EL RETO DE CONSTRUIR UNA CULTURA EMPRESARIAL SOSTENIBLE

KÓBILA, M.T.; D'AVANZO, M.L.; MIERKE, A., SALAZAR, L.
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional Rosario. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA).

E-mail: mtkobila@fcecon.unr.edu.ar

Resumen: los directivos y/o líderes se enfrentan a desafíos permanentes provocando, en algunos casos, transformaciones en la estructura, en la cultura organizacional y modalidades de gestión. Se emplea metodología cualitativa y se focaliza en el estudio de caso que hace cinco años había iniciado un proceso de cambio. De allí que el interrogante principal que motiva esta investigación es ¿conocer qué aspectos han cambiado y qué aprendizajes logró la organización? En correlación se plantean los siguientes objetivos: a) Describir los cambios acaecidos en la organización en los últimos cinco años; b) Relatar las concepciones y dimensiones culturales que muestran significatividad para los directivos y/o líderes; c) Narrar las decisiones que se han puesto en práctica y los impactos en los individuos y la estructura organizacional; d) Reflexionar sobre los procesos de cambio cultural y de gestión operados en la organización estudiada y sus impactos. Como resultados se revela un contexto carente de políticas públicas y de concientización social en sostenibilidad, y hacia el interior de la empresa se vislumbra debilidades en el diseño estructural y en la dimensión sostenible de su cultura. Como reflexión preliminar nos encontramos con directivos dispuestos a enfrentar retos para superar las barreras internas, capacitando a su gente e invirtiendo en cambios estructurales atentos a las demandas de las partes interesadas.

Palabras clave: Cultura organizacional - Gestión del cambio - Desarrollo sostenible

Abstract: Managers and/or leader face permanent challenges causing, in some cases, transformations in the structure, organizational culture and management modalities. Qualitative methodology is used and focuses on the case study that five years ago had begun a process of change. Hence, the main question that motivates this research is to know what aspects have changed and what learning has the organization achieved? Correlation, the following objectives are proposed: a) Describe the changes that have occurred in the organization in the last five years; b) Relate the conceptions and cultural dimensions that show significance for managers and/or leaders; c) Narrate the decisions that have been put into practice and the impacts on individuals and the organizational structure; d) Reflect on the processes of cultural and management change operated in the organization studied and their impacts. The results it is revealed a context lacking public politics and social awareness in sustainability, and within the company, weaknesses are seen in the structural design and in the sustainable dimension of its culture. As a preliminary reflection, we find managers willing to face challenges to overcome internal barriers, training their people and investing in structural changes attentive to the demands of concerned parties.

Keywords: Organizational culture - Change management - Sustainable Development

Introducción

La toma de decisiones es la esencia del trabajo directivo (Robbins y Coulter, 2010) e impacta en las acciones y resultados. La decisión de implementar un cambio es una estrategia que emplean las organizaciones para sobrevivir, crecer o desarrollarse (Porter y Kramer, 2006). Este documento aborda el tema del cambio organizacional emprendido por una organización y el propósito es exponer sus orígenes y el proceso de implementación.

No pasa inadvertido que los modos de pensar y actuar de los miembros que componen una organización pueden establecer restricciones al trabajo directivo que no resultan inocuas y deben ser consideradas por quiénes tienen a su cargo la gestión organizacional. Abordando la cuestión cultural con énfasis en la dimensión ética, los valores y la dimensión medioambiental se procura interpretar los factores culturales y contextuales que atañen a la dinámica empresarial (Robbins y Coulter, 2010).

Es ineludible traer a colación los aportes de una investigación anterior (Kóbila y otros, 2019) en dónde se había encontrado como resultado que la empresa IPANCO S.R.L. estaba dando los primeros pasos hacia un camino sostenible. Aquí conviene recordar que el término sostenibilidad sufrió transformaciones a lo largo del tiempo. En este documento se aprovecha el concepto más moderno de triple impacto que abarca las dimensiones económica, social y ambiental contempladas como estrategias para el desarrollo sostenible (SDG Compass, 2016).

El abordaje del contexto organizacional se efectuó desde una perspectiva holística e integral, teniendo en cuenta la complejidad del ambiente (Morin, 2005) e incertidumbre ambiental (Robbins y Coulter, 2010) que requiere especial atención para la gestión organizacional (Etkin, 2013). Asumiéndose que el proceso de cambio se da en un ambiente de aguas turbulentas (Robbins y Coulter, 2010) donde la estabilidad y previsibilidad son casi inexistentes, es factible inferir que hay una alta propensión al riesgo. No obstante, Kotter (1997) hace referencia a estrategias y modelos de conducción que depende del líder.

