar el tema del perfil del líder, la comunicación, el trabajo en equipo, etc.

**PS: 11) ¿Los cursos de capacitación se van a seguir realizando?**

**GQ:** Si los cursos en la Universidad de San Andrés se van a estar retomando en el transcurso del 2009, invitando a Ejecutivos de ventas y distribuidores.

**PS: 12) En general se observa que se implementan herramientas de gestión importante en gestión de RRHH. Pero también se perciben deficiencias en la comunicación, y la tecnología.**

**Quizás la gestión del ZBB hace pensar que se recortan hasta costos que son necesarios para la eficiencia operacional.**

**Para ser mas clara, es difícil pensar como en la mejor empresa del mundo, algunos empleados no cuentan con una PC apta a todos los requerimientos del puesto.**

**O hay procesos nuevos que no están totalmente aceitados como la CSC<sup>53</sup>, y asistencia centralizadas, que entorpecen los quehaceres diarios.**

**Y existen cuestiones menores que seguramente tienen una fácil y rápida solución, pero da la sensación de que esos problemas no llegan a los niveles centrales, entonces no los solucionan eficazmente.**

**Se percibe eso, ya que en el LPC q se realizo, en cuanto se transmitieron problemas menores, se solucionaron enseguida. Por ejemplo la tecnología. Pensábamos que no se podía hacer nada y DD dijo q tenían stock d maquinas y q se releven los casos críticos.**

**GQ:** Que percepción se llevaron del LPC de Ctes.?

**PS:** La verdad que fue muy positivo, ya que al ser una nueva cultura, y restrictiva, en ocasiones parece rígida.

---

<sup>53</sup> CSC: Central de Servicios Compartidos: Central de reportes que son de utilidad para toda la compañía a nivel nacional. Se centraliza la generación y difusión de los mismos, para evitar solapamientos de tareas entre las distintas áreas de reportes del país.

Pero fue muy positivo acercarse a la gente con los niveles altos, y ver como nada es tan rígido. Que a los niveles altos le interesan los problemas de la gente, y procuran soluciones rápidas. Y muchas veces se omiten soluciones por falta de conocimiento.

Por ejemplo, se planteó el problema de las computadoras, y los viáticos de los ejecutivos y supervisores, y DD aclaró que había stock de máquinas que van a ser administradas otorgándole a los casos críticos. Y que de ninguna manera por ZBB se debe dejar de viajar para cumplir con las tareas, que seguramente se cometió un error en algún cálculo, pero que se debía corregir inmediatamente.

Y a las pocas semanas, estos dos problemas fueron resueltos. Esto demostró que nada es tan rígido ni ilógico, y que hay voluntad de resolver los problemas, cuando se tienen conocimientos de los mismos.

**GQ:** Si puede ser que por la magnitud de la compañía, las cosas se vayan filtrando en los distintos niveles, pero nadie es tan rígido. Y el ZBB como todos los nuevos procesos, son nuevos, y estamos aprendiendo a utilizarlo. Todo lo que se tenga que corregir se va a corregir, esa es la voluntad de todos.

**PS: 13) En cuanto al tercer pilar, que es la gran red de distribuidores:**

**GQ:** Para mí no son clientes internos, sino Socios Estratégicos. Si a ellos les va bien a nosotros también.

**PS: 14) En este sentido se observa, que la red necesitaría más capacitación, y más considerando que necesita adaptarse a las exigencias de gestión de Inbev:**

**GQ:** Se realiza el programa Galaxia Q para alinearlos a la compañía, y ahora WCCP<sup>54</sup>.

Se realiza la convención GQ, este año serán invitados Jefes de Ventas y Supervisores, y se realizarán capacitaciones en la Universidad de San Andrés.

**PS: 15) También ellos siendo los socios estratégicos, no se sintieron contenidos con la nueva compañía.**

---

<sup>54</sup> WCCP: World Class Commercial Programs. Programa de prácticas comerciales mundiales. Procesos estandarizados en todas las operaciones del grupo Inbev.

**GQ:** SI, en realidad también fue producto de la crisis económica del año 2008.

La conjunción del cambio de dueños, hizo hacer hincapié en eso, pero como CMQ también lo hubiésemos sufrido.

Cuando comenzaron a cobrar fuerzas los sindicatos, se evaluó la situación y se reconoció todos los costos adicionales que el sindicato exigía.

Ellos con el modelo CMQ tenían buenos márgenes, y junto al nuevo modelo Inbev atravesamos la crisis, y la inflación hizo que se disminuyeran esos márgenes.

Pero esa situación también fue evaluada, se ajustaron márgenes y reconocimientos de fletes.

Este año, con el sistema PIAT<sup>55</sup> se compensa todos los márgenes y excepciones.

Por lo que esta situación también sería corregida paulatinamente.

**PS:** 16) Es mas, con la respuesta tardía ante el sindicato, la inflación, los distribuidores comenzaron a tener desconfianza hacia CMQ, y ahora con los recortes, hasta percibían que como compañía, no importaba todo lo que ellos perdían en esos recortes y en esas pérdidas de ventas.

**GQ:** ¿Son los distribuidores más conflictivos?

**PS:** No, los distribuidores a los que la Cía. ayudo financieramente este año, o con apoyo en la gestión, están mas que agradecidos, y se sienten considerados por CMQ.

Pero si hay otros mas pequeños, que por ejemplo, ante una deuda de envases, ya desconfían que la deuda realmente exista., o realizaron continuos reclamos en cuanto a la falta de productos en el mes de Diciembre.

**GQ:** Los problemas principales del área industrial fueron:

-La capacidad limitada de horas extras de producción por el sindicato.

-La capacidad de planta.

-El proveedor de botellas.

-Poca rotación en Oct-Nov

Todo esto ocasiono que en, el mes de Diciembre la producción no pueda abastecer los picos de demanda de la temporada alta.

Justamente en la Convención de GQ se van a tocar estos temas, para aclarar como fue, por que fue, y que la como Compañía nos interesa que la red este sana y crezca cada vez mas.

---

<sup>55</sup> PIAT: Nuevo sistema de reconocimiento de márgenes a distribuidores.



**PS:** 17) Otro problema que quizás se vive, es la comunicación entre áreas, o los objetivos cruzados de cada una. Muchas veces entorpecen el quehacer diario.

