



FACULTAD de
AGRONOMIA
Universidad Nacional de La Pampa



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN AGROALIMENTARIA

TRABAJO FINAL

**ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA
SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y
CULTURA ORGANIZACIONAL DE ATREUCO
COOP. AGROP. LTDA.**

ING. AGR. ROMANO, FRANCO DAVID

ÍNDICE

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. MARCO TEÓRICO	5
3.1. Contexto Organizacional: los desafíos actuales	5
3.2. Las organizaciones y la información	7
3.3. Sistemas de información y sistemas administrativos	8
3.3.1. Sistemas Operativos	11
3.3.2. Información para la toma de decisiones y planeamiento	14
3.3.3. Información para el control de gestión	14
3.4. Cultura organizacional	15
3.4.1. La cultura y los sistemas de información	15
3.4.2. Cultura Organizacional	16
3.4.3. Estudio de la cultura organizacional	18
3.5. Cambio e innovación	23
3.5.1. Cambio organizacional	24
4. METODOLOGÍA	31
4.1. Evaluación del sistema de información	31
4.2. Evaluación de la Cultura Organizacional	31
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
5.1. Aspectos generales de Atreu-co Cooperativa Agropecuaria Ltda	34
5.1.1. Estructura de la Organización	36
5.2. Sistema de información de Atreu-co	39
5.2.1. Características generales	39
5.2.2. Sistemas operativos	41
5.2.3. Sistemas para la toma de decisiones: planificación y control	45
5.3. Cultura Organizacional	51
5.3.1. Estudio descriptivo	51
5.3.2. Resultados del relevamiento mediante el cuestionario OCAI	58
6. PROPUESTA DE MEJORA	61
7. BIBLIOGRAFÍA	71
8. ANEXOS	73

1. RESUMEN

La Cooperativa Agropecuaria Atreu-co enfrenta desafíos constantes, siendo el cambio tecnológico uno de los más importantes en la actualidad global.

El sistema de información de Atreu-co, reflejado en su software, como elemento visible y transversal de la organización, presenta una serie de falencias necesarias de diagnosticar, como base necesaria para un proceso de mejora del mismo. Este proceso de cambio involucra la adecuación con incidencia en el sistema de gestión de la cooperativa, en la formación del personal y en la dirección empresarial, en un marco de características culturales predominantes.

Para ello, se llevó adelante una investigación, del tipo de estudio de caso descriptivo, con el objetivo de identificar los principales aspectos del sistema de información como de la cultura organizacional. Luego de un proceso de relacionamiento de ambos ejes de la organización, se generó una propuesta de mejora orientada a la gestión de las personas, con énfasis en las capacidades personales y el liderazgo, así como en la comunicación interna, la adecuación de procesos y potencialidad de selección e implementación de un nuevo ERP (Planificación de Recursos Empresariales) de apoyo a la información.

Palabras clave: sistema de información, cultura organizacional, cooperativa agropecuaria, gestión del cambio.

2. INTRODUCCIÓN

Los sistemas de información constituyen un área de creciente interés de estudio, y de desarrollo dentro de las organizaciones. Los cambios globales, la evolución de las empresas, la competencia, el aumento de la incertidumbre en el entorno, el comercio electrónico, la autogestión, entre otros, hacen que la información sea un elemento clave a la hora de gestionar una organización.

Los sistemas de información poseen tres componentes: los usuarios, los equipos y los datos, que son la materia prima que al procesarse se transforma en información.

Los cambios en los sistemas pueden responder a diferentes cuestiones como la productividad, adaptar la organización a los cambios tecnológicos, mejorar la gestión y toma de decisiones, optimizar parámetros de control, la calidad del producto o servicio. Estos cambios, son básicamente modificaciones en las formas de gestionar o de hacer las cosas, ya que se producen variaciones en las prácticas, actitudes, roles y responsabilidades de los miembros de la organización. Para lo cual, se deben superar barreras culturales propias de cada organización, siendo necesario conocer la dinámica interna de la misma. De esta manera, trabajando sobre sus fortalezas, y enfrentando organizadamente las debilidades, se puede llevar adelante un proceso de cambio o adecuación organizacional.

La Cooperativa Atreu-co es una organización líder en su tipo, en la Provincia de La Pampa, con una diversa oferta de servicios al sector agroalimentario y la comunidad en general. En los últimos años, ha presentado un crecimiento económico importante con mayor alcance regional, que desafía los procesos de gestión tradicionales que mantiene, sumado a la constante y acelerada transformación del sector agroalimentario.

La organización, posee un sistema de información, que dificulta la obtención de datos integrados y la elaboración de informes de manera oportuna, así como una importante cantidad de registros paralelos al software existente, que repercute de manera directa en la toma de decisiones y en el control. Por otro lado, la posibilidad de cambio del actual software, con el consecuente cambio en el sistema de información, encuentra ciertas resistencias internas, contextualizadas en el marco de la cultura organizacional preponderante.

El presente trabajo tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- ✓ Generar una propuesta de cambio en la cooperativa Atreu-co orientada a la mejora del sistema de información y la cultura organizacional.

Objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar la actualidad del sistema de información existente.
- ✓ Describir los principales aspectos de la cultura organizacional predominante.
- ✓ Establecer relaciones entre ciertos aspectos del sistema de información y las características y elementos de la cultura organizacional.
- ✓ Lograr elaborar una propuesta de cambio organizacional profesional, objetiva y adecuada.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Contexto Organizacional: los desafíos actuales

Las organizaciones se encuentran insertas en un mundo que cambia con mayor rapidez que nunca, y sus administradores son responsables de posicionar a las mismas para adaptarlas a las nuevas necesidades. Según Daft (2011), se evidencian los siguientes desafíos:

- ✓ Globalización: mercados, tecnologías y organizaciones están cada vez más conectados entre sí.
- ✓ Competencia intensa: el escenario anterior, sumado a una amplia oferta de bienes y servicios por parte de empresas del mismo rubro, conforma un entorno muy competitivo. Esto conlleva una necesidad de diferenciación en los productos y/o servicios, además de la simple reducción de costos.
- ✓ Escrutinio ético riguroso sobre los directivos de las organizaciones
- ✓ Necesidad de una respuesta rápida y decisión a los cambios en el entorno y las crisis organizacionales a las expectativas cambiantes de los clientes.
- ✓ Lugar de trabajo digital: Las organizaciones se han visto inundadas por tecnología de información que afecta la forma en que están diseñadas y administradas. Los líderes organizacionales no sólo necesitan tener amplios conocimientos en tecnología, sino también hacerse responsables del manejo de una red de relaciones que llega mucho más allá de los límites de la organización física, crear vínculos electrónicos flexibles entre una empresa y sus empleados, proveedores, socios y clientes.
- ✓ Diversidad cada vez mayor: Conforme las organizaciones operan cada vez con mayor frecuencia en un campo global, la fuerza de trabajo, así como la base de clientes, son cada vez más diversas.

Podemos agregar a estos puntos, la humanización del trabajo. En el año 2012, Megía-Giraldo *et al*, concluyen, en un trabajo sobre el factor de talento humano en las organizaciones, que se acomoda más a la humanidad de los procesos, el concepto de talento que el de capital humano, pues en él se despliegan las oportunidades y especificidades de la persona, como concreción, en cada uno. Se constituye en factor estratégico para el desarrollo sostenible, sobre todo cuando se encuentra enlazado y alineado adecuadamente con los procesos de formación del talento humano y de la innovación. Independientemente del término utilizado, capital o talento, es evidente la instauración de un paradigma tecnológico de una naturaleza tal como no lo ha habido antes y de su correlativo de base: el conocimiento.

La post pandemia COVID 19

Estos desafíos o transformaciones hasta el año 2020 eran válidos, con mayor o menor complejidad, pero la Pandemia por el Covid 19, trajo aparejada la aceleración de los mismos y nuevos desafíos o transformaciones.

Casio (2020) expresa que estamos en una era de caos, una era intensa, que casi violentamente, rechaza la estructura. No es simple inestabilidad, es una realidad que parece resistirse activamente a los esfuerzos por comprender qué diablos está pasando. Este momento actual de caos político, desastres climáticos y pandemia global, y mucho más, demuestra vívidamente la necesidad de una forma de dar sentido al mundo, la necesidad de un nuevo método o herramienta para ver las formas que toma esta era de caos.

Una de las mejores formas, que se ha tenido para enmarcar esta dinámica del cambio, es el concepto "VICA". El término es un acrónimo que significa volátil, incierto, complejo y ambiguo (Casio, 2020).

El uso de "VICA" para describir la realidad, proporciona una visión decreciente; declarar que una situación o un sistema son volátiles o ambiguos, no nos dice nada nuevo. Tomando prestado un concepto de la química, ha habido un cambio de fase en la naturaleza de nuestra realidad social (y política, cultural y tecnológica): ya no estamos burbujeando felizmente, la ebullición ha comenzado. Dicho esto, Casio (2020) sugiere para entender el caos un paralelo intencional de VICA, BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible) es un marco para articular las situaciones cada vez más comunes en las que la simple volatilidad o la complejidad son lentes insuficientes para comprender lo que está sucediendo. Situaciones en las que las condiciones no son simplemente inestables, son caóticas. En los que los resultados no son simplemente difíciles de prever, son completamente impredecibles. O, para usar el lenguaje particular de estos marcos, situaciones donde lo que sucede no es simplemente ambiguo, es incomprensible.

El autor describe BANI de la siguiente manera

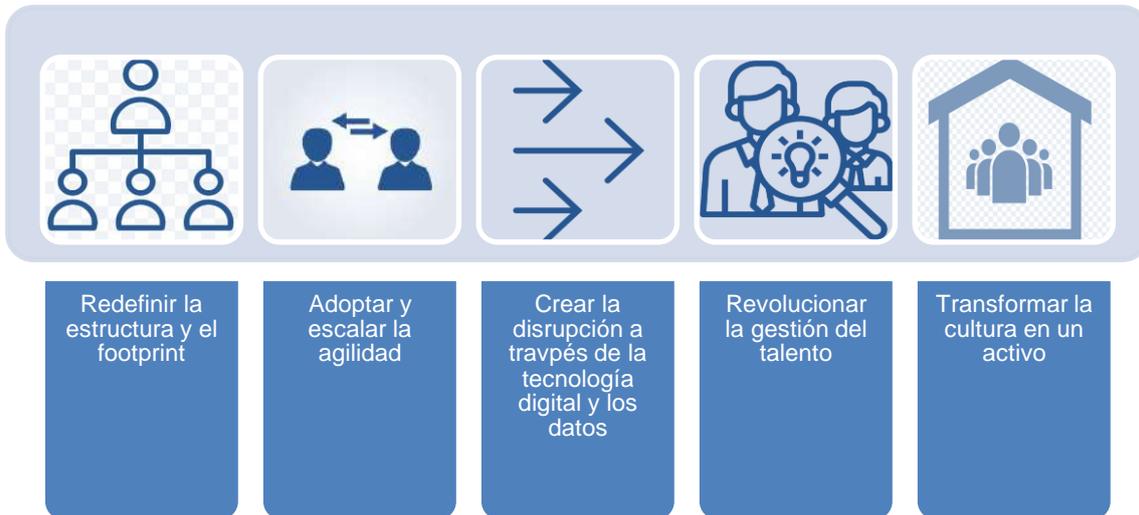
- ✓ "B" de frágil: la fragilidad es una fuerza ilusoria. Las cosas que son frágiles no son resilientes, a veces incluso anti-resistentes; pueden hacer que la resiliencia sea más difícil. Un sistema frágil en un mundo BANI puede estar indicando todo el tiempo que es bueno, es fuerte, es capaz de continuar, incluso cuando está al borde del colapso.
- ✓ "A" de Ansioso: la ansiedad conlleva una sensación de impotencia, un temor de que hagamos lo que hagamos, siempre será algo incorrecto. En un mundo ansioso, cada elección parece ser potencialmente desastrosa. Está estrechamente relacionado con la depresión y el miedo.
- ✓ "N" de No Lineal: la causa y el efecto aparentemente están desconectados o son desproporcionados. Estamos en medio de una crisis de no linealidad con COVID-19. La escala y el alcance de esta pandemia van mucho más allá de la experiencia cotidiana.
- ✓ "I" de Incomprensible: tratamos de encontrar respuestas, pero las respuestas no tienen sentido. Además, la información adicional no es garantía de una mejor comprensión. Más datos, incluso big data, pueden ser contraproducentes, ya que abruman nuestra capacidad de comprender el mundo y dificultan distinguir el ruido de la señal. La incomprensibilidad es, en efecto, el estado final de la "sobrecarga de información"

También en el año 2020, Hagermann & Mayol, de la consultora McKinsey y Company mencionan que para sobrevivir a la crisis multidimensional provocada por la pandemia del nuevo coronavirus, las empresas tuvieron que adaptarse

rápidamente y evolucionar en aspectos clave como nuevos formatos de trabajo (por ejemplo, home office), estructura organizacional (menos jerárquica, más ágil), y velocidad de automatización y digitalización, entre otros desafíos de la era digital. Esta situación, dejó algunos aprendizajes que se resumen en cinco conceptos para que las empresas evolucionen de modo “minimum survival” a lo que llamamos el “ideal estratégico” para construir la organización del futuro, que se mencionan en la siguiente figura.

Figura 1.

¿Cómo crear la organización del futuro?



Fuente: Adaptado de Hagermann, Björn y Mayol, Fernanda, 2020. La nueva organización post-COVID 19. Mac Kinsey & Company.

3.2. Las organizaciones y la información

Durante los últimos años los sistemas de información constituyen uno de los principales ámbitos de estudio en el área de organización de empresas. El entorno donde las compañías desarrollan sus actividades se vuelve cada vez más complejo, originando que la información se convierta en un elemento clave para la gestión, así como para la supervivencia y crecimiento de la organización empresarial. Si los recursos básicos analizados hasta ahora eran tierra, trabajo y capital, ahora la información aparece como otro insumo fundamental a valorar en las empresas, de acuerdo a lo expuesto por Hernández Trasobares (2003).