Se entiende que una organización sostenible es aquella que procura además de productos y/o servicios de excelente calidad, el cuidado de su personal, la apropiada atención a clientes y proveedores, la consideración del medio ambiente y en general, el bienestar de la sociedad en su conjunto (Kóbila y otros, 2018).

Marco Teórico

El cambio organizacional es *"cualquier modificación de personal, estructura o tecnología"* (Robbins y Coulter, 2010:261) y requieren de un líder que asuma la responsabilidad de conducción de los mismos. Son los líderes los que tienen que vencer las resistencias de hombres y mujeres conservadoras, reacias al cambio, y derribar preconceptos socioculturales profundamente instalados. Los líderes deben decidir cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente. El líder debe ser optimista e inspirar confianza al trabajo en equipo y tolerante frente a las frustraciones porque la realidad es compleja y cambiante.

Un liderazgo sostenible con responsabilidad social y compromiso compartido necesita más conexión e interdependencia con todos los miembros de la organización. Un cambio interno significativo que

se refleje en una cultura organizacional enfocada en las personas. En la actualidad se brega por *"un nuevo tipo de empresa que persiga objetivos distintos al del beneficio personal: una empresa que se dedique por completo a resolver problemas sociales y medioambientales"* (Yunus, 2008:41).

Estos temas de gran relevancia y consideración han pasado a conformar parte de las políticas y acciones de muchas organizaciones, evidenciándose como una oportunidad para salir de la crisis en las cual está inmersa la sociedad. Es un proceso que conlleva a cambios culturales.

Parafraseando a Robbins y Coulter (2010) las organizaciones que poseen una cultura fuerte logran modificar sustancialmente el comportamiento de sus colaboradores, ya que estos se sienten más comprometidos, son más leales y alcanzan un mejor desempeño porque saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos.

Objetivos

a) Describir los cambios acaecidos en la organización en los últimos cinco años.

b) Relatar las concepciones y dimensiones culturales que muestran significatividad para los directivos y/o líderes.

c) Narrar las decisiones e impactos en los individuos y la estructura organizacional.

d) Reflexionar sobre la gestión y la cultura.

Encuadre metodológico

Este trabajo se encuadra en un proyecto de investigación[4] de mayor amplitud. El tipo de investigación es exploratoria y descriptiva de corte cualitativo (Hernández Sampieri, Collado Fernández y Baptista Lucio, 2006).

Los instrumentos de recolección de datos empleados fueron la observación por medio de la cual se pueden visualizar aspectos visibles de la cultura organizacional y obtener ideas claras de lo que acontece en la empresa IPANCO S.R.L. La entrevista semiestructurada fue otro dispositivo empleado para recopilar información de fuentes primarias. Este relevamiento comenzó en el mes de marzo del año 2024.

Resultados

El caso refiere a una empresa familiar fundada en el año 1957 dedicada a la elaboración y comercialización de productos de panificación (galletitas, palmeritas, budines, alfajores, masas secas, roscas, tortas, pan dulce, etc.). Tiene dos marcas registradas: *Deubel* y *Limido*.

[4] Proyecto 80020220700036UR titulado: "Complejidad cultural y las nuevas formas de gestión de las organizaciones", dirigido por la Dra. María Teresa Kóbila.

En los últimos cinco años se manifestaron cambios dentro de la organización, en su mayoría debido al crecimiento de la empresa y cambios en las conductas de los consumidores, así como nuevas regulaciones tales como las "cartas compromiso" requeridas para ser proveedores de cadenas de supermercados.

El crecimiento de la empresa se vio reflejando en un aumento significativo (40%) en la cantidad de empleados. Actualmente trabajan ciento cuarenta (140) personas, sin embargo la configuración estructural continúa siendo simple y orgánica. La estructura organizativa plana posibilita mayor flexibilidad, adaptación y rapidez ante las demandas de los clientes.

Los dueños que ocupan la cumbre estratégica, toman decisiones estratégicas con un considerable grado de centralización. Originariamente trabajaban en dos plantas y actualmente ocupan tres plantas y tienen tres depósitos separados físicamente. En los últimos tiempos se desactivaron algunos proyectos de productos (alimentos para diabéticos) y se incorporan otros (productos gourmet: galletas crocantes de fermentación natural con agregado de semillas). Se evidencia conciencia a nivel gerencial de la importancia de cuestiones de cuidado del medioambiente.