Puntualmente el problemas que hubo en Diciembre con los recortes de productos, acerco mucho a las área de Finanzas, Logísticas y Ventas, y sensibilizo las relaciones, y entre todos se trabajo en equipo para dar la mejor respuesta a los distribuidores. Pero hay muchas declaraciones que demuestran que los sectores de Logística y Finanzas, no ven la importancia del distribuidor, y que es un cliente interno al que hay que satisfacer, o que es necesario que el producto este en todos lados. Quizás por cuidar indicadores, tiempos, y ordenar los procesos impiden que el área de ventas realice cómodamente el trabajo. No se vive una visión compartida entre áreas.

**GQ:** EL foco de Inbev claramente son las ventas.

Inbev pregona que la organización es una maquina de ventas. Las demás áreas son soportes.

Todos los procesos y la cultura Inbev se orienta a alinear la visión de todas las áreas con la de ventas. Quizás nosotros estamos recién comenzando a vivir ese proceso. EN Brasil esto se hace más evidente.

Por ejemplo: En Diciembre a preguntaban desde Bélgica porque no llegaba a los volúmenes comprometidos, nosotros informábamos que no habían productos, e inmediatamente le preguntaban al Gerente Nacional de Producción cual era el problema.

EL principal cambio que se noto a partir del la inserción al mundo Inbev fueron:

-Los continuos reportes a Bélgica. Si bien eso demuestra que tenemos el apoyo de Bélgica para que se soluciones todos los problemas integrales. Eso también ocasiona muchas veces poca flexibilidad, ya q cada decisión que tomamos, debe ser informada, y justificada a Bélgica. Cualquier acción que se tome en Argentina, repercute en la región LAS y en el Mundo.

-Hay teleconferencia permanente.

-Rendición de cuentas del área industrial. Comprensión y coordinación entre las áreas

**PS:** 17) En este contexto de crisis, se van a realizar de igual manera las inversiones que se tenían planeadas en nuevas líneas, para hacer frente a la escasez de producto?

**GQ:** Si, a pesar de la crisis se sigue evaluando la posibilidad de realizar las inversiones en nuevas líneas, para aumentar la capacidad.

**PS:** **Gabriel, como conclusión a todos los temas planteados, podemos ver que hay una visión clara y concreta. Que existen herramientas y procesos para llegar a la misma.**

**Pero que se esta viviendo un proceso de cambio, donde son preciso ajustar muchas cosas.**

**A lo largo de la entrevista mencionamos posibles causas del GAP entre la visión y la operación, como ser:**

**-Crisis externa económica, que presento un nuevo panorama, problemas, y paradigmas, que el nuevo modelo le toco analizar y responder**

**- Los canales de comunicación, que quizás no logren comunicar en el momento oportuno las necesidades más importantes.**

**- Relación de la red de distribuidores con la compañía, debilitada por la desconfianza.**

**- La resistencia de la gente a la nueva cultura, entre otras.**

**GQ:** Si, somos una empresa nueva, “Distinta”, ni mejor ni anterior a CMQ, simplemente “Distintas”. Con cosas mejores que la anterior, y otras quizás no. Pero en todo el mundo funciona este modelo, y se consiguen resultados, así es que hay que confiar en que nos están tan errados.

Pero si hay procesos que ajustar y problemas que resolver, todos estamos aprendiendo de este nuevo modelo, y todos tenemos la predisposición a los cambios y a la mejora continúa.

Y se quiere por todos los medios restablecer la confianza con la gente y la red.

**PS:** **Muchas gracias por tu tiempo y por responder a todas las preguntas.**

#### **Entrevista 4: Gerente Regional De ventas -NEA**

Entrevista realizada a Juan Martín Meabe, Gerente Regional de Ventas, NEA.

**Fecha: 13/04/2010**

Lugar: Oficina de Ventas Indirectas- Planta Corrientes

Duración: 1 hora y 15 min.

En el marco de la realización de mi tesis de estudio de Grado en Licenciatura en administración, con el tema de alineación estratégica, me interesaría realizarte algunas preguntas respecto a la estrategia planteada por la compañía y la ejecución de la misma.

Entendemos que la organización se mueve en un ambiente cambiante y necesitamos alinearnos a el por medio de estrategias.

A la vez para poder ejecutar esta estrategia necesitamos alinear toda la gestión organizacional a la nueva estrategia para que la misma funcione y de las respuestas pertinentes al mercado.

Sabemos que la empresa se alinea al mercado mediante la estrategia. Y mediante ella reformula las políticas y procesos de la compañía. Cuando la empresa ya esta en movimiento, se formalizan cada vez mas estos cambios. El mercado cambia dinámicamente, y con el la necesidad de adaptar la estrategia al entorno, y cada vez es mas difícil a reacomodar todas las estructuras, políticas y procesos rápidamente para que se adapten rápidamente a los cambios. La alineación puede ser vertical a partir de los tres niveles, y horizontal a través de las áreas funcionales.

#### **PS: 1) ¿Cual es la visión de la compañía para vos?**

**JM:** Ser la mejor compañía de bebidas del mundo, en un mundo mejor.

Cuál es la mejor empresa ? La más rentable.

Como es la mas rentable? A través del cociente entre el EBITDA y la Facturación. Para saber de lo que se vende cuanto realmente gana la compañía.

Hay dos líneas claras para aumentar la rentabilidad en una compañía:

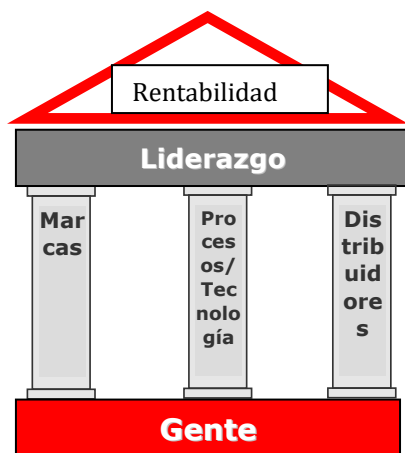
- Aumentando la línea de ventas, que es lo que se intenta mes a mes. Vender mas y mejor. Mejor mix, mejores negociaciones, con las mejores practicas, etc.
- Disminuyendo la línea de Costos: que esta estresado al máximo. Se lo tienen completamente controlado, sin perjudicar la operación diaria.