En el mismo sentido, Hamidian Fernández (2015) afirma que mediante el uso de los sistemas de información se obtienen grandes mejoras, ya que automatizan los procesos operativos que se pueden llevar a cabo en toda empresa, proporcionan información de apoyo al proceso de tomas de decisiones y facilitan el logro de ventajas competitivas a través de su implantación dentro de la organización.

Otros autores, como Gilli *et al* (2007), mencionan que la función gerencial ha pasado de administrar el trabajo ajeno a la administración de información, y esta se ha hecho inseparable de la tarea e indispensable, para la decisión y el control.

Según Riascos & Arias (2016), argumenta que los ERP (Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales) han seguido evolucionando de tal forma que actualmente se reconoce el ERP extendido con la integración de otros procesos que antes no habían sido considerados o que no existían como autogestión, comercio electrónico, inteligencia de negocios, entre otros. Finalmente, ahora se habla también de ERP en la nube debido a la tendencia cloud computing que cada vez toma mayor fuerza.

Todo sistema de información utiliza como materia prima los datos, los cuales almacena, procesa y transforma para obtener como resultado final información. Los otros dos componentes básicos que constituyen un sistema de información son los usuarios (personal directivo, empleados, etc.) y los equipos (informáticos, software, hardware y tecnologías de almacenamiento de la información y de las telecomunicaciones) según Hernández Trasobares (2003).

3.3. Sistemas de información y sistemas administrativos

Hernández Trasobares (2003) define a un sistema de información, según la definición propuesta por Andreu, Ricart y Valor (1991), en la cual un sistema de información queda definido como: “conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa, recopila, elabora y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia”.

Además, menciona que los principales objetivos de un sistema de información son:

- ✓ Apoyar los objetivos y estrategias de la empresa.
- ✓ Proporcionar información para el control de la totalidad de actividades de la empresa.
- ✓ Adaptar las necesidades de información a la evolución de la empresa.
- ✓ Interactuar con los diferentes agentes de la organización.

Podemos interpretar que los sistemas de información están enmarcados por los sistemas de administración dentro de cualquier organización de carácter privado o público, independientemente de su dimensión. Por ello, resulta interesante realizar el abordaje al concepto y alcance de sistemas de administración, desde un enfoque complementario. En este contexto, es posible mencionar a Gilli *et al*, 2007 quien define a los sistemas administrativos como el conjunto integrado de los procedimientos necesarios para concretar en actividades los objetivos de una empresa y además generar información para el control de los resultados alcanzados. El autor aclara que un conjunto integrado indica que no se trata de un sistema aislado, un procedimiento se entiende como una secuencia de pasos necesarios para la concreción de una operación, e información es la materia prima de la administración.

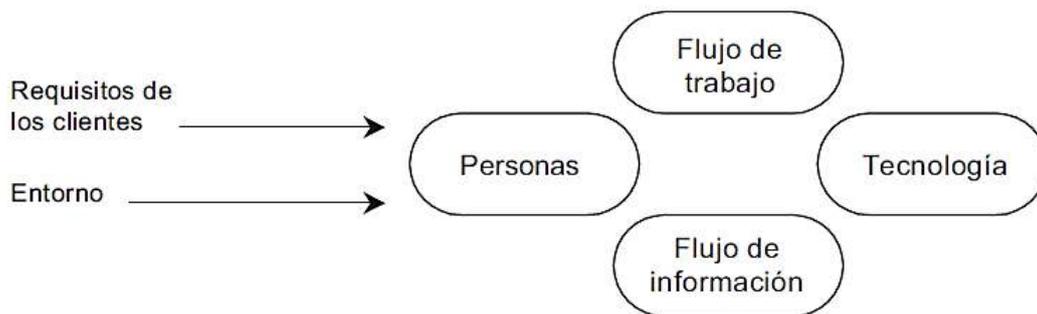
Al mismo tiempo, el autor sostiene que para cumplir sus fines, una empresa necesita un mercado, productos o servicios y capital; pero para que sus funciones comerciales, productivas y financieras puedan llevarse a cabo, además, se requieren de sistemas administrativos que permitan:

- 1- Realizar las tareas dentro de los términos previstos, a un mínimo costo y con un margen aceptable de confiabilidad;
- 2- Disponer de una estructura de datos que posibilite la toma de decisiones efectivas inherentes a las tareas;
- 3- Asegurar, mediante el control del resultado de las operaciones, el cumplimiento de los objetivos fijados.

Gráficamente es posible identificar los distintos elementos que constituyen los sistemas administrativos en la siguiente figura.

Figura N° 2

Sistemas administrativos y sus elementos.



Fuente: Gilli, J. J., Arostegui, A. O., Doval De Antoine, I. M., Lesulauro, A. S., Schulman Di, R. (2007) Diseño y Efectividad Organizacional.

Continuando con el postulado del autor, se explica que el flujo del trabajo es la base del sistema: lo que hay que hacer, es decir, las acciones físicas. El flujo de información sigue al de trabajo, ya que para que la ejecución de una operación se concrete, se requiere información y, a su vez, cada operación genera datos que capturados y sistematizados producirán información. Ésta constituye el elemento administrativo por excelencia; sin ella resultan imposibles la toma de decisiones, la coordinación entre niveles y áreas funcionales, y el control del flujo de trabajo y del desempeño conjunto de la organización.

Pero, para que los flujos de trabajo e información sean posibles se requiere un elemento esencial: las personas, ubicadas en diferentes niveles y con distintas funciones. Así, por ejemplo, gerentes, jefes, empleados y especialistas intervendrán en cuestiones comerciales, productivas, financieras o contables y, además de la ejecución de esa tarea específica, dedicarán tiempo a capturar, procesar y transmitir información.

Para Daft (2011), la organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización. Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital.

El Flujo de Información Vertical, contempla que el diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los

elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización.

Flujo de Información Horizontal, permite a la comunicación superar los obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales. El vínculo horizontal se refiere a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales.

Los sistemas de información computarizada permiten a los gerentes y a los trabajadores de línea a través de la organización un intercambio de información rutinario acerca de problemas, oportunidades, actividades o decisiones.

Toda organización deberá contar con la tecnología para procesar las tareas y la información, es decir, un conjunto de instalaciones, maquinarias, herramientas, computadoras, medios de comunicación, etc.

En la actualidad es posible argumentar que los sistemas administrativos no son concebibles sin (Gilli *et al* 2007):

- 1- Trabajos enriquecidos que permitan la autonomía individual, el aprendizaje y la motivación;
- 2- Acceso a la información, ya que resulta crítico para el buen funcionamiento del sistema que todas las personas dispongan de ella;
- 3- Personas capacitadas que sean coherentes con tareas más amplias y autónomas y que posibiliten reducir al mínimo los niveles jerárquicos;
- 4- Tecnología apropiada; a medida que, una tras otra, las distintas áreas de la actividad humana caen bajo el influjo de la tecnología, en las empresas se invierte el planteo tradicional y el requerimiento tecnológico se desplaza de lo hard a lo soft.

Al mismo tiempo, el autor plantea, basándose en Peter Drucker (2000), que el diseño de un sistema administrativo debe satisfacer una serie de requisitos, tales como:

- 1) Efectividad o eficacia es hacer las cosas que se deben hacer (enfoque del logro de objetivos), en otras palabras es fabricar un producto o prestar un servicio que la sociedad está demandando: efectividad es el fundamento del éxito.
- 2) Eficiencia, es hacer las cosas bien (enfoque del uso de recursos), es decir, utilizar de la mejor manera posible los recursos aplicados a la producción o a la prestación de un servicio. Una de las consecuencias de la eficiencia es la productividad, es decir, la cantidad producida por unidad de tiempo (a mayor eficiencia, mayor productividad). Un factor que debe considerarse cuando hablamos de eficiencia de los sistemas administrativos es el costo de la información; es asombrosa la cantidad de documentos, reportes, registros, archivos, etc., que se generan y utilizan en una empresa. Un sistema administrativo será más eficiente cuando el diseño permita la ejecución de la tarea en menor tiempo por requerir menos pasos, contar con procedimientos más simples o usar medios electrónicos y, además, con menor costo de procesamiento electrónico, de personal, formularios y de espacio en archivos, entre otros.

- 3) Calidad, el mejoramiento de la misma o mejora continua supone un proceso destinado a elevar constantemente las especificaciones mediante la fijación de estándares cada vez más altos y extendidos a todas las áreas y a todas las actividades de la empresa, reconociendo que el vínculo que existe entre calidad y satisfacción del cliente excede el cumplimiento de las especificaciones del producto o de la prestación del servicio. El diseño de sistemas administrativos deberá considerar:
 - procedimientos, formularios, archivos, etc., estandarizados y a prueba de errores;
 - la medición estadística de los tiempos de proceso;
 - el flujo continuo y la calidad de la información;
 - el personal capacitado para realizar funciones múltiples;
 - equipamiento apropiado para las operaciones y el tratamiento de la información.
- 4) Creación de valor, indica que lo importante es detectar primero las necesidades y deseos del cliente como base del diseño de productos y servicios. El consumidor toma sus decisiones de acuerdo con el valor de lo que recibe, incluyendo desde los atributos del producto hasta el servicio de posventa, en comparación con el precio que paga.
- 5) Transparencia, está basado en el libre acceso a la información y tiene como principal objetivo la protección de los activos de la organización y la confiabilidad de la información contable.

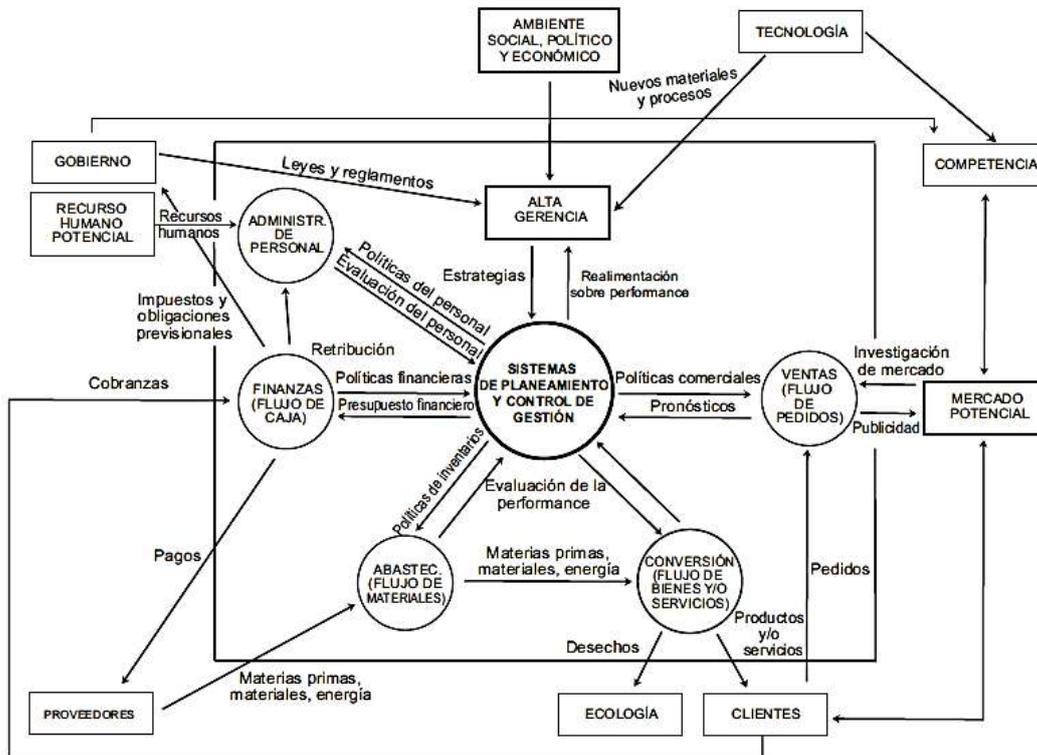
Los sistemas administrativos tienen por objeto lograr que se concrete la estrategia de la organización de la manera más efectiva posible. Constituyen un conjunto de procesos que permiten la transformación de los objetivos de la organización en acciones, por eso la capacidad de gestión se determina de acuerdo con la estrategia fijada (Gilli *et al* 2007). Esto nos permite, a priori, separar dos niveles de sistemas, de acuerdo a la gestión y el nivel decisorio, por un lado la planificación y control, vinculados a la estrategia, y por otro las acciones u operaciones básicas de la organización.

3.3.1. Sistemas Operativos

Si bien los sistemas operativos pueden variar de acuerdo al tipo de empresa de que se trate, actividad que desarrolla, en general son aquellos que se relacionan con las transacciones básicas de una organización: la adquisición de insumos (abastecimiento), la transformación de los insumos (conversión), la adquisición y administración de fondos (finanzas), la venta y la distribución de los bienes y servicios producidos (ventas) y la incorporación y gestión de los empleados (administración de personal) (Gilli *et al* 2007).

Cada uno de estos sistemas requiere un conocimiento específico, además de los recursos materiales, el personal y la tecnología; ese conocimiento determina los niveles de especialización con los que quedan configurados los procesos. Los datos que generan las distintas acciones, integrados en la contabilidad y en los registros estadísticos, constituyen la base del sistema de control de gestión junto con el de planeamiento (Gilli *et al* 2007).

Figura N°3.
Sistemas Operativos.



Fuente: Gilli, J. J., Arostegui, A. O., Doval De Antoine, I. M., Lesulauro, A. S., Schulman Di, R., (2007) *Diseño y Efectividad Organizacional*, Pág. 214.

Gilli *et al* (2007), observan en la figura que, a partir de la estrategia fijada por la alta gerencia, se construye un sistema donde se planifican los resultados y las acciones a seguir por cada uno de los sistemas componentes de la organización. Una vez ejecutadas las acciones, de acuerdo con los procedimientos formalizados para cada actividad, se efectúa el control de gestión según el cual se evalúa si los resultados obtenidos y las acciones desarrolladas se condicen con los parámetros previamente establecidos.