Sobre el manejo de residuos internos, la empresa cumple con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura y han logrado la certificación ISO 9000, lo que permite mejorar la calidad, disminuir el desperdicio, aumentando la eficiencia en la producción; también cumplen con las normas ISO 22.000 (FSSC22000) que incluye normas ambientales sobre desperdicios, uso de agua y riesgo de inocuidad o seguridad alimentaria.

Capacitan a los empleados en normas de limpieza para manejo de alimentos y desechos, y reconocen que no es fácil lograr el compromiso y el cumplimiento por parte de los operarios. Los directivos opinan que los valores referidos al cuidado del medioambiente no están suficientemente naturalizados en sus empleados por cuestiones socioeducativas, y proyectan indagar si algo cambió en las nuevas generaciones, es decir si los hijos de sus empleados tienen mayor identificación con el cuidado del medioambiente.

Están realizando pruebas para reemplazar el envase de plástico por uno de cartón, más ecológico, aunque levemente más caro. El requerimiento llega por parte de los compradores de las empresas. Creen que quienes hacen esos pedidos son parte de un micro entorno con más conciencia ambiental y mayor poder adquisitivo, que no son necesariamente parte del mismo entorno que los consumidores finales.

Los directivos creen que se deberían hacer campañas para educar al consumidor para evitar: el destino final del envase incorrecto, un costo más alto (plástico biodegradable entre 30 y 50% más que otros plásticos) y peores cualidades bromatológicas porque el cartón tiene peores barrera para microorganismos.

Vinculado a cuestiones de gestión que tienen **impacto social**, la empresa está ubicada en una zona urbana con baja densidad de habitantes y de calles angostas. El crecimiento de la empresa trajo aparejados dificultades por falta de espacio, que se fueron solucionando transitoriamente con la

incorporación de nuevos edificios separados físicamente. Estos están cercanos entre sí y las maniobras de carga y descarga de camiones y auto elevadores trae problemas de circulación y estacionamiento.

Los empresarios son cuidadosos de las relaciones y valoran la buena convivencia. Creen que los vecinos más antiguos aprecian más su presencia que los nuevos habitantes del barrio. Los vecinos valoran la seguridad privada de la empresa que accesoriamente los beneficia. La empresa participa con un banco de alimentos y colabora con requerimientos específicos de otros actores sociales de la zona. Los directivos reconocen que a futuro no podrán seguir sosteniendo ese nivel de actividad en esa zona y deberían trasladarse a otra zona, sin embargo mudar una planta integrada es inviable económicamente.

La empresa es auditada por las grandes cadenas de supermercados con los cuales tienen compromisos firmados sobre el cumplimiento de normas relativas a bioseguridad o bioterrorismo, y la prohibición de tener trabajadores en condiciones de contratación precarias ni menores de edad. Exportan actualmente a Chile y Uruguay y tienen intenciones de seguir ampliando a otros mercados.

Los directivos no descuidan las condiciones de gobernanza. El proceso productivo es en gran parte artesanal, con trabajo manual, tanto la producción de pastelería como su envasado. Otros procesos, como el de la fabricación del pan dulce, son más industrializados. Es importante la logística para conservar la frescura y calidad y prácticamente no hay stock de productos terminados. En total son ciento cuarenta trabajadores, en su mayoría jóvenes y la planta tiene dos turnos, con dos encargados por turno, en total cuatro encargados hombres. Además, hay dos ingenieras en alimentos encargadas del control y la inocuidad alimentaria.

Promueven una forma de trabajo ordenada y en silencio, con estándares que cumplir tanto en cuotas de producción grupal por sector como en el cumplimiento de normas de trabajo. Anteriormente existía la política, que quieren reflotar, de preferencia de asignación de mujeres para los puestos de encargadas de turno o mandos medios, fundamentada en cuestiones de orden práctico a partir de experiencias pasadas, concernientes a la capacidad de las mujeres de fijar más separación jerárquica, con menos informalidad en el trato laboral, manteniendo la distancia y el respeto mutuo necesario.

Actualmente, los puestos operativos en las plantas de fabricación están ocupados el 100% personal masculino y son reticentes a mezclar hombres y mujeres en ese nivel. Se evidencia dificultad para sostener la igualdad de oportunidades en cuestiones de género (sobre ciento cuarenta empleados, ciento treinta son hombres y 10 mujeres).

Exhiben un sistema de premios en el cual los referentes tienen premios. Una herramienta de aplicación grupal que procura la colaboración para mejorar la productividad y reducir el ausentismo. Sin embargo, algunos empleados "hacen cualquier cosa para llegar a cumplir la meta" creando dificultades por el no cumplimiento estricto de procesos, no limpieza profunda del lugar, herramientas, etc.-.