**PS: 2) ¿Cuáles consideras que son los pilares de la estrategia?**

**JM:** Los pilares claramente son las Marcas, los procesos, la Tecnología, la red de distribuidores, y la gente.

La gente esta en la base de todos pilares. Si dibujamos un esquema, en el techo estaría la rentabilidad, los pilares que sostienen la rentabilidad serian las Marcas, los procesos y la distribución, y en la base de la estructura la gente que es la que sostiene toda la estructura.

La representación grafica de lo que quiere transmitir el líder de la región, se puede simplificar en el grafico expuesto a continuación, que es una analogía del esquema que utiliza el programa de excelencia para explicar los procesos que se evalúan por considerarlos críticos para el negocio. Claro que a diferencia del publicado en el programa de excelencia, el líder nos habla de factores críticos de éxitos en cuanto a la estrategia, por lo que lógicamente son distintos.

**PS: ¿Cómo desarrollan y ejecutan en la actualidad estos pilares?**

**JM:** En cuanto a las Marcas: es una fortaleza indudable de la compañía. El porfolio de marcas de la compañía es excelente. Y cada marca tiene su segmento, su característica, su identidad bien definida.

Pero también es cierto que la situación competitiva cada vez es más compleja. Los competidores crecen. Los consumidores se vuelven más exigentes y sofisticados. Y la compañía no puede estar tan tranquila como antes.

Como líderes debemos mantenernos a la vanguardia de todos los diseños, promociones, atendiendo las nuevas necesidades del consumidor, siempre manteniendo la identidad de marca, claro esta.

Y en este sentido, quizás los propios procesos de la compañía, y el control presupuestario, hacen que perdamos dinamismo y las respuestas al mercado sean un poco más lentas de lo que son necesarias. Los desarrollos de Marketing tardan mucho en verse plasmados, y el consumidor cada vez exige más y más. Necesitamos adaptarnos a los nuevos tiempos, y a los nuevos y diferentes contextos y responder más rápido a un consumidor más sofisticado, y seguir innovando cada vez más, para continuar siendo la empresa líder en vanguardia.

En cuanto a los Proceso /Tecnología: Es una de las diferencias competitivas, que nos distingue y nos hace estar un paso delante de la competencia. La calidad y la profundidad de los procesos es uno de los pilares claves de la compañía.

Aunque la idea es que los procesos sean despersonalizados, no dejan de ser una herramienta y una aplicación de las mejores practicas. Siempre se necesitan de las personas, para que lo ejecuten de la mejor manera posible y le den su valor agregado a los procesos y a las operaciones.

Al día de hoy avanzamos mucho en cuanto a procesos y mejores prácticas. Pero creo que aun falta un proceso de maduración de muchos de estos procesos, para que agreguen valor a la operación. Y a la vez hace falta desarrollar nuevo proceso claves que den soporte a la operación de ventas. Pero es lógico en un proceso de cambio y aprendizaje.

Por ejemplo; si el 80% de volumen es manejado por el canal Distribuidor, es imperante la necesidad de una interfaz eficiente entre la información del distribuidor y la compañía. Seguimos manteniendo deficiente en este sentido.

Aunque signifique avanzar mas lento, considero necesario muchas veces, aplicar pocos procesos, pero claros, simples y efectivos, para que den realmente resultados a la operación y sean valorados por la Fuerza de Ventas.

Continuamos en un proceso de cambio. Hace falta ordenarse y madurar todavía. Muchos de los grandes proyectos fracasan en su implementación. Es necesario garantizar el correcto funcionamiento y asegurar que agreguen valor.

En cuanto a los Distribuidores: Son nuestros Socios estratégicos. Y es otra fortaleza el esquema de distribución, y la red desarrollada por la compañía en la argentina.

El modelo es completamente sustentable y se adapta al contexto actual, a su complejidad, a su inestabilidad e informalidad, donde es adecuada la cercanía de un distribuidor en las principales zonas de nuestro país, que también favorece a la estructura de costos.

En este aspecto, la compañía brinda soporte y directrices claves para gestionar el negocio. Pero también es necesario que la compañía siga avanzando en el desarrollo del canal distribuidor. Actualmente el foco de todos los procesos, programas y las grandes inversiones se realiza en el canal directo. Lo cual es entendible y completamente justificable.

Los distribuidores de a poco se van alineando, pero también es necesario realizar un modelo más simple y aplicable al distribuidor. Seguir invirtiendo recursos y capacitación al canal que representa el 80% de volumen de la compañía, y mas teniendo en cuenta la complejidad de reemplazar un distribuidor por otro, es necesario capacitar y reforzar los recursos que se poseen en los que pertenecen actualmente a la red de la compañía.

En cuanto a la Gente: Aunque parezca una frase muy utilizada, Nuestra gente hace realmente la diferencia. Tenemos un capital humano que nos diferencia de la competencia y es un activo muy valioso.

Se ha avanzado mucho en la gestión de gente en el último tiempo, pero desde la gestión de RRHH hace falta tiempo y maduración en los procesos.

Se reconoce una búsqueda en la profesionalización del capital humano, en el trabajo en equipo. Pero se debe apostar más a la formación de líderes.

Una compañía se puede manejar a través de Procesos y Líderes .Puede subsistir solo con el liderazgo. Pero no puede subsistir solo con procesos sin líderes que sean capaces de alinear al resto del recurso humanos hacia los objetivos de la empresa.

Se necesita gente con personalidad, con solvencia, y criterio, que aporte y haga crecer a los equipos de trabajo y a la compañía.

Es necesario madurar también el concepto de Meritocracia. Hacer del proceso formal de evaluación, un proceso cotidiano, donde las devoluciones sean claras, transparentes para todos los involucrados en los cambios de personal. Así todos entienden, comprende y aprenden del proceso sin provocar malos entendidos ni resentimientos.

**PS: ¿Qué consideras que espera la compañía de su personal?**

**JM:** La empresa busca a las mejores personas. Que sean altamente desafiantes, que tengan energía, optimismo, entrega, pasión. Que sean como amateurs, que sienten un compromiso que los moviliza (como los jugadores amateurs).

Tienen que tener un vínculo emocional con la compañía. Un apego cultural. Por mas técnico que sea, es necesario esa pasión, esa emoción para hacer las cosas. Ese contrato emocional con la compañía.

**PS: ¿Qué consideras que esperan los empleados de la compañía?**

**JM:** Consideran que esperan un entorno que los motive. Un plan de carrera. Y probarse en un ambiente altamente competitivo.