Agregan que con respecto a las interrelaciones entre los distintos sistemas, puede señalarse que el de abastecimiento es el que se ocupa de proveer al de conversión de los recursos materiales adquiridos en el mercado, necesarios para producir los bienes y/o servicios ofrecidos por la organización.

A su vez, el sistema de conversión alimenta al de ventas, que es el que desarrolla las actividades pertinentes para que los bienes y/o servicios estén disponibles en el mercado. Los productos y/o servicios vendidos generan el derecho de la organización a percibir los valores originados en la venta, y ponen en funcionamiento el proceso de cobranzas que alimenta al sistema financiero. Por otra parte, la adquisición de los recursos materiales genera la obligación de la organización de cancelar las deudas contraídas, lo que da lugar al proceso de pagos dentro del mismo sistema.

Finalmente, los autores citados mencionan que el sistema de administración de personal se ocupa de proveer a todos los sistemas de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las distintas actividades; genera también la

obligación de retribuir al personal por los servicios prestados, poniendo en funcionamiento el proceso de pagos dentro del sistema financiero.

Como se mencionó cada sistema genera información para el control de gestión y para la toma de decisiones, y es la gerencia la encargada de establecer el tiempo y la forma en que se generan los reportes.

El sistema de abastecimiento genera una base de datos, que debe ser de fácil acceso y estar disponible.

El sistema de conversión es fundamental para que las funciones de comercialización y de marketing tengan éxito en una empresa, porque controla las variables más importantes de la calidad del producto o del servicio para satisfacer al cliente.

El sistema de ventas incluye, por un lado, la venta que abarca desde que el cliente solicita el producto o servicio hasta que dispone de aquél, y por otro, la distribución, que es la actividad que tiene por objetivo hacer llegar los productos terminados al consumidor.

Según el autor, el proceso de venta se puede agilizar notablemente con la introducción de las nuevas tecnologías; por ejemplo, cuando se incorpora un nuevo cliente se ingresan todos sus datos a una red integrada que permite que en cualquier sector participante en el proceso se pueda disponer de ellos en forma inmediata.

El sistema de administración de personal comprende todas las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de los distintos sectores de la organización en materia de recursos humanos. Por lo tanto, deberá ocuparse en primer lugar de identificar las necesidades de este recurso, teniendo presentes los objetivos y políticas fijados al respecto por la dirección.

Las actividades restantes que están comprendidas en el sistema tienen que ver con la incorporación del recurso humano (reclutamiento, selección y adiestramiento), su administración (administración de legajos, administración de remuneraciones y liquidación de haberes) y su mantenimiento dentro de la organización (evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo).

El sistema financiero tiene por objetivo administrar el capital invertido por los accionistas y los flujos de fondos (ingresos y egresos) que se producen por el desarrollo de las actividades de la organización.

Todas las actividades que conforman estos procesos constituyen una base de información sustantiva para la toma de decisiones del nivel gerencial de todos los departamentos que integran la organización.

El sistema contable o la contabilidad, independientemente de las normas técnicas y legales que la regulan, constituyen en sí un sistema de información que capta y procesa datos referidos a las transacciones de una empresa y las variaciones de su patrimonio. Y como tal, podemos considerarlo como una parte importante del sistema de información general de una empresa o ente

Todos los procedimientos operativos de una empresa –compras, producción, ventas, pagos, etc. – terminan en Contaduría, donde se registran las operaciones. Se cumple entonces una de las primeras funciones de un sistema de información: la recolección de datos.

Los autores citados, exponen que dichos sistemas de información, además de cumplir con los requisitos legales, deberían ser capaces de transformarse en un instrumento para la toma de decisiones y el control de la gestión.

3.3.2. Información para la toma de decisiones y planeamiento

Continuando con el enfoque de Gilli *et al* (2007), consideran que la información es un elemento esencial para el desarrollo del proceso de planificación en cualquier organización y a sus diferentes niveles. Enuncian la actividad de planeamiento como la acción consistente en definir objetivos y elegir los medios aptos para alcanzarlos. Pudiendo encontrarse tres niveles: planeamiento estratégico, táctico y operativo.

Los mismos autores agregan que el planeamiento estratégico está asociado con la identificación, desarrollo y selección de las estrategias creadoras de valor para cada unidad comercial y para la organización, incluido el análisis del atractivo del mercado y el posicionamiento competitivo.

Por otro lado, mencionan que el planeamiento táctico se caracteriza por decisiones que se basan en el análisis de relaciones insumo-producto, de costo-beneficio y de ingresos-egresos. Considera, además, los efectos en las estructuras de activos y financiación, en medidas de riesgo operativo y financiero, en resultados referidos a diferentes variables, etc.

Señalan que surge así, la evidente necesidad de un modelo que integre la fase de planificación estratégica (objetivos, opciones estratégicas, generadores de valor identificados en la relación empresa-mercado) con la fase de planificación táctica (presupuestos, proyectos, programas, seguimiento de metas extrapresupuestarias, etc.), en una síntesis que parte de la definición de objetivos que orientan la búsqueda de medios apropiados y finaliza con la selección de los que mejor satisfacen dichos objetivos.

El planeamiento operativo es la selección de los procedimientos más convenientes para la ejecución de los programas (Gilli *et al* 2007).

El presupuesto, como un instrumento correspondiente a la fase de planeamiento táctico, es la expresión económica y financiera de los programas de actividades sectoriales. Y es a través del cual se exterioriza el enlace entre la planificación y el control. Sirve de eslabón imprescindible entre los objetivos (futuros deseables) y la evaluación permanente del proceso definido para efectivizarlos.

3.3.3. Información para el control de gestión

Daft (2011) sostiene que otro uso básico de la información en las organizaciones es para el control. Los sistemas de control eficaces implican el uso de la retroalimentación a fin de determinar si el desempeño organizacional cumple con los estándares establecidos que ayuden a la organización a alcanzar sus metas.

Según Gilli *et al* (2007) la dependencia del control respecto del sistema de información es incuestionable. Controlar es, en última instancia, cotejar dos informaciones: la de la previsión (plan, presupuesto, etc.) con la respectiva medida de realización o cumplimiento. Pero, además, la evaluación requiere otras referencias y medidas: evoluciones del ambiente que pueden afectar tanto a una como a otra, hechos no controlables que constituyan causales de comportamientos no previstos, etc.

Entonces, los autores definen el control de gestión como un conjunto de elementos –en su mayor parte indicadores– cuyo seguimiento y evaluación

permitirán a la dirección un adecuado conocimiento de la situación de la empresa.

Tradicionalmente, los sistemas de control del desempeño han sido las salidas de los sistemas de contabilidad. Estos contenían información sobre la situación patrimonial, económica y financiera histórica que se presentaba a los niveles superiores, comparada con los valores presupuestados y analizada con distintos índices de liquidez, rotación, endeudamiento, rentabilidad, etc.

En la actualidad, la información para el control de la gestión se concentra en la estrategia, más que en los objetivos estrictamente económicos o financieros. En consecuencia, la identificación de indicadores de gestión clave comienza con una clara comprensión y elaboración de los objetivos organizacionales (Gilli *et al* 2007). Ellos ayudan en la evaluación continua de las organizaciones y la posibilidad de instrumentación de acciones mejoras o correcciones.

3.4. Cultura organizacional

3.4.1. La cultura y los sistemas de información

De acuerdo a Hamidian Fernández (2015) la relación entre una organización y su sistema de información es directamente proporcional y de creciente interdependencia, esto nos indica que cuando los sistemas de información cambian, la organización y las personas que en ella trabajan, deben cambiar y actualizarse al ritmo de las nuevas tecnologías.

Riascos & Arias (2016) citan a varios autores, quienes sostienen que para lograr implementar una solución de administración y conocimiento existen varias barreras a superar y entre ellas se destacan la dificultad en vencer las barreras culturales presentes en la organización.

Los mismos autores sostienen que el impacto que generan los proyectos tecnológicos en las organizaciones es muy fuerte y más aún cuando se trata de un sistema que abarca todos los procesos administrativos y operativos de una organización de forma integrada. Impactos para los cuales se debe estar preparado y ser consciente de su ocurrencia porque de lo contrario puede ser contraproducente para la organización, tanto a nivel de procesos como de personas, y por supuesto de resultados financieros.

Además, mencionan como necesidad, a la hora de implementación de sistemas de información, reconocer las dinámicas internas de la organización, de tal forma que se puedan utilizar las fortalezas de la organización para minimizar los riesgos que puedan presentarse en el proceso. La inclusión de un sistema de información en la organización constituye un hecho relevante y generador de expectativas para todos los estamentos de la empresa.

Facin *et al* (2009) manifiestan por ejemplo, que en el caso de un cambio del sistema contable, no debe ser visto solo como la introducción de nuevos métodos contables que permitirán a los directivos tomar mejor sus decisiones, sino que el cambio incluye las alteraciones que este produce en las prácticas o rutinas, actitudes, roles y responsabilidades de los miembros de la organización.

En este sentido, el cambio en el diseño de un sistema de información puede responder a los siguientes fines: a) aumentar la productividad, b) adaptar la organización a cambios tecnológicos que permitan su sobrevivencia, c) mejorar

la gestión y efectividad en la toma de decisiones; y d) mejorar la calidad del producto o servicio (Arellano, 2008).

Ruiz Mercader *et al* (2003) expresa que realizar un correcto diagnóstico de la situación y caracterizar la cultura organizacional para luego proponer una alternativa e iniciar el camino del cambio es la base del éxito del cambio organizacional. Éste, se define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Molina Ortiz, 2006).

3.4.2. Cultura Organizacional

La cultura organizativa es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones (Leal, 1991, en Mercader *et al*, 2003).

Otro autor como Daft (2011) desarrolla que la cultura organizacional es la parte no escrita de los sentimientos de la organización.

La cultura organizacional existe en dos niveles: en la superficie son visibles los artefactos y las conductas observables, es decir, la manera de vestir y actuar de las personas, el tipo de sistemas de control y de estructuras de poder que utiliza la empresa y los símbolos, las historias y las ceremonias que comparten los miembros de la organización. Sin embargo, los elementos visibles de la cultura reflejan los valores más profundos en la mente de los integrantes de la empresa. Esos valores, supuestos, creencias y procesos de pensamiento implícitos operan inconscientemente para definir la verdadera cultura (Daft, 2011).

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios (Daft, 2011).

De esta manera, el mismo autor sostiene que cuando esas ideas y valores conducen al éxito, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder.

Según Daft (2011), las culturas sirven a dos funciones críticas en las organizaciones: 1) integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos con eficacia. La cultura es la que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y cuál no y cómo se asignan el poder y la posición. La adaptación externa se refiere a la forma como la organización alcanza sus metas y trata a las personas ajenas a la empresa. La cultura ayuda a guiar las actividades cotidianas de los trabajadores, con el fin de que cumplan con ciertas metas.

Por otro lado, agrega que la cultura de la organización también guía la toma de decisiones de los empleados en ausencia de reglas o políticas escritas. Por consiguiente, ambas funciones de la cultura están relacionadas con la creación del capital social de la organización, al forjar relaciones ya sean positivas o negativas tanto dentro de la organización como con los externos.

Algunos aspectos observables importantes de la cultura organizacional, según Daft, 2011; son:

- ✓ Ritos y ceremonias. Los valores culturales se pueden identificar en los ritos y ceremonias, las actividades elaboradas y planeadas que constituyen un evento especial y que a menudo se llevan a cabo en beneficio de un auditorio. Los gerentes celebran ritos y ceremonias para proporcionar ejemplos drásticos de lo que valora una empresa.
- ✓ Historias y mitos. Las historias son narraciones basadas en acontecimientos reales que con frecuencia se comparten entre los empleados y se cuentan a los nuevos trabajadores para informarlos acerca de una organización. Muchas historias son acerca de héroes de la empresa que sirven como modelos o ideales para cumplir con las normas y los valores de la firma. Se considera que algunas historias son leyendas debido a que los acontecimientos son históricos y tal vez se embellecieron con detalles ficticios. Otras historias son mitos, que son congruentes con los valores y las creencias de la organización, pero que no están respaldados por hechos. Las historias mantienen con vida los principales valores de la organización y proporcionan una comprensión compartida entre todos los empleados.
- ✓ Símbolos. Es algo que representa otra cosa. En cierto sentido, las ceremonias, las historias y los ritos son todos símbolos, debido a que representan valores más profundos. Otro símbolo es un artefacto físico de la organización. Los símbolos físicos son poderosos porque enfocan la atención en un aspecto específico.
- ✓ Estructuras organizacionales. Un poderoso reflejo de la cultura es la forma en que está diseñada la organización. ¿Tiene una estructura mecanicista rígida o una estructura orgánica flexible? ¿Hay una jerarquía alta o plana? La forma en que las personas y los departamentos están colocados en un todo y el grado de flexibilidad y autonomía que tienen las personas, dice mucho acerca de cuáles son los valores culturales en los que hace hincapié la organización.
- ✓ Relaciones de poder. Analizar las relaciones de poder significa descifrar quién ejerce su influencia o manipula o tiene la capacidad de hacerlo. ¿Qué personas y departamentos son los tenedores clave del poder en la organización? Otro aspecto es considerar si las relaciones de poder son formales o informales, por ejemplo si las personas tienen el poder basándose principalmente en su posición en la jerarquía, o en otros factores, como su experiencia y conocimientos o su carácter admirable.
- ✓ Sistemas de control. El funcionamiento interno de la manera en que la organización controla a las personas y las operaciones. Esto incluye estudiar cosas tales como la forma como se administra la información, si los gerentes aplican un control del comportamiento o de los resultados relacionados con las actividades de los empleados, los sistemas de

control de calidad, los métodos de control financiero, los sistemas de recompensas y cómo se toman las decisiones.