Para la evaluación de desempeño, los encargados tienen puntos de control diarios que en caso de no cumplimiento deberían hacérselo saber al empleado. Los encargados no aplican apercibimientos y los llamados de atención son escasos. Los directivos juzgan que este proceder no permite reflejar

cabalmente el cumplimiento real de los estándares (no es creíble que nadie haga nada mal). Los supervisores desaprovechan la herramienta al no utilizar el sistema para retroalimentación. Los directivos entienden necesario mejorar la comunicación respecto a las prioridades y valores dentro del proceso productivo.

Se comentan deficiencias en el área de recursos humanos, ya que la persona a cargo no tiene una formación específica en ello. Se recluta personal sin experiencia para luego capacitarlos. Por otro lado, si fuera una opción viable, creen que se trabajaría mejor en una jornada de seis horas, pero esto no es factible por los convenios laborales del sector que encarecen los costos, además del riesgo de la alta rotación.

Valoran la ayuda del estado. La exitosa experiencia exportadora es fruto de capacitaciones recibidas en el programa municipal "Primeros Exportadores" (2018) y a nivel nacional es clave el papel facilitador de las embajadas argentinas en las misiones comerciales en el exterior organizando de mesas de negocios, abriendo puertas con contactos locales y a través de la presencia en ferias.

Se interpreta que los directivos han acompañado los cambios organizacionales a medida que el contexto lo exigía, adoptándose a los requerimientos del entorno próximo y anticipándose a las fluctuantes demandas del mercado. Nunca fueron indiferentes a los cambios. Además no pierden de vista a la cultura organizacional, registran que tienen empleados que no valoran el esfuerzo y el camino recorrido por la empresa a lo largo de los años. El entorno y la cultura organizacional representan desafíos presente y futuro para los directivos.

Conclusiones

Se perciben directivos dispuestos a enfrentar retos para superar las barreras internas, atentos a las demandas de las partes interesadas. Expresaron preocupación por reforzar la cuestión de identidad de valores del personal para con la empresa; manifestaron interés por una mejora en el área de recursos humanos y consideran retomar viejas políticas de incorporación de personal femenino en áreas claves que involucran el control, así como el desafío de intentar mejorar las comunicaciones y los vínculos con el personal.

Si bien se detecta conciencia a nivel gerencial de cuestiones vinculadas al cambio climático y cuidado del medioambiente, creen que faltan políticas en educación ambiental y de regulaciones a nivel local para lograr cambiar a futuro las conductas de la gente y que haya un impacto real positivo para lograr a futuro un desarrollo sustentable.

Se revela un contexto carente de políticas públicas y de concientización social en sostenibilidad, y hacia el interior de la empresa se vislumbran debilidades en el diseño estructural y en la dimensión sostenible de su cultura.

Finalmente, es pertinente aclarar que este documento, producto de una investigación, da cuenta de la forma en que se gestiona una organización a la luz de los cambios contextuales e impactos en la cultura organizacional. Estos resultados y conclusiones no son extrapolables a otros casos ni otras poblaciones.

Referencias Bibliográficas

Etkin, J. (2013) Gestión de la Complejidad. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Hernández Sampieri R., Collado Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. Buenos Aires: Mc Graw Hill.

IPANCO S.R.L. Disponible en: http://www.deubel.com.ar [última visita. 23/04/2024].

Kóbila, M. T. y otros (2018). Liderazgo responsable para generar conciencia y compromiso de sustentabilidad. Ponencia presentada en las XXIII Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R., realizadas los días 11 y 12 de diciembre de 2018 en Rosario. Disponible en: http://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/?q=investigacion/actas-de-las-jornadas-anuales

Kóbila, M. T.; M. L. D´Avanzo y M. Parolin (2019). Una fábrica artesanal de pastelería que anhela sustentabilidad. Ponencia presentada en las XIII Jornada de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Rosario (U.N.R.) realizada el 16 de octubre de 2019. Disponible en:https://drive.google.com/file/d/1MXJ5RbmYrtaFqpgPao9Gj_gUVt00xCq9/view pp.310.

Kotter, J. (1997). El líder del cambio. México: Mac Graw Hill Iberoamericana.

Porter M. y Kramer M.R (2006) Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Harvard Business Review, Vol.64, Nº12, pp.42-56 Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/revistas

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). Administración. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Morin, E. (2005). Introducción al pensamiento complejo. [8va Reimp.] Barcelona, España: Gedisa.

SDG Compass (2016). La guía para la acción empresarial en los ODS. Disponible en: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

Yunus, M. (2008). Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo. [Trad. Montserrat A.] Barcelona, España: Paidós.