**PS: ¿Qué consideras que hace la compañía para generar ese contrato emocional con sus empleados?**

**JM:** En mi opinión, eso depende del líder de cada unidad. Hay mucho que mejorar pero con buenos líderes se puede inspirar más.

**PS: ¿Como se aseguran todos el cumplimiento de objetivos, en tu equipo de trabajo?**

**JM:** A través del trabajo en equipo. Es necesario comprometer a la gente con los objetivos de la empresa.

Es necesario realizar planes y estrategias. Analizar los hechos con datos, mediciones, conclusiones. Y sobre todo es necesario anticiparse a los problemas.

Se llega a los objetivos a través de los procesos y de la gente.

Ningún jefe es un iluminado, necesita de su equipo de trabajo, de planes de acción, de herramientas de trabajo.

La manera de motivar a los equipo de trabajo es hacerlos sentir parte de un desafío.

Que cada integrante tenga su sueño y se sienta dueño de todo lo que gestiona y realiza en post de la organización.

Es necesario delegar, dar autonomía, confianza, contención, afecto. Desarrollar el empowerment en los equipos de trabajo.

Valorar a cada integrante.

Mostrarles el camino, el como se pueden hacer las cosas. Hacer permanente coaching.

En definitiva, es un aprendizaje compartido. Todos aprendemos de las experiencias que les toca gestionar a cada uno de los integrantes.

El líder, siempre es mejor que actúe como coordinador. Que no se note su rol superior. Sino que sea parte del equipo. Sea un compañero más, capaz de motivar, guiar y

dirigir esfuerzos hacia los objetivos planteados, para generar un ambiente de confianza y apertura en el equipo de trabajo.

Es necesario gestionar con consistencia y transparencia.

El reconocimiento también depende de la gestión de cada líder. Cada líder es responsable de dar respuesta a los reconocimientos salariales, premios, etc. y a los movimientos que se realizan de cada empleado.

Es muy importante el feedback y el coaching constante para que cada individuo sepa donde está parado, cual es su evolución, sus posibilidades de crecimiento y cual es la apreciación que hace la compañía de su labor.

**PS: Esta investigación se inició en el periodo 2008, donde el indicador de Engagement era muy bajo. Cuáles causas fueron las causas?**

JM: Se creció mucho en Engagement en el último tiempo. Actualmente es positivo.

Hubo una crisis en el 2007, por el cambio cultural. Al principio, la gente muestra resistencia al cambio, no se adapta al cambio. Hoy estamos atravesando otra etapa. La cultura ya se instaló, y la gente que no se adaptó al nuevo modelo se fue yendo de a poco. Esto se ve claramente en el recambio que hubo de líderes en el Mancom.

Todavía, existen algunas inconsistencias, y quizás pueden generar falta de credibilidad. Lo que más desanima es la falta de Meritocracia y credibilidad. La falta de consistencia entre lo que se dice y se hace. Pero son los menores casos.

El contexto país también complica el escenario. Un escenario con inflación, con la influencia de los sindicatos, con control de precios, con un salario que se desvaloriza.

Desde el interior de la compañía, no está mal el Engagement, pero siempre se puede mejorar a través del management. Con líderes que tengan valores, que manejen la presión. Hoy se nos exige llegar a los resultados, pero hay formas límites de hacer las cosas para lograrlo. La gente, y cada líder es el que interpreta ese mensaje y lo baja en su gestión.

Todavía estamos en proceso de cambio y crecimiento, y aun se encuentran Gap y falta de consistencia con algunos valores culturales.

**PS: ¿Cómo se gestiona el Presupuesto base cero en esta etapa?**

JM: El mensaje es No abusen. Seamos austeros. Pero utilicemos el sentido común.

Si se aplica pragmáticamente el presupuesto, es poco lo que se ahorra, y mucho lo que se pierde. No es consistente.



Desde mi gestión, no voy a inmovilizar los recursos por estar atado al presupuesto. Si, siempre reviso los circuitos y procesos, para ver de que forma se puede organizar mejor para ahorrar y no mal gastar los recursos. Por ejemplo, no viajar en dos autos.

En esta herramienta, es fundamental que se aplique liderazgo, y se determinen prioridades, y se administren los recursos.

**PS: ¿Cómo consideras que fluye la comunicación de arriba hacia abajo, y de bajo hacia arriba de la pirámide?**

JM: Creo que estamos en un muy buen momento de la comunicación en la compañía.

La presencia del Presidente de la Compañía entre los distribuidores es muy relevante.

El modelo actual, solo con presión no funciona. Se necesitan estrategias, plan de acción sólido y consistente. Es necesario interpretar el problema para dar soluciones a largo plazo.

La presión funciona solo a corto plazo. Si tenemos las mejores marcas, si tenemos distribuidores que respondan, y líderes que motiven deberíamos encontrar solución a cualquier problema.

El negocio de bebidas, es altamente cambiante, dinámico. Es necesario adaptarse y llegar a los resultados. Pero no es llegar a los resultados como sea. Sino de la mejor forma posible. Por ejemplo, a través de la preferencia de nuestras marcas.

**PS: Muchas gracias Juan, por prestar tu tiempo, conocimientos y experiencia a los fines de esta investigación. Tu aporte será de gran importancia para la misma.**

### **Entrevista Nro. 5: Ejecutivo de ventas -NEA**

Entrevista realizada a Eduardo Oldani Ejecutivo Sr de Ventas, Canal Indirecto, NEA.

**Fecha: 13/04/2010**

Lugar: Oficina de Ventas Indirectas- Planta Corrientes

Duración: 1 hora y 30 min.

En el marco de la realización de mi tesis de estudio de Grado en Licenciatura en administración, con el tema de alineación estratégica, me interesaría realizarte algunas preguntas respecto a la estrategia planteada por la compañía y la ejecución de la misma.

Entendemos que la organización se mueve en un ambiente cambiante y necesitamos alinearnos a el por medio de estrategias.

A la vez para poder ejecutar esta estrategia necesitamos alinear toda la gestión organizacional a la nueva estrategia para que la misma funcione y de las respuestas pertinentes al mercado.

Sabemos que la empresa se alinea al mercado mediante la estrategia. Y mediante ella reformula las políticas y procesos de la compañía. Cuando la empresa ya esta en movimiento, se formalizan cada vez mas estos cambios. El mercado cambia dinámicamente, y con el la necesidad de adaptar la estrategia al entorno, y cada vez es mas difícil a reacomodar todas las estructuras, políticas y procesos rápidamente para que se adapten rápidamente a los cambios. La alineación puede ser vertical a partir de los tres niveles, y horizontal a través de las áreas funcionales.