3.4.3. Estudio de la cultura organizacional

Toca y Rodríguez (2009) mencionan que para precisar el modelo de cultura organizacional se dispone de dos enfoques fundamentales, el cualitativo y el cuantitativo. Estas dos alternativas, además de tener diferentes orientaciones, proporcionan variados puntos de influencia para el entendimiento de la misma. Por ello, la decisión sobre el tipo de estudio dependerá de su efectividad para: determinar la magnitud en que las organizaciones exhiben culturas fuertes; predecir relaciones entre el tipo cultural y otros fenómenos; y mapear perfiles culturales. En últimas, la elección de un enfoque cuantitativo o cualitativo dependerá en buena medida de los objetivos planteados en el estudio.

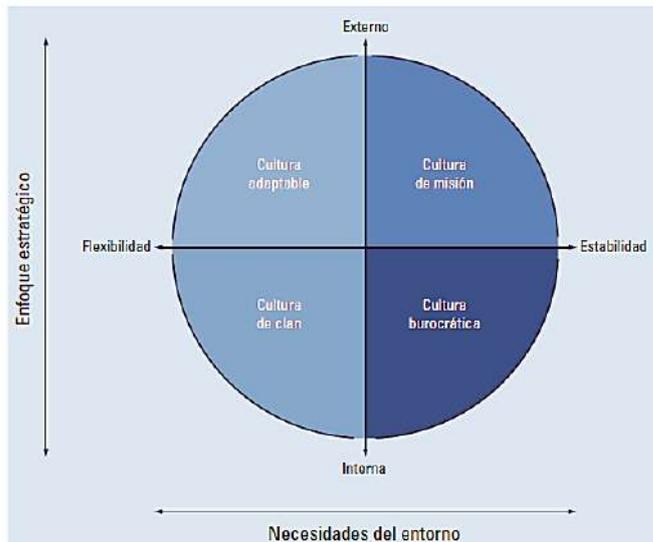
Actualmente, algunos académicos y varios policymakers muestran especial inclinación por la medición cuantitativa de la cultura, dado su interés en determinar la relación de esta con el desempeño y la calidad en las organizaciones (Toca y Rodríguez, 2009).

La mayoría de herramientas utilizadas en los estudios sobre Cultura Organizacional se basan –dada su validez, confiabilidad y eficacia– en el Modelo de Valores en Competencia (MVC), desarrollado originalmente por Cameron y Quinn (2006) a partir de los Arquetipos Psicológicos de Jung. Este modelo, denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), permite explorar estructuras profundas de la cultura organizacional, en torno a aspectos como las características dominantes, el liderazgo organizacional, la gerencia del personal, los valores, el énfasis estratégico y los criterios del éxito (Toca y Rodríguez, 2009).

En consonancia con lo mencionado por estos autores, Daft (2011), sostiene que las culturas se pueden evaluar en una amplia gama de dimensiones, como el grado de colaboración frente al aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia del control y dónde está concentrado, o si la orientación en el tiempo de la organización es a corto o a largo plazo. Su análisis se enfoca en dos dimensiones específicas: 1) el grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad; y 2) el grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos.

Las cuatro categorías de cultura asociadas con estas diferencias son adaptable, misión, clan y burocrática (Daft, 2011). Estas cuatro características se relacionan para tener cabida entre valores culturales, estrategia, estructura y entorno. Cada una puede tener éxito, dependiendo de las necesidades del entorno externo y del enfoque estratégico de la organización.

Figura N° 5.
Cuatro tipos de culturas organizacionales.



Fuente: Daft, R. (2011) Teoría y diseño organizacional. Pág.383

- ✓ La **cultura adaptable / flexible / adhocracia / orgánica** se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente. La cultura fomenta los valores del espíritu emprendedor, las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir las señales del entorno en nuevas respuestas de comportamiento. Sin embargo, este tipo de empresa no reacciona con rapidez a los cambios del entorno, más bien crea el cambio en forma activa.
Valores característicos: innovación, la creatividad, aceptación del riesgo, flexibilidad, adaptación.
- ✓ Una organización interesada en servir a clientes específicos en el entorno externo, pero sin necesidad de un cambio rápido, es adecuada para una **cultura de misión u orientada al mercado**. La cultura de misión se caracteriza por un énfasis en una visión clara del propósito y en el logro de las metas, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación de mercado, para ayudar a lograr el propósito. Los empleados en lo individual pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y, a cambio de eso, la organización promete recompensas específicas. Los gerentes modelan el comportamiento imaginándose y comunicando un estado futuro deseado para la organización. Debido a que el entorno es estable, pueden traducir la visión a metas mensurables y evaluar el desempeño de los empleados para cumplirlas. En algunos casos, la cultura de misión refleja un alto nivel de competitividad y una orientación a ganar utilidades.
Valores característicos: competitividad, productividad y resultados con el fin de lograr un fuerte posicionamiento en el mercado.
- ✓ La **cultura de clan / club /comunidad** tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Más que cualquier otra, esta cultura se enfoca en satisfacer las necesidades de

los empleados como la ruta para lograr un alto desempeño. El interés y la participación crean un sentido de responsabilidad y propiedad y, por consiguiente, un mayor compromiso con la organización.

En una cultura de clan, un valor importante es cuidar de los empleados y asegurarse de que tengan cualquier cosa que necesiten para ayudarlos a sentirse satisfechos y a la vez productivos.

Valores característicos: trabajo en equipo para la toma de decisiones, compromiso corporativo y lealtad.

- ✓ La **cultura burocrática / Jerárquica** tiene un enfoque interno y una orientación congruente hacia un entorno estable. Este tipo de cultura apoya un enfoque metódico para hacer negocios. Los símbolos, los héroes y las ceremonias refuerzan los valores de cooperación, tradición y de seguir políticas y prácticas establecidas como formas de alcanzar las metas. El nivel de participación personal es un poco más bajo en esta cultura, pero supera un alto nivel de congruencia, conformismo y colaboración entre los miembros. Esta clase de organización tiene éxito por ser altamente integrada y eficiente.

En la actualidad, la mayoría de los gerentes se aparta de las culturas burocráticas, debido a una necesidad de mayor flexibilidad.

A algunas personas les agrada el orden y lo predecible de una cultura burocrática, mientras que otras se sentirían sofocadas y restringidas por un exceso de disciplina y se sentirían más felices trabajando en algún otro tipo de cultura.

Valores característicos: reglas, especialización, meritocracia, propiedad, jerarquía.

Ramos-Garza (2021) describe el modelo DOCS o “Denison Organizational Culture Survey” desarrollado por Daniel Denison. Este mide los valores, creencias y principios que sirven de fundamento al sistema administrativo de la organización, así como las prácticas administrativas y comportamientos que ejemplifican y refuerzan los principios básicos de una organización.

Se cuenta con información de dos ejes. En uno de ellos se estudia la relación entre la integración interna y la adaptabilidad externa que se tiene en la organización, en el otro se estudia la relación entre la flexibilidad y la estabilidad que se tiene en la organización. Los dos ejes forman cuatro cuadrantes en donde se identifican cuatro dimensiones o rasgos de la cultura organizacional.

El modelo DOCS incluye el análisis de cuatro dimensiones: 1) el propósito estratégico, 2) la coherencia entre procesos, 3) el nivel de involucramiento de la gente y 4) la flexibilidad o adaptabilidad. Estas dimensiones a su vez tienen una relación con la efectividad de la organización (i.e. rentabilidad, calidad, innovación, participación del mercado). A su vez incluye 12 subescalas o prácticas administrativas.

- ✓ Propósito estratégico (enfoque externo con estabilidad)

En esta primera dimensión se desarrolla una visión, las ideas que surgen se alinean con la misma, se tiene una visión de largo plazo y se cuenta con gente motivada y comprometida hacia el propósito de la organización. Se define una dirección relevante y con sentido, de largo plazo para la organización. El crear una visión y una intención y dirección estratégica clara proporciona una guía de cómo implementar ideas creativas. Esta dimensión incluye tres prácticas

administrativas: 1) metas y objetivos, 2) intención o dirección estratégica y 3) visión.

✓ Coherencia entre los procesos (enfoque interno con estabilidad)

En la segunda dimensión se definen los valores y sistemas que son la base de una cultura fuerte y positiva. Se busca que las funciones, áreas y equipos colaboren entre sí, así mismo, se busca un ambiente de armonía y estandarización de procesos. Esta dimensión incluye tres prácticas administrativas: 1) valores fundamentales o básicos, 2) contratos o acuerdos y 3) organización, coordinación y armonía.

✓ Involucramiento de la gente (enfoque interno con flexibilidad)

En esta tercera dimensión la prioridad son las personas. Se atrae y retiene al mejor talento, se le da libertad de acción, se fomenta la creatividad e innovación, así como el trabajo en equipo. Las personas están empoderadas y con la flexibilidad de tomar decisiones. Se busca desarrollar a las personas, incrementar sus capacidades, se les delega responsabilidades y se genera un sentido de pertenencia. Promueve autonomía, responsabilidad, trabajo en equipo. Se faculta a los colaboradores a desarrollar y expresar sus ideas. Esta dimensión incluye tres prácticas administrativas: 1) "empowerment", 2) desarrollo de competencias y, 3) trabajo en equipo.

✓ Flexibilidad o adaptabilidad (enfoque externo con flexibilidad)

En esta cuarta dimensión los colaboradores son flexibles, se adaptan, valoran al cliente, responden ante el cambio de gustos y preferencias, son líderes que enfrentan riesgos. En el centro de las acciones de la organización se tiene al cliente como la prioridad número uno. Las demandas del medio ambiente, las convierte en acciones, esta capacidad de adaptación permite dar respuesta proactiva a las necesidades del mercado, buscan continuamente oportunidades que se traducen en ideas para aprender, cambiar e innovar. Una característica sobresaliente es que se promueve el tomar riesgos. Esta dimensión incluye tres prácticas administrativas: 1) orientación al cliente, 2) capacidad de cambio y 3) aprendizaje empresarial.

Después de la explicación de ambos modelos, el autor hace un contraste entre los mismos, reconociendo algunas características en común entre los tipos de cultura del OCAI y las 4 dimensiones del modelo DOCS.

Al compararlas se observa una completa afinidad modernizada, donde la dimensión de flexibilidad (adaptabilidad) se pueden comparar con el tipo de cultura adhocracia, se podría decir que ambas están orientadas a contestar la pregunta, ¿los colaboradores de la organización creen que la empresa puede seguir siendo competitiva y puede adaptarse a los cambios en el mercado con facilidad?

La dimensión involucramiento de la gente con el tipo de cultura clan, ambas intentan contestar la pregunta, ¿están involucrados los colaboradores y sienten que tienen la capacitación que requieren?

En la dimensión del propósito estratégico y el tipo de cultura jerárquica, se puede establecer que ambas están dirigidas a contestar la pregunta, ¿entienden y tienen claridad los colaboradores la misión de la organización y hacia dónde se dirigen?

Finalmente, la dimensión de consistencia o estandarización de procesos se relaciona con el tipo de cultura mercado, ya que ambas intentan contestar la pregunta, ¿los colaboradores piensan que los valores fundamentales de la

organización están claros y se viven a través de procesos consistentes y congruentes?

Finalmente, el autor concluye, que más allá de los tipos de cultura, el modelo DOCS relaciona las dimensiones e identifica prácticas administrativas que impactan a los resultados de las organizaciones siendo ésta una de sus fortalezas.

Otros autores, como Lorenzo *et al* (2012) en trabajos sobre empresas agroindustriales de Azul, utilizan el Modelo SER H4, constituido por cuatro tipologías culturales en relación con las dimensiones de análisis. Estas tipologías culturales tienen su origen en la cultura organizacional, estudiada y relevada a partir de los paradigmas culturales mediante el análisis y desarrollo de los niveles de la cultura elaborados por Edgar H. Schein (1988).

Las tipologías culturales que se derivan de las diferentes dimensiones que forman parte del Modelo SER H4, han tenido su evolución desde el Modelo HeptaCubo sustentado en el aprendizaje. En el contexto del Modelo HeptaCubo, el aprendizaje significa que es deseable y a la vez gestionable, que la organización se transforme, con una dirección de mejora a través del tiempo; logrando esto, a partir de la actividad sinérgica de los individuos mediante el trabajo en equipo.

Las cuatro tipologías culturales utilizadas para el relevamiento de campo y el análisis e identificación de la tipología predominantes en las empresas agroindustriales para la zona delimitada en la investigación se describen como: SER H4, SER, ABIERTA, y CLÁSICA. Siendo la tipología SER H4 la más desarrollada desde el enfoque humano integral, ayudado por los aspectos intangibles de la organización; encontrándose en el otro extremo la tipología CLÁSICA con sustento en un enfoque conservador, basado en la experiencia y en el interés (tangible).

El Modelo SER H4 considera la integridad del ser humano en el desarrollo de las actividades empresariales, en un marco de referencia que define las diversas dimensiones de comportamientos.

La aplicación metodológica se complejiza ya que utiliza la entrevista “clínica” reiterada, la que supone la realización de una serie de encuentros y exploraciones conjuntas entre el investigador y distintos informantes motivados que pertenecen a la empresa.

Fortaleza de la cultura organizacional

La fortaleza de la cultura se refiere al grado de acuerdo entre los miembros de una organización acerca de la importancia de valores específicos. Si existe un amplio consenso acerca de la importancia de esos valores, la cultura es cohesiva y fuerte; si existe muy poco acuerdo, la cultura es débil (Daft, 2011).

El mismo autor, agrega que la cultura no siempre es uniforme en toda la organización. Las subculturas se desarrollan para reflejar los problemas, las metas y experiencias comunes que comparten los miembros de un equipo, de un departamento o de otra unidad. Las subculturas, por lo general, incluyen los valores básicos de la cultura organizacional dominante más valores adicionales únicos para los miembros de la subcultura.

Daft (2011) sostiene que las culturas poderosas que no fomentan la adaptación pueden perjudicar a la organización. Uno de los peligros para numerosas corporaciones exitosas es que la cultura se vuelva fija y la empresa no se

adapte a medida que cambia el entorno. Cuando las organizaciones son exitosas, los valores, las ideas y prácticas que ayudaron a alcanzar el éxito se vuelven institucionales. Conforme cambia el entorno, estos valores pueden ir en detrimento del futuro desempeño. Muchas empresas se convierten en víctimas de su propio éxito, aferrándose a valores y conductas obsoletas, e incluso destructivas.