**PS: 1) ¿Cual es la visión de la compañía para vos?**

**EO:** Ser la mejor compañía del mundo en términos de rentabilidad.

Luego se agregó..."en un mundo mejor". Quizás este último apartado es más de índole internacional.

Nosotros desde nuestro sector, poco podemos aportar en la forma en que se fabrica la cerveza. Pero si hay pautas claras de que la compañía trabaja en eso constantemente, a nivel global.

Nuestra meta es la rentabilidad. Todos los resultados generados, están orientados a aumentar la rentabilidad.

El hecho de que este explicito en la visión, hace que en todo momento, pensemos de que forma se puede aumentar la rentabilidad o disminuir los costos.

**PS: 2) ¿Cuáles consideras que son los pilares estratégicos de la compañía?**

**EO:** - Para mí los pilares estratégicos son la compañía en sí misma, y el valor que tiene como organización en el mercado y en la sociedad.

-Las marcas, el amplio portafolio que ofrece al mercado.

-La gente. Puedes tener herramientas y un esquema eficiente, pero sin la gente adecuada y capacitada no los puedes gestionar. Esta realidad se evidencia en los distribuidores.<sup>56</sup>

Cuando me refiero a gente, me refiero a todas las personas que trabajan tanto en el canal directo, indirecto, como en estructura central. Nuestra función como ejecutivos de ventas es alinear al distribuidor a los parámetros establecidos por la compañía, para que los ejecute en su negocio y en el mercado. Nuestro objetivo, es que la operación de una oficina de ventas Directa, sea el espejo de un distribuidor. Que el distribuidor pueda imitar los procesos internos, la calidad y capacidad de la gente y la ejecución en el mercado.

-La ejecución en el mercado, acorde a la visión de negocios. El comportarnos y marcar tendencias como líderes que somos, y siempre ser la mejor. Si se tiene un portafolio de marcas importantes, gente capacitada y procesos, el resultado es una ejecución líder.

- La Distribución: Tuve la oportunidad de recorrer los tres canales con los que se acerca la compañía al consumidor final: Supermercado, es un canal de imagen, es un canal estratégico, para tener presencia de marca. El canal Directo, tiene todo el soporte y las herramientas de cervecería, lo que te permite estar orientado 100% a la ejecución de mercado, que es agresiva y detallista para cada subcanal de ventas. El canal Indirecto, de distribuidores, es el canal de mayor volumen. En donde te permite plasmar todo lo aprendido en el resto de los canales, y transmitírselo al distribuidor para que lo aplique en su empresa y en su mercado.

Si se quiere ser la mejor compañía del mundo, y este es el canal que maneja el mayor volumen, es sin duda un pilar fundamental para la estrategia. Son sin duda nuestros socios estratégicos.

**PS: ¿Cómo desarrollan y ejecutan en la actualidad estos pilares?**

---

<sup>56</sup> Distribuidores: Son empresas independientes, generalmente familiares, que tienen un contrato de exclusividad con Cervecería y Maltería Quilmes en una zona o plaza determinada. Cervecería por su parte da soporte de gestión y exige estándares mínimos de calidad.

**EO:** En cuanto al valor de la Compañía, para el público y el consumidor, ya sea cliente minorista o el consumidor final ven a la compañía como una organización importante y de vanguardia.

En realidad, me sorprende que no desarrolle más publicidad institucional, quizás por la criticidad de la categoría. Cervecería Quilmes, es un perfil mas bajo institucionalmente, aunque con las campañas de Consumo responsable, No vender alcohol a menores de 18, y Si manejas no bebas, es una forma de hablar al público como institución.

En cuanto a la calidad del servicio, que quizás fue uno de los ítems críticos a nivel país, considero que es un problema donde el 90% esta en el servicio que prestan los distribuidores. Mucha gente ve a la compañía a través de la gestión de los distribuidores. Me parece valido también, que después de tanto desarrollo de la gestión, se vuelva a poner foco en lo esencial que es el servicio al cliente. Debemos seguir poniendo foco en ser los primeros en calidad de servicio también como lo fuimos siempre.

Pero en mi plaza en particular, la gente distingue claramente lo que es gestión de CMQ, y del distribuidor. Un problema de abastecimiento en temporada alta, es responsabilidad de CMQ, sale a responder al mercado, y se lo cubre la gestión del distribuidor. Un problema de stock, de envases, de camioneros, es un problema que debe hacerse cargo el distribuidor, para responder al mercado. Hay que distinguir los dueños de cada problema, y los responsables de dar respuesta al mercado.

En cuanto a las marcas, para mi el desarrollo de marcas de la compañía es muy importante, y el porfolio de marcas es el mejor del mercado.

Tenemos todos los segmentos cubiertos, desde las cervezas súper Premium como Patagonia al low Price, si se quiere.

Siempre la compañía estuvo a la vanguardia, siempre innovando en packagin, en nuevas categorías, sabores, diseños.

También es verdad, que una compañía con el 75% de participación de mercado, que siempre fue dueña del mercado, al enfrentarse a un nuevo contexto competitivo, con un competidor un poco mas preparado y agresivo, que imita nuestras practicas comerciales va a sufrir permanentes ataques de la competencias. Pero también es el dilema del líder; es necesario atacar? O esperar y defenderte?

En cambio, la competencia siempre ataca, y en el primer intento siempre saca algo.

Puntualmente, la marca Quilmes, en nuestra zona pierde preferencia a favor de marcas como Budweiser, pero lo importante es que la marca nos e queda quieta. Sigue defendiéndose, innovando, sacando nuevos empaques, variedades, promociones etc.

También es cierto, que los programas de mercado, responden a indicadores críticos, y la respuesta no es tan inmediata, quizás por la propia burocracia interna de la empresa. En un contexto competitivo más crítico, quizás los programas de mercado deban ser más proactivos, que reactivos.

Siempre se puede mejorar. Se deberían hacer más análisis de las problemáticas de las plazas. Aprender del comportamiento de las promociones, no solo evaluar los resultados. Estudiar las desprolijidades, los tiempos, las formas, para prever cualquier contingencia en futuras promociones.

Por ejemplo, si un premio no se entrega, por un error de comunicación o burocrático, puede acarrear no solo el descontento del consumidor, sino una carta documento también.

En cuanto a la ejecución del mercado, siempre hay algo para mejorar. Pero es notable nuestra supremacía sobre la competencia en todo lo que es ejecución.

Siempre que haya un punto de venta con productos de la competencia con mayor participación que nosotros, es porque hay algo que mejorar.

Generalmente siempre nuestra ejecución es mejor a la de la competencia, pero siempre hay algo que mejorar, y es lo que nos permite seguir creciendo.

Es notable la concientización y la mejora constante a las fuerzas de ventas en relación a la ejecución y al volumen.

La preferencia de las marcas juega un rol importante en la elección del consumidor, pero la ejecución es esencial. Producto exhibido es producto vendido.

La competencia en este sentido, siempre esta imitando nuestras practicas. Y si bien es algo que nos confirma nuestro liderazgo en ejecución, es algo que va sofisticando e incentiva a desarrollar nuevas practicas continuamente.

Los distribuidores, en el cambio cultural que hubo e el 2007/2008 fueron los que mas reclamaron. Pero hoy en día, son los que mas se están adaptando al cambio. Eso se ve reflejado, en que siguen invirtiendo y apostando al negocio y al modelo que plantea la compañía, con los nuevos depósitos que construyen, la contratación de mas gente y mas capacitada, la implementación de los sistemas que sugiere la compañía, etc.

Pero hay mucho terreno por mejorar, sobre todo en los distribuidores más chicos. También es por una cuestión de foco, por cuestión de tiempos y recursos, la prioridad y la presión siempre esta en los distribuidores más grandes. En este momento manejo una sola cuenta. Pero cuando me toco administrar una zona de 5 distribuidores, el más grande me consumía el 60% de mi tiempo, y el resto lo repartía entre los demás.

Internamente, falta seguir mejorando, y esto influye en el nivel de servicio que prestan al mercado. Esto también tiene que ver con el tiempo que el

ejecutivo invierte en cada distribuidor. Con la proactividad y la actitud de cada distribuidor. La mayoría depende mucho de las directivas que le dan los ejecutivos.

En la experiencia que me tocó vivir, los distribuidores son carentes de gente con el perfil adecuado. Personalmente, intento que mi distribuidor, tenga un proceso formal y exigente para seleccionar a su dotación, y que seleccione para el puesto que sea, piense en proyectarlo, y que tenga un perfil para seguir creciendo dentro de la distribuidora.

Los distribuidores necesitan soporte constante de los ejecutivos y de CMQ. Ellos también deben entender que no deben aprender a gestionarse solos y hacer proactivos. Pero para eso es importante la gente, los equipos que se forman, y la capacitación que reciben, para que todos puedan hablar el mismo idioma. Y ante pequeñas solicitudes encontrar respuesta rápida, pudiendo delegar y confiar en las tareas que se encomiendan. Es necesario que los distribuidores sean conscientes de que los gastos en personal son una inversión, no un costo.

Desde la compañía, considero que el Programa Galaxia Q, es un soporte importantísimo. Les enseña, les brinda los procesos y las mejores prácticas. Los estimula a la mejora continua. Y las convenciones de Ventas Nacionales aportan muchísimo. Porque entran en contacto con sus colegas, con los líderes de la compañía, que refuerzan los mensajes que les bajamos nosotros. Entienden y aprenden más del negocio. Y es una experiencia que nos enriquece a todos. También sería bueno que vuelvan a realizarse las convenciones de áreas, ya que revitaliza el vínculo, los alinea, y los acerca más a los distribuidores de la región.

Es muy importante que los dueños de las distribuidoras no se fijen solo en la rentabilidad de su negocio, sino también en la necesidad de mejora continua, en la necesidad de capacitar a sus líderes, a sus jefes de ventas y supervisores. De esta forma, las cosas salen mucho más fáciles y ellos pueden descansar mejor en sus equipos de trabajo. Pero hay una realidad, y es que en muchas plazas hay escasez de mano de obra capacitada.

En cuanto a la Gente, mi larga carrera en la compañía me permite tener un espectro bastante amplio.

El departamento de recursos humanos, debe tener un rol protagónico, y creo que en este último tiempo lo está asumiendo. Quizás por los resultados críticos que dieron indicios de una necesidad de respuesta inmediata.

De cualquier manera, es necesario separar el personal sindicalizado, que fueron los que sintieron la influencia de Moyano, que inspiraron reclamos y enfrentamientos con la compañía. Y el personal no sindicalizado, que se adaptó de otra manera a la época de crisis, aguardando la respuesta de la empresa.

Hoy se siente que el departamento de Recursos Humanos esta presente en todas las operaciones, se mejoraron mucho las cosas, se aplicaron muchos procesos y circuitos formales en post al seguimiento, evaluación y plan de carrera del personal de la empresa, pero es necesario seguir perfeccionando y madurando los procesos. Lo clave es que las mejoras continúen y se consoliden en el tiempo, para dar credibilidad a todas las respuestas que dio la compañía en este tiempo.

La capacitación también es una fuente continua de mejora. Es invaluable en cualquier equipo de trabajo. Ya sea capacitación técnica, o de Management. Ya sea interna o externa. Sirve y enriquece mucho las labores diarias.

**PS: Se puede observar por los testimonios, que el clima de trabajo hoy ha mejorado mucho, y que el Engagement ha crecido respecto al periodo 2008 que fue donde se realizó a encuesta para esta investigación. ¿Me podrías mencionar como resolvieron los indicadores que dieron como críticos en aquella oportunidad? Por ejemplo, en cuanto a la Comunicación.**

**EO:** Actualmente, e el momento de “Situación de guerra” en el que estamos en el área de ventas, donde B. Pasiva y D Dávila se hicieron presente, donde están permanentemente en el mercado, donde los gerentes de área visiten una o dos veces por mes la región,, hay una comunicación fluida y directa. Es el mejor momento.

Los mensajes de B Paiva bajan directamente al distribuidor. Y a su vez ellos escuchan y están al tanto de las complejidades de cada plaza.

Los call center entre Paiva y los gerentes de área, son transmitidos al instante a los gerentes regionales y Ejecutivos.

Quizás el contexto económico y competitivo lo amerite, pero también es una clara característica de la nueva cultura.

Desde el periodo en el que el Engagement estuvo en su punto mas bajo a la actualidad, la comunicación ha presentado un cambio en lo inmediato y ha evolucionado mucho.