Las culturas adaptables sólidas a menudo incluyen los siguientes valores: el todo es más importante que las partes y las fronteras entre las partes se minimizan, hay una visión de sistema; la igualdad y la confianza son los principales valores, hay sentido de comunidad; y se fomenta la asunción de riesgos, el cambio y el mejoramiento (Daft, 2011).

En las culturas adaptables, los gerentes se interesan en los clientes y empleados, así como en los procesos y procedimientos internos que producen un cambio útil. El comportamiento es flexible y los gerentes inician el cambio cuando es necesario, incluso si eso implica un riesgo. En las culturas que no son adaptables, los gerentes se interesan más en sí mismos o en sus proyectos especiales y sus valores desalientan la asunción de riesgos y el cambio. Por consiguiente, las culturas sólidas y saludables ayudan a las organizaciones a adaptarse al entorno externo, mientras que las culturas sólidas y no saludables pueden alentar a las organizaciones a seguir resueltamente la dirección errónea.

3.5. Cambio e innovación

Si hay un tema o una lección que surge de lo mencionado hasta el momento, es que las organizaciones se deben apresurar para mantenerse a la par con los cambios que ocurren a su alrededor. Según Daft, 2011, sostiene que las organizaciones actuales deben generar capacidades para estar abiertas y dispuestas a las continuas innovaciones que permitan crecer y desarrollarse por sobre la necesidad de sobrevivir en un mundo de cambios disociadores y de una competencia cada vez más rígida.

Trabajar en el cambio organizacional es fundamental a la hora de aplicar una adecuación en el sistema de información, o del sistema informático como elemento integrador de datos. Según Mercader et al (2003) los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. En el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información, éstas han de estar en un proceso permanente de cambio para la mejora continua. Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o proacción que necesitan.

Daft (2011) afirma que en la actualidad, la norma es el cambio, no la estabilidad. Mientras que antes el cambio ocurría de forma gradual y poco frecuente, en la actualidad es considerable y constante.

El mismo autor, cita diferentes tipos de cambios: tecnológicos, de productos y servicios, de estrategia y estructura, y de cultura.

Agrega, además, que las organizaciones son sistemas interdependientes y el cambio en una parte a menudo tiene implicaciones para otros elementos de la organización. En nuestro caso, el cambio de un sistema de información, materializado en un cambio tecnológico, implica un cambio cultural.

Los cambios en la cultura se refieren a las transformaciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados. Los cambios en la cultura corresponden a los cambios en la manera de pensar de los empleados; son modificaciones en la actitud mental, más que en la tecnología, la estructura o los productos (Daft, 2011).

3.5.1. Cambio organizacional

Mercader et al (2003) sostienen que para gestionar el cambio se han de tener muy claro dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio.

Consideramos que las fases de un cambio organizacional se pueden estructurar en cinco: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.

Alineado a esto, Daft (2011) menciona que no importa cuál sea el tipo o el alcance del cambio, hay etapas identificables de innovación que por lo general ocurren como una secuencia de acontecimientos, aun cuando las etapas de la innovación se pueden traslapar. Los elementos para el cambio, son:

1. Ideas. Ninguna empresa puede seguir siendo competitiva sin nuevas ideas; el cambio es la expresión externa de esas ideas. Una idea es una nueva forma de hacer las cosas. Puede ser un nuevo producto o servicio, un nuevo concepto administrativo o un nuevo procedimiento para trabajar juntos en la organización. Las ideas pueden provenir del interior o del exterior de la corporación. La creatividad interna es un elemento importante del cambio organizacional.
2. Necesidad. Las ideas por lo general no se consideran seriamente, a menos que haya una necesidad percibida de un cambio, esto ocurre cuando los gerentes ven una brecha entre el desempeño real y el deseado en la organización, deben reconocer una necesidad y comunicársela a los demás.
3. Adopción. La adopción ocurre cuando quienes toman las decisiones eligen seguir adelante con una idea propuesta. Los gerentes y los empleados clave necesitan estar de acuerdo para apoyar el cambio. En el caso de un importante cambio organizacional, la decisión podría requerir que el consejo de administración firme un documento legal.
4. Implementación. La implementación ocurre cuando los miembros de la organización utilizan realmente una idea, una técnica o un comportamiento nuevos. Tal vez será necesario adquirir materiales y equipo así como capacitar a los trabajadores para que pongan en práctica la nueva idea. La implementación es un paso muy importante y es la parte más difícil del proceso.
5. Recursos. Se requieren la energía y la actividad humanas para producir un cambio. El cambio no ocurre por sí solo; requiere tiempo y recursos, tanto para la creación como para la implementación de una nueva idea. Los empleados deben proporcionar energía para ver tanto la necesidad

como la idea de satisfacerla. Alguien debe desarrollar una propuesta y proporcionar el tiempo y el esfuerzo necesarios para implementarla.

Figura N° 6.

Secuencia de los elementos para un cambio exitoso.



Fuente: extraído de Daft, R. (2011) Teoría y diseño organizacional. Pág. N° 416.

Chiavenatto (2009) sostiene que el cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad. Constituye un proceso compuesto por tres etapas: descongelación, cambio y recongelación. Los cuales se exponen a continuación:

- 1- La descongelación se refiere a la fase inicial del cambio, en la cual las viejas ideas y prácticas son derretidas, abandonadas y desaprendidas. Representa la abdicación de la pauta actual de comportamiento, para sustituirla por una nueva. Si no hubiera descongelación, la tendencia sería volver a la pauta habitual de comportamiento. La descongelación significa que se comprendió la necesidad de cambiar.
- 2- Cambio. Es la etapa en la cual se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Ocurre cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio implica dos aspectos. La identificación (el proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la nueva actitud o comportamiento y la aceptan) y la interiorización (el proceso mediante el cual las personas empiezan a observar las nuevas actitudes y comportamientos como parte de su pauta normal de comportamiento). En el cambio se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas empiezan a pensar y a desempeñarse de una nueva manera.
- 3- La recongelación. Es la etapa final, cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de una nueva pauta de comportamiento, de modo que se convierta en la nueva norma. La recongelación significa que la pauta aprendida forma parte de la práctica actual y se convierte en la nueva pauta de comportamiento que adopta la persona. La recongelación requiere de dos aspectos: el apoyo (el sostén por medio de recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (la práctica

provechosa que provoca que el cambio tenga éxito). Es la etapa de estabilización del cambio. Es la etapa de estabilización del cambio.

Figura N° 7.

Fases del proceso de cambio.

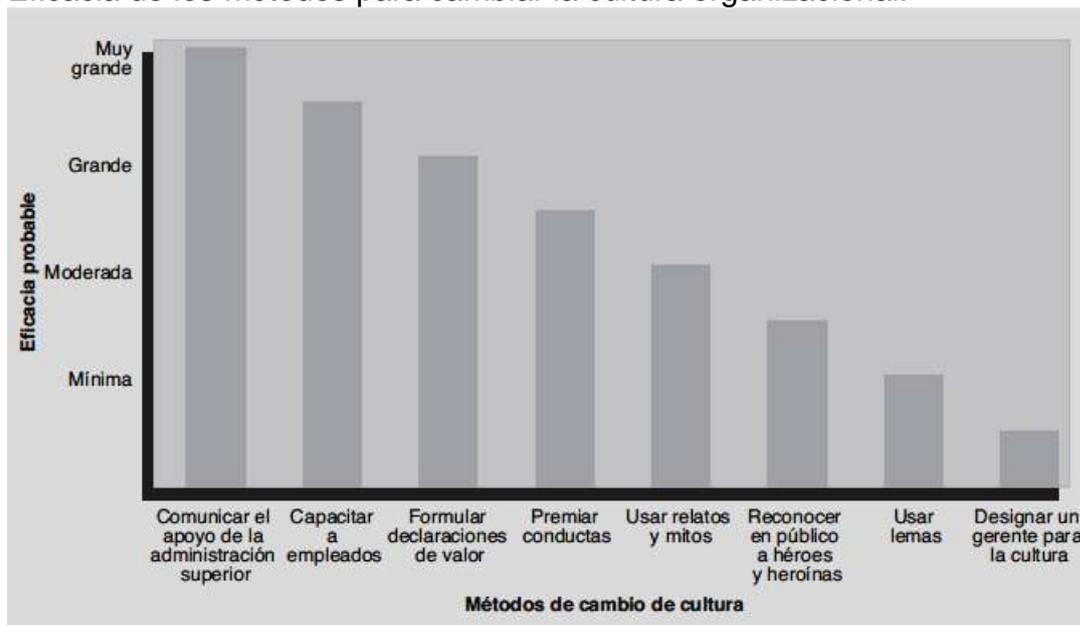
Descongelación	Cambio	Recongelación
Tarea del administrador: Crear el sentimiento de que se necesita un cambio	Tarea del administrador: Implantar el cambio	Tarea del administrador: Estabilizar el cambio
Por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para la creatividad y la innovación, los riesgos y los errores. • Buenas relaciones con las personas involucradas. • Ayuda a las personas que tienen un comportamiento poco eficaz. • Minimización de las resistencias al cambio que se manifiestan. 	Por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de comportamientos nuevos y más eficaces. • Elección de cambios adecuados para las tareas, las personas, la cultura, la tecnología y/o la estructura. • Acción para poner en práctica los cambios. 	Por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Creación de aceptación y de continuidad de los nuevos comportamientos. • Estímulo y apoyo necesarios para los cambios. • Uso de recompensas contingentes del desempeño y del refuerzo positivo.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Parte V, Pág. N° 412.

Newstrom (2011) menciona que cambiar la cultura de una organización es posible, pero también difícil. Cita un estudio de culturas corporativas en nueve grandes compañías —Federal Express, Johnson & Johnson, 3M, AT&T, Corning, Du Pont, Ford, IBM y Motorola— sugiere que pueden cambiar. Sin embargo, se requiere un esfuerzo de largo plazo, con frecuencia de 5 a 10 años, para su conclusión. La figura N° 8 indica la eficacia relativa de varios métodos para modificar la cultura. Es evidente que una demostración abierta del compromiso y apoyo de la administración superior con los nuevos valores y creencias es de importancia crucial, como lo es la capacitación de empleados para que cambien.

Figura N° 8.

Eficacia de los métodos para cambiar la cultura organizacional.



Fuente: Newstrom, John W. (2011) Comportamiento humano en el trabajo. Capítulo 4. Pág. 98.

Por otro lado, Alles (2005), menciona que según Ulrich, es posible distinguir tres tipos de iniciativas de cambio de cultura, basadas en la experiencia:

- ✓ De arriba abajo: es el conducido desde la dirección de la organización. Estos cambios suelen derivar de la máxima conducción y bajar en cascada a toda la empresa. Se relacionan usualmente con los subsistemas de capacitación y entrenamiento, comunicaciones internas y, si correspondiera, con los subsistemas de compensaciones. Los ejemplos más usuales son aquellos relacionados con las normas de calidad.
- ✓ De lado a lado: este enfoque consistió –fundamentalmente– en examinar y rediseñar los procesos empresariales para el trabajo y fueron utilizados en reemplazo de los programas de arriba abajo. La reingeniería de procesos estudia el modo en que se hace el trabajo y luego mejora sistemáticamente el proceso respectivo, actualizando las operaciones, utilizando la automatización, reduciendo los pasos repetitivos y mejorando la relación entre el flujo del trabajo y los clientes. Con este esquema, los nuevos procesos traen consigo un cambio de cultura. Usualmente este estudio de procesos requiere de personal experto para su realización (muchas veces se convoca a consultores externos).
- ✓ De abajo arriba (dar autorización para actuar): se da cuando la cultura deseada se traduce rápidamente en acciones de los empleados. No se trata de que los empleados presenten quejas ni que se reúnan para decir qué es lo que anda mal en la organización. Los empleados se identifican con el problema sin necesidad de culpar a otros; no ofrecen sugerencias sino conductas concretas para solucionar los problemas. Son bastante más que grupos de discusión aislados, en los que se formulan distintas opiniones acerca de cómo

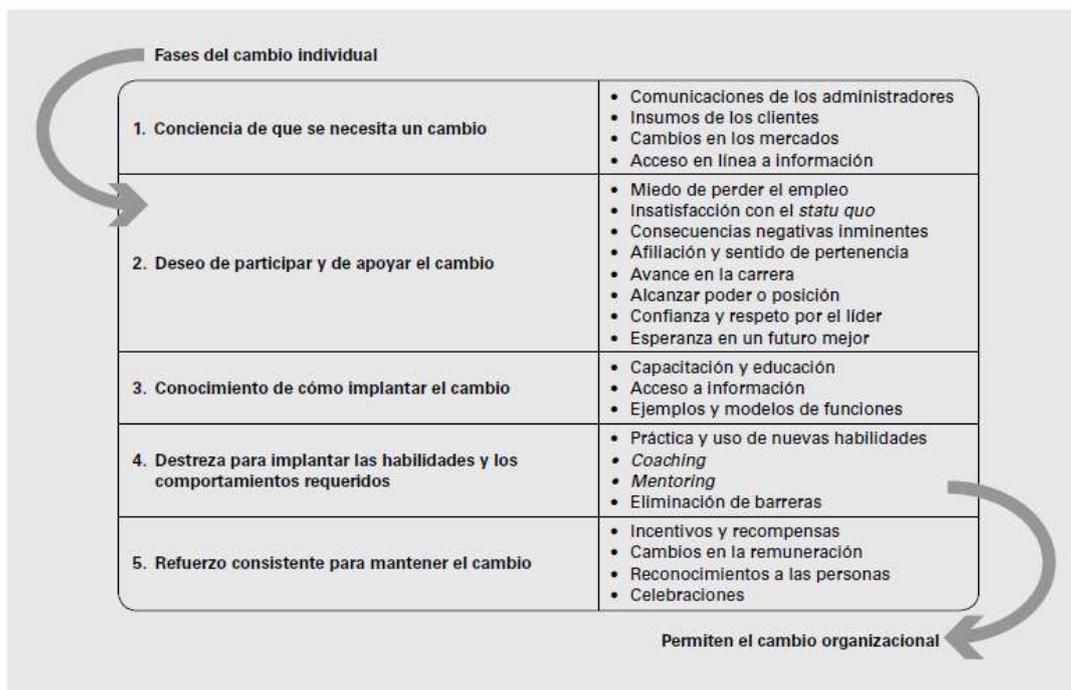
mejorar el trabajo; son conjuntos integrados de actividades que autorizan a los empleados para actuar en base a la nueva cultura.

Muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no en la actitud ni en el comportamiento de las personas. El primer paso es cambiar el comportamiento individual para así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional. Es el viejo problema de la gallina y el huevo. Por tanto, es necesario que las personas vean con claridad lo que se debe cambiar y que coincidan con ello para después lograr el cambio. De ahí en adelante se podrá cambiar la estructura organizacional que envuelve a las personas —como los sistemas de reconocimiento y recompensas, la arquitectura y los modelos de trabajo, la cultura organizacional—, todo ello en sintonía con el nuevo tipo de comportamiento.

La mayor parte de las organizaciones entiende, equivocadamente, que administrar los cambios significa hacer pequeñas modificaciones triviales en algunos asuntos problemáticos, con el propósito de conciliar situaciones o de corregir errores. ¡Falso! La administración del cambio organizacional tiene un significado extremadamente amplio y sistémico. La figura que se presenta a continuación nos brinda una idea de los cinco niveles de la administración del cambio organizacional. El nivel más alto -la competencia organizacional para el cambio planificado- muestra la administración del cambio en todos los niveles de la organización y en todas las áreas del negocio.

Figura N° 9.

La transición gradual del cambio individual al cambio organizacional.



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Parte V, Pág. N° 414.

Finalmente, Robbins se interroga, cuando son necesarios los cambios, ¿quién los hace posibles?, ¿quién los administra? Aunque podemos pensar que se

trata solamente de los gerentes de alto nivel, en realidad todos los gerentes de la organización están involucrados en el proceso de cambio.

Incluso con el involucramiento de los gerentes a todos los niveles, los esfuerzos de cambio no siempre funcionan como deberían. ¿Cómo pueden los gerentes hacer que el cambio ocurra satisfactoriamente? Pueden (1) hacer que el cambio organizacional sea posible, (2) entender su propio papel en el proceso, y (3) dar a los empleados individuales un papel en el proceso de cambio.

Los gerentes que adoptan el cambio y continúan con los esfuerzos de cambio a fin de explotar nuevas oportunidades, construyen una organización con capacidad de cambio.

¿Qué se necesita para ser una organización con capacidad de cambio? (adaptado de Robbins, 2003, pp. 50-59):

- ✓ Enlazan el presente con el futuro. Piensan en el trabajo como algo más que una extensión del pasado, consideran las oportunidades y problemas futuros y los toman en cuenta en las decisiones actuales.

- ✓ Hacen del aprendizaje un modo de vida. Las organizaciones amigables con el cambio son excelentes para compartir el conocimiento y para la administración.

- ✓ Apoyan y promueven activamente las mejoras y los cambios día a día. El cambio exitoso puede provenir tanto de un cambio pequeño, como de los cambios grandes.

- ✓ Aseguran distintos equipos. La diversidad asegura que las cosas no se harán de la manera en que se hacían siempre.

- ✓ Alientan a los disidentes. Dado que sus ideas y métodos están fuera de lo común, los disidentes pueden ayudar a provocar un cambio radical.

- ✓ Protegen contra rupturas. Las organizaciones amigables con el cambio han encontrado formas para protegerse en contra de ideas que provocan ruptura.

- ✓ Integran tecnología. Utilizan la tecnología para la implementación de los cambios.

- ✓ Construyen y se basan en la confianza. Es más probable que la gente apoye los cambios cuando la cultura de la organización se basa en la confianza y los gerentes tienen credibilidad e integridad.

El segundo componente para llevar a cabo el cambio exitosamente es que los gerentes reconozcan su propio importante papel en el proceso. Los gerentes pueden, y lo hacen, actuar como agentes de cambio. Pero su papel en el proceso de cambio incluye más que ser un catalizador para el cambio; deben también ser líderes del cambio. Cuando los miembros de una organización se resisten al cambio, es responsabilidad de los gerentes dirigir los esfuerzos para el cambio. Pero incluso cuando no hay resistencia al cambio, alguien tiene que asumir el liderazgo. Ese alguien es el gerente.

El aspecto final para que el cambio suceda exitosamente gira en torno a hacer que todos los miembros de la organización se involucren. El cambio organizacional exitoso no es trabajo de una sola persona. Los empleados individuales son una importante fuente de recursos para identificar y dirigir los problemas en el cambio. "Si desarrolla un programa para el cambio y simplemente se lo plantea a su gente con un 'Tomen, implementen esto', es

poco probable que funcione. Pero cuando la gente ayuda a construir algo, lo apoyarán y lo harán funcionar". Los gerentes tienen que impulsar a los empleados a ser agentes de cambio, para buscar mejoras constantes y cambios que individuos y equipos puedan llevar a cabo.

4. METODOLOGÍA

La metodología se dividió el abordaje en dos enfoques, el del sistema de información y el de la cultura organizacional, buscando desarrollar un trabajo con mayor claridad y coherencia descriptiva. Sabiendo que en el marco de la organización ambos se interrelacionan y accionan de manera conjunta e indisoluble.

4.1. Evaluación del sistema de información

Para el trabajo se utilizó un estudio de caso de tipo descriptivo – cualitativo como metodología para el abordaje del problema bajo investigación, por su capacidad para describir, comprender y explicar un determinado fenómeno.

Para la investigación, principalmente cualitativa, se utilizó como herramientas el cuestionario y la entrevista semiestructurada. El primero de ellos permitió, de manera sencilla, ágil y sin necesidad de presencia del investigador, recolectar información. En primer lugar, la recolección de datos sobre el sistema de información se estructuró en un cuestionario que incluyó patrones sobre los principales aspectos a evaluados.

El cuestionario que se menciona en el Anexo II, se estructuró de acuerdo al marco teórico y se focalizó sobre las funcionalidades del sistema de información y el sistema informático. El mismo fue realizado a través de un Formulario Google, con preguntas y respuestas sobre una escala de Likert, con una valoración del 1 al 5, que nos permitió obtener respuestas ordenadas.

Por otro lado, la entrevista semiestructurada se utilizó como herramienta de relevamiento con la gerencia general. Este procedimiento incluyó el cuestionario mencionado, con la presencia del investigador. Con lo cual, se recolectaron opiniones de los encuestados permitiendo recoger información extra. Además, se realizaron consultas sobre aspectos descriptivos de la cultura organizacional, como el liderazgo, los roles dentro de la organización, toma de decisiones, capacitación y evaluación de resultados como del personal, tradiciones y organización interna de la organización.

4.2. Evaluación de la Cultura Organizacional

A los efectos del estudio de la cultura organizacional, se realizó un análisis descriptivo por observación directa del investigador, según sugieren Cristóbal et al. (2018).

Estos autores, afirman, que la evaluación de la cultura organizacional debe hacerse a través del análisis de lo visible: el clima y el comportamiento. Para ello se realizan análisis comparativos en base a la información recabada, usando métodos cualitativos y cuantitativos. Entre los aspectos a examinados se destacan los siguientes indicadores y manifestaciones culturales:

- ✓ El clima organizacional, incluyendo las expectativas personales (el contrato psicológico, los sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos, el desarrollo de carrera y competencias); las perspectivas grupales; las relaciones de autoridad y los estilos de liderazgo (autoritario, paternalista y participativo); las características de la función puesto-tarea, y los métodos de resolución de conflictos.

- ✓ Los valores organizacionales: los códigos de moral y ética presentes en la organización; los valores organizacionales relevantes; los perfiles socioculturales de sus integrantes; los valores presentes en el plan estratégico, y la ideología que prima en la empresa.
- ✓ Las presunciones básicas: compromiso-no compromiso; certeza-incertidumbre; ritualismo, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje, importancia del estatus y nivel socioeconómico; la distancia jerárquica; el individualismo o cultura de trabajo en equipo; la atención a las relaciones interpersonales, y el cuidado del ambiente de trabajo.
- ✓ Las normas que pautan las conductas en la organización, y las prácticas sindicales que pudieran estar asociadas a ella.
- ✓ Las interacciones entre los miembros de la organización, entre la dirigencia y los empleados, y entre éstos y los clientes externos e internos.
- ✓ Los símbolos: ritos, rituales y ceremonias, los símbolos y lemas, los mitos e historias.
- ✓ Las subculturas dentro de la organización: contestatarias, ideológicas o minoritarias.
- ✓ El entorno físico en donde se desarrollan las actividades: estructura, estímulos, objetos simbólicos.

A los fines de validar los resultados o consideraciones realizadas por el investigador de manera directa, se utilizó una metodología cuantitativa. El método seleccionado para el diagnóstico de la cultura organizacional es el modelo OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), basado en el Modelo de Valores en Competencia (Cameron & Quinn, 2006). La utilización del mismo se fundamenta en que ha sido usado durante un considerable número de años para diagnosticar la cultura de una gran cantidad de organizaciones de manera que ha alcanzado un grado de madurez que nos asegura su replicabilidad según Cristobal et al (2018). En la misma línea, Vesga Rodríguez et al (2020), afirman la validez del instrumento por su consistencia al medir los tipos culturales.

El instrumento consiste en un cuestionario cerrado a ser aplicado en una muestra representativa de integrantes de la organización, con patrones establecidos, enfocado en los mandos medios de la misma. Por otro lado, la posibilidad de encuestar las percepciones de los miembros de la organización, y parametrizarlos, nos permite llegar a resultados más objetivos.

Su diseño se estructuró en las siguientes seis dimensiones:

1. Características Dominantes de la Organización
2. Liderazgo Organizacional
3. Estilo de Gestión
4. Factores de Integración
5. Énfasis Estratégico
6. Criterios de Éxito

Los criterios significativos de este modelo se centran en dos ejes, el interno versus externo y el eje de la estabilidad (acciones conservadoras) versus la flexibilidad (acciones riesgosas).

El modelo OCAI describe cuatro tipos de cultura: 1) la dinámica, emprendedora y creativa o adhocracia, 2) la colaborativa, completamente orientada a

satisfacer las necesidades de la gente o clan, 3) la controladora, orientada a los procesos estructurados o jerárquica, y finalmente la 4) la competitiva, orientada a resultados al mercado, cuya caracterización ya realizamos.

Además, aprovechando la instancia de completar el formulario OCAI sobre la realidad de la organización, los encuestados completaron nuevamente pensando en cómo debería ser la gestión, en un futuro, según su criterio.

Finalmente, la triangulación e integración de la información obtenida y su análisis, nos permitió derivar en una propuesta de mejora para la organización, tanto sobre el sistema de información, como de la cultura organizacional. Con la integración de todo ello, se derivó en aportes conclusivos.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Aspectos generales de Atreu-co Cooperativa Agropecuaria Ltda

La organización fue fundada el 11 de Octubre de 1952 e inscrita en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) el 04 de Noviembre de 1953, Matrícula N° 2736, autorizada por Decreto N° 526 del Poder Ejecutivo de La Provincia de La Pampa, con fecha 13 de Abril de 1954.

Atreu-co se localiza en Macachín, sudeste de La Pampa, contando actualmente con más de 300 asociados, y algo más de 80 empleados permanentes, con una relevante cantidad de empleos indirectos y una actividad económica de importancia regional. Ofrece una amplia gama de servicios, o UNIDADES DE NEGOCIO, que en lenguaje cooperativo se denominan SECCIONES. Entre ellas se encuentran la consignación de hacienda, acopio y comercialización de cereales, venta de insumos agropecuarios (semillas, agroquímicos, fertilizantes, veterinaria), corralón, ferretería, autoservicio, combustibles, Avalian Salud y Seguros La Segunda, venta de maquinarias, fábrica de alimentos balanceados y explotación de campos propios, además de siembras en conjunto con sus asociados.

En el año 2020, Atreu-co realizó, luego de varios procesos de discusión de su Plan Estratégico hacia el 2025. En este trabajo, cada una de las secciones realizó aportes contribuyendo a revisar la misión, visión y valores generales de la cooperativa como particulares de cada unidad, focalizando objetivos y aportaron posibles estrategias para su cumplimiento, tras realizar el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Este trabajo estuvo coordinado por un consultor externo, quien realizó un informe final, que no fue dado a conocer al Consejo de Administración ni a los encargados de sección, por lo tanto no se han realizado las acciones necesarias para el cumplimiento de objetivos, ni su seguimiento. La información aquí mencionada, surge de documentos preliminares que el autor mantiene del proceso de planificación.