**PS: En cuanto a los factores que inciden en la administración de personal, como resolvieron los inconvenientes en el ambiente físico de trabajo, en la inducción de personal, en la asistencia técnica a las funciones?**

**EO:** Respecto al ambiente físico de trabajo, hoy por hoy seguimos igual, pero por una cuestión de circunstancias. Esta el proyecto aprobado de construir y trasladar nuestras oficinas apartada de la fabrica, con lo que se solucionarían los problemas de orden, limpieza, olores, etc. Es un tema que se trato, se tomaron medidas, y estuvimos a

punto de mudarnos, pero se retrasó el proyecto por cuestiones administrativas. Pero es un tema al que se dio respuesta.

Respecto a la inducción de personal, en la oportunidad en que ingresaron nuestros nuevos compañeros a todos se les hizo inducción. Y los cambios e ingresos en el sector que estamos teniendo actualmente también están teniendo inducciones que antes no se hacían. Es un tema al que se le dio importancia y respuesta rápida. Y hoy por hoy es un proceso ya instalado.

En cuanto a la asistencia técnica a las funciones, el hecho de estar lejos de estructura central, y tener servicios tercerizados, hacen que las respuestas sean tardías. Pero de una situación crítica, donde un ejecutivo podía estar más de un mes sin computadora, se ha notado una gran mejoría. Hoy por hoy, las respuestas son más rápidas, pero hace falta aún afinar el circuito de reclamos y asistencia técnica.

**PS: En el momento en que se realizó la encuesta de clima a los efectos de esta investigación, un punto crítico, fue el Puesto de trabajo y las posibilidades de crecimiento. ¿Cuál es tu percepción en este aspecto?**

EO: La Meritocracia en este sentido es muy importante. Personalmente yo sentí que me evaluaron y reconocieron según mi experiencia y performance, por lo cual estoy satisfecho. Pero a nivel generalizado, en distintos niveles y áreas, se percibe que todavía no se aplica al 100%, sobre todo en la transparencia de las devoluciones. Quizás el reconocimiento a cada persona es a través de criterios justos, pero es necesario que el líder sea capaz de comunicar las variables que se tuvieron en cuenta para evaluar la situación de cada integrante de su equipo.

La Meritocracia en todo sentido, no solo el reconocimiento por los conocimientos técnicos, o académicos adquiridos. En el área de ventas se necesita mucha actitud, compromiso, liderazgo, y eso no necesariamente se aprende en la universidad, y es importante desarrollarlo para ciertas posiciones. El gerente regional, tiene formación académica en derecho, pero de derecho es poco lo que aplica, sin embargo es un líder clave para el equipo.

**PS: En cuanto a la compensación salarial, que fue uno de los indicadores críticos de la encuesta de clima, que cambios notaron en este tiempo?**

EO: El salario es el sustento de las personas, y muchas veces de una familia entera. Pero hay muchas variables que influyen en la percepción de si es adecuado o no.



Influye la situación económica del país, del mercado, de nuestra industria, de los distintos sectores de la compañía. Por ejemplo, con la inflación los aumentos por altos que parezcan, a los meses, terminan siendo absorbidos por los altos precios de la canasta familiar, y la disminución en la capacidad de ahorro, etc.

Pero hubo una respuesta de parte de la compañía. Primero fue una respuesta significativa para aquellos empleados sindicalizados, que quizás provoco un desajuste con el resto de los niveles. Pero luego también se armo un nuevo esquema de salarios y bonus más agresivos, que dieron respuestas a los reclamos. Hoy por hoy, no creo que el salario sea un problema. La gente esta conforme con los nuevos esquemas establecidos.

**PS: En tu opinión, ¿que espera la organización de la gente?**

**EO:** Para mi, para trabajar en esta empresa se necesita mucho compromiso, ganas, motivación, tiempo, dedicación. Y consecuentemente, obtener resultados, ser eficientes.

**PS: ¿Qué consideras que espera la gente de la compañía?**

**EO:** Pienso que la gente espera un efecto reciproco.

La gente busca trabajar en un buen ambiente de trabajo.

Contar con las herramientas necesarias para hacer sus labores y poder llegar a los resultados.

Sentirse valorado por la compañía. Contra con una devolución, evaluación y un plan de carrera.

Un compromiso reciproco de la organización a la gente.

**PS: ¿Cómo genera el compromiso en las personas la compañía? Es decir, ¿Cómo genera ese contrato emocional del que hablas?**

**EO:** La compañía genera muchos procesos y actividades para reforzar el vínculo con su gente.

Las que más valoro desde mi postura, son el bienestar y el salario.

La claridad de los objetivos. El empuje hacia los mismos.

La presión, que dese un tiempo hasta entonces, se aprende a masticar esa presión para el alcance de los resultados.

La empresa cambio y se fue adaptando a los distintos contextos y a las distintas fusiones de empresas que sufrió. Yo trabajo desde hace mas de 15 años, y he trabajado

desde antes con este tipo de presión. Para mí la presión es positiva, porque es un empuje adicional. Un foco preciso al cual dirigir todos los esfuerzos, en el momento justo.

Pero para que la presión sea positiva, mucho tienen que ver con el perfil del líder. Si esa presión se traduce en foco, empuje, motivación, una estrategia coherente, un plan de acción, y siempre con respeto hacia las personas, es altamente positiva.

Vivimos la experiencia de muchos tipos de líderes, y cuando la presión es negativa, es hasta desmotivante, y perjudica el clima de trabajo.

Los distribuidores tienen ese error. Tiene un modelo mental distinto. El lema de los dueños es “Si no lo haces bien, te hecho”. Y es lo que, como te dije antes, estamos intentando cambiar, en post de que busquen formar buenos equipos, los motiven, les deleguen cosas, y les puedan confiar los resultados de todas las gestiones.

En este momento, con el líder inmediato, y el líder de área que son los que más están en contacto con la operación, se está viviendo un muy buen momento. Donde estamos aprendiendo mucho de las circunstancias del contexto, de las nuevas herramientas y el nuevo modelo de la compañía, y del estilo de liderazgo de cada uno, su visión, su manera de resolución de problemas, y del trabajo en equipo. De cada nivel emana un nivel de presión distinto, y de cada nivel surge un plan de acción.

**PS: ¿Cuales consideras que fueron los factores que influyeron en el bajo Engagement, de periodos anteriores?**

**EO:** Fue la primera vez que tenemos resultados negativos en cuanto Engagement.

También hay que contextualizar los resultados. Vendamos de la fusión de empresas nacionales, que se insertaron en el mundo globalizado.

Con un contexto económico nacional de crisis, presiones, conflictos sindicales, sociales y políticos. Nuestra industria al ser de consumo masivo, sufre todas las repercusiones.

Aunque en este primer periodo, los resultados comerciales continuaron siendo positivos. La crisis era más interna, por los nuevos procesos y conceptos. La incertidumbre de la gente crecía, incentivada por la crisis económica nacional, y había resistencia al cambio.

Cuando comenzaron a bajarse los procesos y el nuevo modelo, todo se hacía abajo presión, y al principio lógicamente, nada funcionaba bien. Y la compañía ante los reclamos, tuvo algunos retrasos en dar respuesta, lo que aumentada la incertidumbre.

Pero luego los procesos fueron madurando, y la gente los fue aceptando. La compañía fue respondiendo consistentemente a los resultados de las encuestas de clima.

A la necesidad de modificar o perfeccionar algunos procesos. Y la gente comenzó a ver como funcionaban y daban resultados estos procesos, los fue aceptando y volvió a creer en la compañía. Internamente nos fuimos consolidando, y la crisis internacional, nos encontró más preparados internamente para hacerle frente.

Hoy por hoy, estamos más ordenados, más cómodos, con equipos más sólidos. Y estamos todos trabajando en la misma dirección para que a pesar de la crisis internacional y nacional, podamos obtener los resultados que necesita la compañía, y que en definitiva nos beneficia a todos.

Pero fueron muchos cambios sin previo aviso, ni preparación. Para mi es clave el rol que cumple el departamento de recursos humanos y los líderes para manejar los cambios culturales. Para contener la inquietud de la gente. Para reducir la incertidumbre, y lograr un proceso de adaptación mas rápido.

Por ejemplo el caso del Presupuesto base cero. Primero se lo bajo con un mensaje muy estricto. Luego se fueron dando cuenta que perjudicaban a las operaciones, y se fue flexibilizando. Hoy el presupuesto sigue siendo acotado, pero se aplica el principio de sentido común para cada una de las cuentas. Eso depende mucho del líder que lo administra.

El presupuesto de Trade Spend también. Primero se recorto todo el presupuesto, y en esta etapa, estamos observando como se reasignaron los recursos nuevamente hacia los puntos de ventas claves.

Estos fueron procesos críticos, que nadie los compartía, quizás porque no lo supimos entender o no los supieron transmitir los objetivos de cada uno. Hoy sin embargo, todos lo aceptan y comparten las nuevas políticas, porque saben que funcionan y dan resultados.

**PS: En cuanto a los valores Culturales, que promulga este nuevo modelo, los resultados de la encuesta realizada, reflejó que de los 13 principios, aproximadamente 7 se no aplicaban o se aplicaban parcialmente.**

EO: De los 13 principios, te puedo enumerar y explicar cada uno. De ese periodo en que se realizó la encuesta a esta instancia, se promulgaron mucho los principios. Todos los tenemos escritos. Y se refuerzan continuamente en cada LPC, Convención, o charla con líderes. Todos los principios tienen fuerte adhesión del equipo de ventas. En cuanto a como se lo vive en el área:

-La Meritocracia/sinceridad: siempre tiene una cuota de subjetividad, que es la apreciación del superior inmediato respecto al desempeño de su reporte. Lo que es importante en este punto es la devolución, si se habla de la elección entre dos personas

por ejemplo, aclarar los porque y sus consecuencias. Y que los mismos sean consistentes en los discursos de los líderes de distintos niveles. Si hay claros ejemplo de que la Meritocracia se desarrollo y mucho. Creo que hay que reforzarla con una devolución mas que sea lo clara, transparente y explicita posible a los empleados, para que no se generen márgenes de duda en cuanto la objetividad de los criterios.

-Formar nuevos Líderes: Nosotros en la región tenemos buenos líderes. Pero creo q a nivel general, todavía falta fortalecer la capacitación, el coaching a los líderes y futuros líderes para que sean capaces de manejar grupos eficientemente.

-Todo tiene un dueño: Nosotros tenemos totalmente claro que somos los dueños y responsables del volumen de ventas. Hay aun circuitos que involucran muchos sectores y personas, donde en el día a día, quizás se generan demoras por no tener definido los dueños de ciertas funciones. Pero hoy por hoy se aceptaron muchos circuitos, se mejoraron las relaciones entre los distintos sectores, así es que se va transitando sobre un camino de mejora continua.

-Simpleza: En este periodo se bajaron muchos procesos. Y muchos de ellos más complejos que lo necesario. También hay que reconocer que se esta trabajando en simplificar rutinas, informes y procesos. Pero todavía falta revisar más, aunque se reconoce que se prestó atención al tema y se brindaron algunas soluciones.

-Foco en los resultados: Siempre el foco y la presión están sobre los resultados. Pero hay una realidad en ventas, y es la necesidad de estar en la calle atendiendo clientes. Muchas veces los procesos y circuitos restan tiempo de ejecución. Pero al simplificarse los modelos, se van a ir aceptando los circuitos y volviendo a lo esencial, que es estar cerca del cliente.

-Ejemplo personal: Continúa el proceso de maduración. Cada líder tiene una personalidad distinta. Hoy por hoy, los líderes inmediatos están en la calle, en el campo de batalla, gestionan los costos, promulgan la Meritocracia. Hay una actitud totalmente positiva en este sentido. Pero todo este cambio esta en proceso de mejora continúa.

**PS: En cuanto a la pregunta ácida, de si te irías por un sueldo similar o mayor a otra compañía, que responderías en este momento?**

**EO:** No se si represento a la mayoría, pero personalmente, siempre me sentí muy comprometido, valoro la fuente de trabajo, y el tengo un fuerte sentimiento de pertenencia.

En varias oportunidades me tentaron desde la competencia para irme con un sueldo mayor y rechace las ofertas.

En este momento, si bien estoy más conforme] con algunas cosas que con otras, me siento a gusto por la competitividad de la empresa. También cuenta mi antigüedad en la compañía. Y en un mercado laboral restringido como el de la región, siento que trabajo para la mejor compañía. Siento que estoy jugando en primera.

**PS: Muchas Gracias Eduardo por tu tiempo. Tu experiencia y conocimientos son de gran aporte para esta investigación.**