En ese entonces, Atreu-co redefinió, su misión, visión y valores, que a continuación mencionamos. (Fuente: documentos de trabajo del autor)

MISIÓN: “Atreu-co es una Cooperativa Agropecuaria que aporta soluciones integrales para la vida de los asociados y toda la comunidad, brindando productos y servicios de calidad a través de procesos eficientes y de manera socialmente responsables”

VISIÓN: Constituirse en una organización líder en el sector agroalimentario regional, contribuyendo a cubrir las necesidades de nuestros asociados, empleados y toda la comunidad

VALORES: Los valores se desprenden de la cotidianeidad del negocio y su core fundacional, destacándose los siguientes:

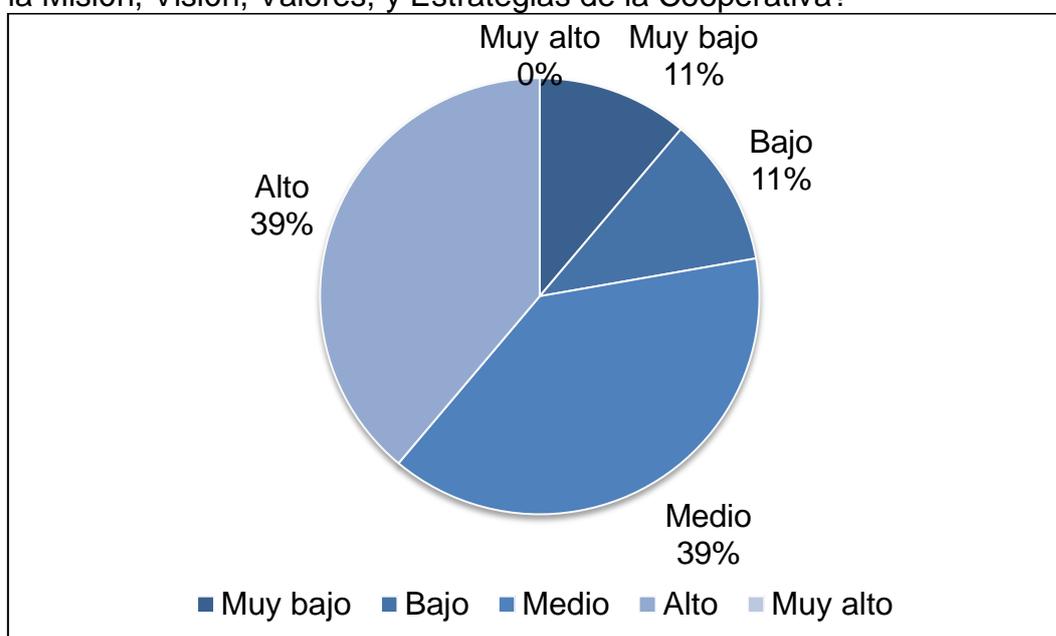
- ✓ **Responsabilidad:** Es la obligación de responder por los propios actos sobre nuestro trabajo. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos para su cooperativa, para su creación y su impacto social y económico.
- ✓ **Honestidad:** Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los/as asociados/as. Sostenemos que la transparencia y la sinceridad son fundamentales, para mejorar nuestra labor cooperativa y personal.
- ✓ **Solidaridad:** Pensamos siempre en el otro y en el beneficio de la mayoría, dejando de lado el individualismo y los intereses particulares, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Fomentamos la ayuda mutua y la responsabilidad social.
- ✓ **Confianza:** Decir la verdad. Se logra en gran medida a partir de la integridad y el prestigio de las personas que forman parte de la cooperativa (empleados, usuarios, proveedores y la comunidad). La confianza se construye con acciones.

Las cooperativas en general comparten principios a través de los cuales ponen de manifiesto sus valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Continuando la línea de quienes le dieron origen, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. La Doctrina Cooperativa enfatiza ideas que se desprenden del hacer de las cooperativas como es la Igualdad, Justicia, Ayuda Mutua, Esfuerzo Propio, Emancipación Económica y Social.

Al ser consultado el personal por el conocimiento de esta información nos encontramos que en su mayoría disponen de un conocimiento medio, como lo muestra el Figura N° 10, acordando gerencia con esta apreciación.

Figura N°10.

Frecuencias de respuestas a la pregunta ¿Cuál es el grado de conocimiento de la Misión, Visión, Valores, y Estrategias de la Cooperativa?



Fuente: elaboración propia

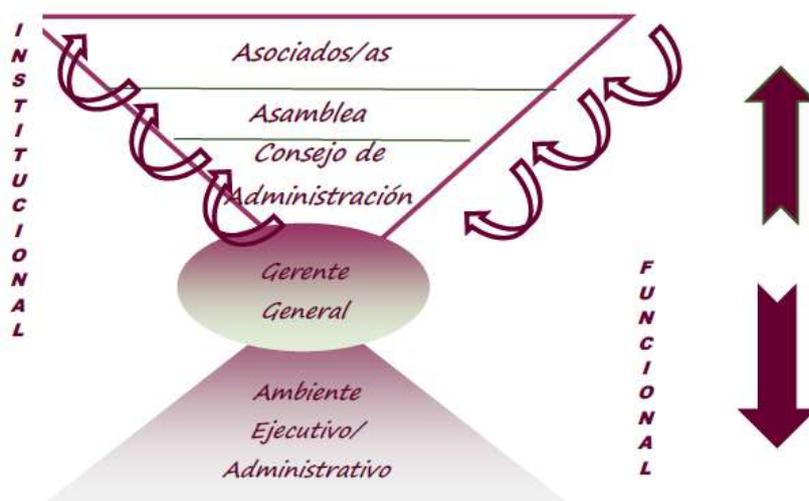
5.1.1. Estructura de la Organización

Atreu-co Cooperativa es una organización del tipo societaria, cuya estructura y regulación viene dada por la Ley Nacional de Cooperativas N° 20.337. Por lo tanto, encontraremos una estructura típica de este tipo de organizaciones, conformada en primer lugar, por una asamblea de asociados que en su reunión anual ordinaria eligen democráticamente al Consejo de Administración. Este queda constituido por asociados activos, con un Presidente y Vice, Secretario y Prosecretario, Tesorero y Protesorero, Vocales titulares y suplentes. Luego encontraremos la figura de la Sindicatura, con un Síndico titular y uno suplente, encargado de velar por los intereses de los asociados en el accionar de la cooperativa. La otra figura, es la Auditoría, externa a la organización.

El Consejo de Administración es el núcleo más alto de decisiones y dirección de la organización, y delega en la Gerencia, la administración general. Es ésta quien administra, organiza y delega el flujo de trabajo dentro de la cooperativa, y es la mayor cara visible de la misma. Para ello, cuenta con un área de administración y contaduría a su cargo y secciones. Cabe mencionar, que el cuerpo de gobierno se organiza en comisiones internas para temas específicos. Las secciones son el escalafón inmediato a la gerencia, que están coordinadas por encargado o encargados.

Figura N° 11.

Interacción entre la estructura institucional y la estructura funcional de Atreu-co Coop.



Extraído de González, Liliana; San Bartolomé, Juan Carlos. (2001) Balance Social. Atreu-co Cooperativa Agropecuaria Ltda.

De manera gráfica, en el Anexo I, se encuentra detallada la departamentalización de la cooperativa, con una figura central, la Gerencia General, y secciones o unidades de negocio, encabezadas por uno o dos encargados. Como se puede observar claramente, es una organización diversificada en cuanto a áreas de negocio, pero centralizada desde la dirección general, con escaso o nulo apoyo en mandos medios, es decir sin direcciones financieras, recursos humanos, de compras, de atención al cliente, etc.. Estas funciones o bien las asumen los propios encargados en cada sección, o personal de administración, pero se centralizan desde el punto de

vista operativo en la gerencia, ya que varias decisiones pasan por su aprobación directamente. A modo de ejemplo, la contratación de personal temporario, autorizaciones de compras para inversiones menores o de mantenimiento, sanciones al personal, formas de comercialización, distribución de funciones entre el personal, deben ser autorizados directamente por gerencia en la mayoría de los casos, y en muchos casos por la Comisión de Finanzas del Consejo de Administración.

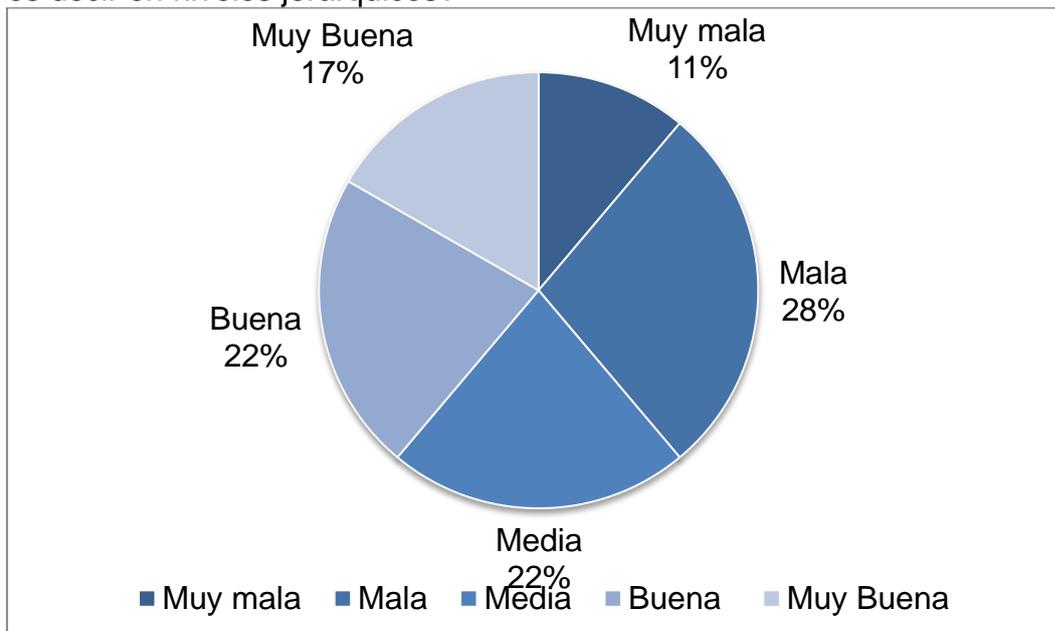
Cada una de las secciones, además cuenta con personal especializado en cada una de las tareas que realiza (administrativas, logísticas, compras, ventas, etc.), adquiriendo una forma característica del tipo de actividad a la cual se dedica. Este hecho configura subsistemas dentro del gran sistema organizacional.

Por lo mencionado anteriormente, los sistemas administrativos adquieren una configuración característica de la gran mayoría de las cooperativas, en particular las agropecuarias, donde la información se concentra en la Gerencia y administración general, y de allí circula hacia las secciones y viceversa. Esto, deriva una concentración clara en la toma de decisiones, en primera instancia en la gerencia, y posteriormente en el consejo, que a su vez ralentiza el proceso decisorio, ya que, en este último caso depende de la frecuencia con la cual se reúnen, y luego, en la forma que analizan la escasa información para decidir.

Dicho esto, podemos generar distintos interrogantes. ¿Por qué no se conoce el informe final del Plan Estratégico en el nivel más alto de decisión? Entonces, ¿para qué se hizo? Por otro lado, en el marco teórico mencionamos que los sistemas de información tienen el objetivo de servir a la organización para el cumplimiento de sus objetivos, ¿cuáles?, ¿con qué estrategias? ¿Cómo circula la información desde un punto central a las secciones? ¿Cómo se usa la información en la organización? Al ser consultado el personal por la comunicación vertical y horizontal, encontramos amplia variación, donde mayoritariamente es media a mala en ambos sentidos.

Figura N° 12.

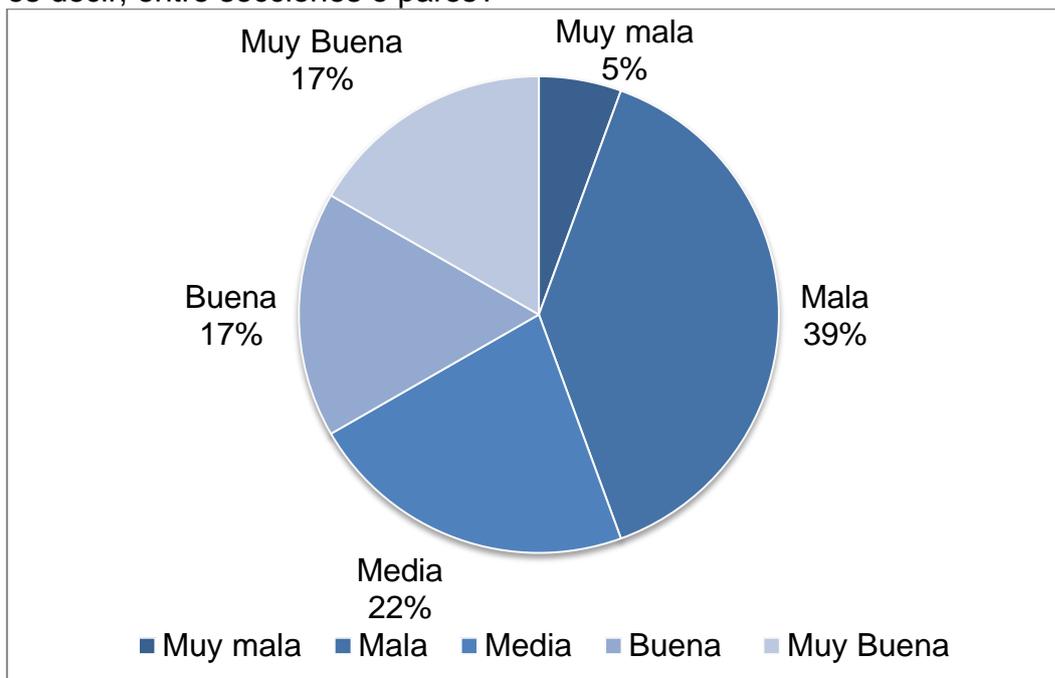
Frecuencias de respuestas a la pregunta ¿Cómo es la comunicación vertical, es decir en niveles jerárquicos?



Fuente: elaboración propia

Figura N°13.

Frecuencias de respuestas a la pregunta ¿Cómo es la comunicación horizontal, es decir, entre secciones o pares?



Fuente: elaboración propia

La gerencia manifiesta en la entrevista realizada que la comunicación en ambos sentidos es regular, y agrega que se debería cambiar o realizar el organigrama, aunque sostiene que está organizado. Es decir, cada persona sabe qué lugar ocupa, pero no existe claridad sobre los roles, actividades y

responsabilidades individuales, lo cual podría ser uno de los causantes de los problemas de comunicación.

En el siguiente título, se presentan los resultados del cuestionario sobre el sistema de información, la entrevista realizada a la gerencia y la observación directa realizada por el autor. Se comienza con la descripción del mismo, relacionándolo en paralelo con el sistema informático o software de gestión, donde se materializa el anterior.

5.2. Sistema de información de Atreu-co

5.2.1. Características generales

De acuerdo a la bibliografía expuesta en el marco teórico, un sistema de información debe ser efectivo, eficiente, de calidad, crear valor y transparente.

Desde el punto de vista de la efectividad, diremos que se hace lo que se debe hacer, se cumplen con los objetivos de la organización, brindando servicios a los asociados principalmente para promover su crecimiento. Ahora bien, desde el punto de la eficiencia, es un sistema poco eficiente. Si de recursos se habla, el recurso humano en muchos casos se aboca a realizar trabajos que podrían automatizarse como lo son la carga de facturas, envíos de comprobantes vía medios electrónicos, alto uso de papel, carga manual de comprobantes en planillas electrónicas tipo Excel, con uso paralelo al sistema informático. Esto genera ineficiencias o baja productividad del recurso y de todo el sistema de gestión. Esto impacta directamente en la calidad, es decir en la confiabilidad de la información, y en el uso de la misma, por su lentitud y contenido con posibles errores humanos.

La calidad es un punto débil, ya que no existen procedimientos estandarizados, mediciones estadísticas, ni capacitaciones para la mejora de los procesos de trabajo.

El sistema de información de Atreu-co crea poco valor, dado que no se utiliza la información generada por los procesos operativos para actividades de marketing, al no existir una base de datos de indispensable uso para este, ni acciones en cuanto a nuevos productos o atenciones postventa de manera organizada. Sí existe, atención postventa en productos con garantía como lo son maquinarias menores o herramientas, en el asesoramiento de la venta de insumos, entre otros casos menores, pero sin procedimientos estandarizados.

La falta de una base de datos mínima de asociados, integrada al sistema informático, y éste con escasa vinculación vía interfaz con otros soportes electrónicos, hace que muchas actividades deban realizarse en papel, como lo son la entrega de resúmenes de cuentas mensuales, facturas, recibos, notificaciones, etc., siendo el mismo asociado quien retira de la organización su resumen con comprobantes, o se le envía por correo postal. Esta situación repercute sobre el personal que debe ordenar y clasificar los resúmenes y comprobantes, aumentando la ineficiencia, repercutiendo además sobre la gestión con el asociado que debe recurrir a la administración a retirarlos, ocasionando retrasos en la cobranza en muchos casos. Por otro lado, la imposibilidad de interfaces, dificulta integrar nuevos servicios sobre plataformas externas, como podría ser el comercio digital.

Imagen N° 1.

Resúmenes de cuentas corrientes listos para ser entregados en administración.

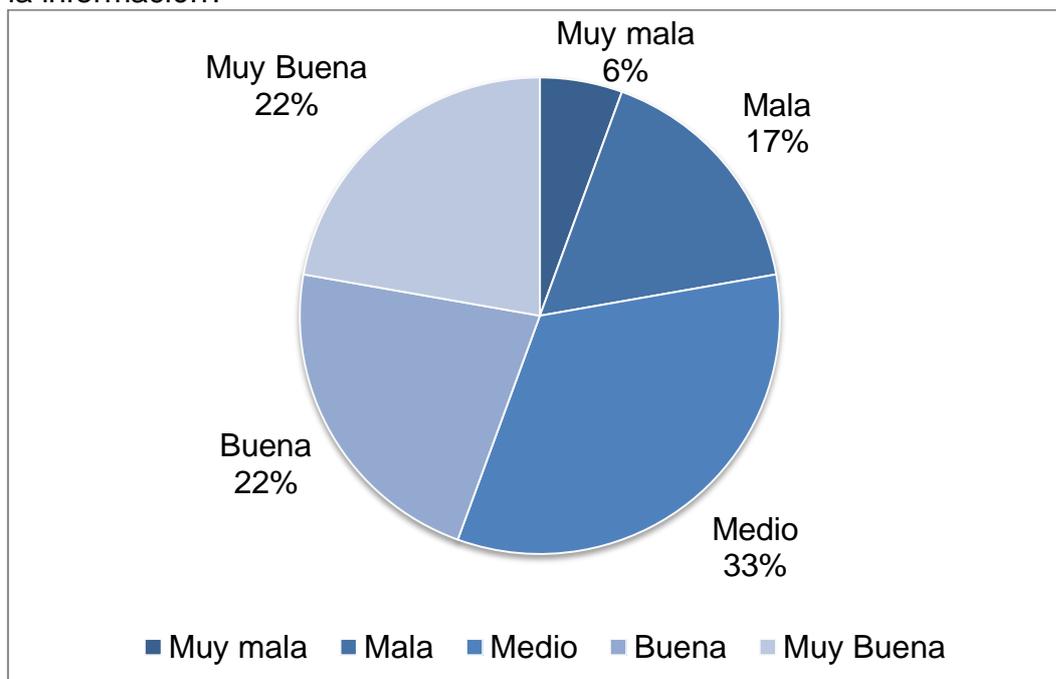


Fuente: elaboración propia

Por otro lado, mencionaremos que el sistema de información es transparente, ya que permite el libre acceso a la información. En muchas ocasiones se encuentra en registros de la administración general, o de personas, pero cumple con la transparencia exigida legalmente. Así también lo considera el personal, de acuerdo a las respuestas de la pregunta 9 del cuestionario.

Figura N°14.

Frecuencias de respuestas a la pregunta ¿Cómo considera la transparencia de la información?



Fuente: elaboración propia

5.2.2. Sistemas operativos

Los sistemas operativos son el alma del quehacer de la organización, conformando núcleos, desde y hacia donde surge información para la toma de decisiones de los diferentes niveles.

Como se mencionó, cada una de las secciones configura distintos subsistemas, ya que tienen encargados y personal abocado a tareas específicas dentro de la misma, con lo cual no existen sistemas operativos como el descrito en el marco teórico, sino una importante cantidad de formas y subsistemas en cada sección, a veces entrelazados con la administración o entre secciones.

✓ Compras o abastecimiento

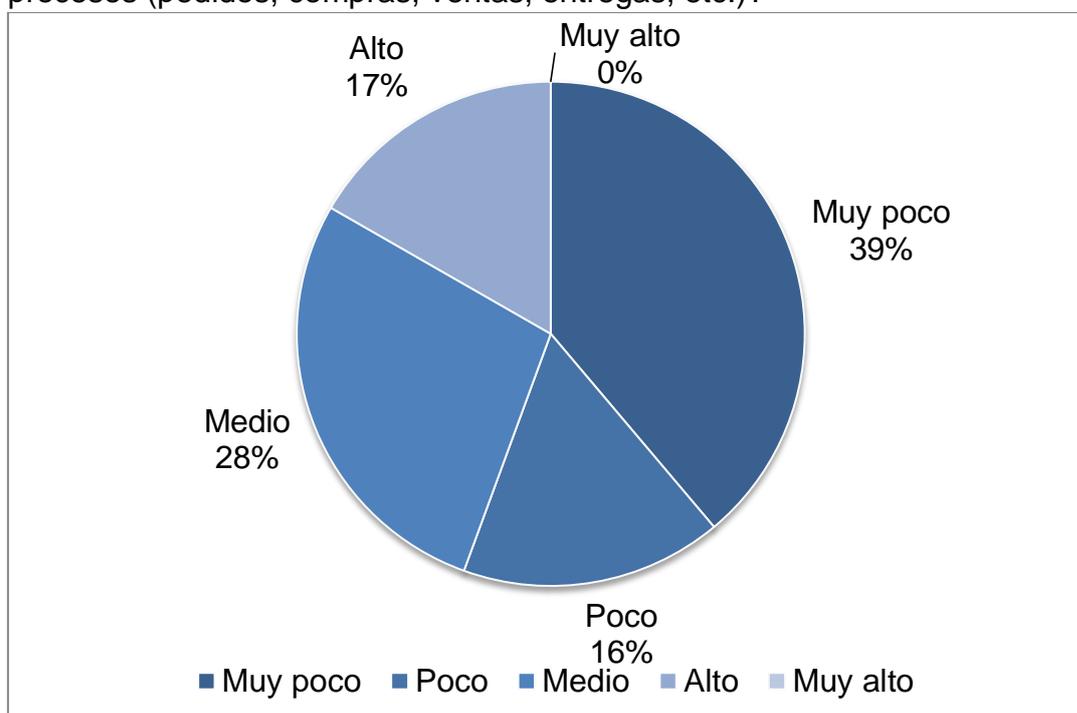
La actividad principal de las secciones es la comercialización de productos o servicios. En esta actividad, el sistema informático, no permite realizar el seguimiento del proceso operativo de la compra, es decir desde el inicio de la necesidad hasta la obtención del producto adquirido. El sistema de stock se encuentra a destiempo del stock físico ya que está vinculado al cierre diario, y tampoco permite la carga de pedidos hasta recibida la factura, sin que ello implique haber recibido el pedido, dificultando el monitoreo desde el sistema, generando una dependencia del recurso humano a cargo.

Dado este escenario, es muy difícil la confección de reportes de compras, stocks, seguimiento de pedidos, etc., con su repercusión en el sistema de toma de decisiones operativas, y luego de planificación.

Esta situación es muy marcada por el personal, al analizar las respuestas de la pregunta 13, que indaga sobre todos los procesos de trabajo, incluidas las compras.

Figura N° 15.

Frecuencias de respuestas a la pregunta ¿Le permite hacer seguimiento de procesos (pedidos, compras, ventas, entregas, etc.)?



Fuente: elaboración propia

✓ Conversión

La transformación de los insumos ocurre, como proceso industrial, en la sección de balanceados. Por otro lado, la actividad de acopio se puede agregar como un sistema de conversión, relacionado con el acondicionamiento de mercaderías, y a la explotación de campos, por su proceso productivo.

Todos, tienen como fin la obtención de un producto que se ofrece al asociado u a la industria, que debe entregarse en tiempo y forma, ya sea por cuestiones logísticas o por necesidad de un proceso biológico en una cadena de valor. Se da en algunos casos, que el retraso en las compras de insumos o la escasa planificación en la provisión, puede retrasar las entregas.

El encargado de balanceados comenta: *“teníamos problemas en la provisión de insumos para elaboración, se espera siempre a último momento para comprar, y luego corríamos para que llegue y poder cumplir. Hablamos con la Gerencia, y comenzamos a comprar en cantidad nosotros, porque es importante tener la mercadería para cumplir, siempre informando de cada compra, y además pedimos autonomía en la logística, ya que si dependíamos de otras áreas, no cumplíamos con la provisión”*.

Este comentario refleja dos cuestiones. Por un lado, delegar, mejora el funcionamiento, y por otro, que existe poca comunicación y coordinación dentro de los sistemas de abastecimiento de insumos para la conversión.

✓ Finanzas

Cada uno de los sistemas operativos termina ligado al área financiera de cualquier organización, ya que la compra requiere dinero, la venta genera ingresos, los empleados requieren salarios, como puntos necesarios en cualquier proceso operativo de compra y venta de productos o servicios.

Finanzas no existe en la organización como un área definida, sino que recae principalmente en la Gerencia y Administración. Existe una persona encargada del pago a proveedores, bajo la orden de la gerencia, que se observa con sobrecarga de tareas y dependiente de la decisión de su superior para realizar los pagos. Esta situación en muchos casos, genera complicaciones en las compras, que recaen sobre los encargados de sección en su relación con los proveedores.

La Gerencia es quien se encarga de las cobranzas, y solicita a los encargados de acuerdo a su criterio, que sean quienes cobren determinadas cuentas. Lo mismo con las grandes cuentas como lo son corredor de cereales y frigoríficos, donde ocurre la mayor movilización de fondos de la organización, dada por la comercialización de los productos de las cadenas de valor de los asociados.

El sistema informático, permite solo conocer saldos de cuentas, dependiendo del personal para revisar manualmente el listado completo de saldos, con la alta implicancia de tiempo que conlleva, repercutiendo en la productividad general. Además, no es posible extraer reportes de cobranzas y pagos para la obtención de indicadores y flujos de cajas.

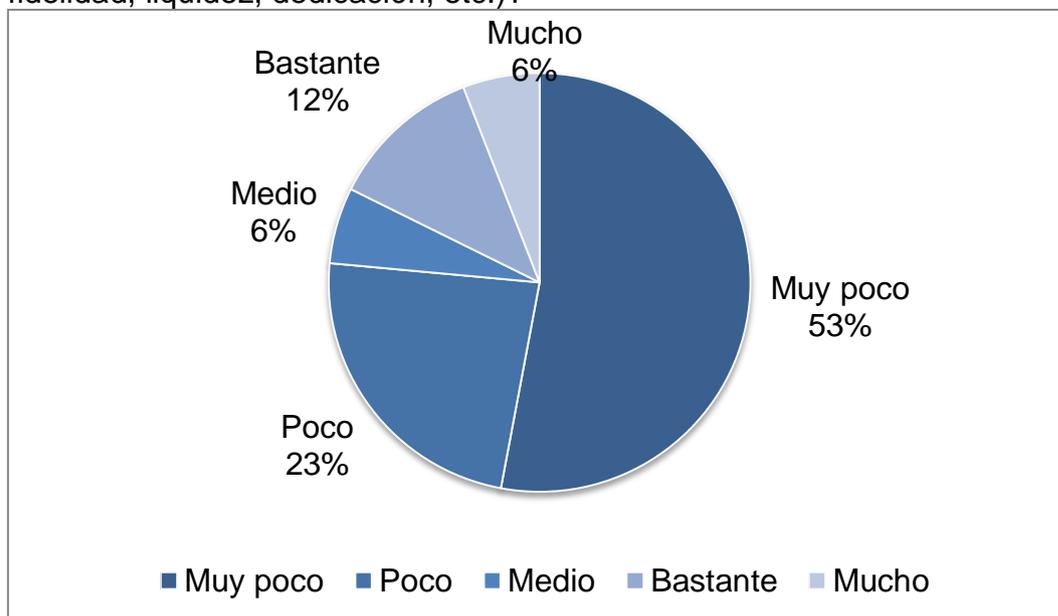
✓ Venta y la distribución

Las actividades de venta presentan similares particularidades a las descriptas para compras. Es una actividad que en líneas generales queda en la venta, con escaso servicios post venta, y sin análisis de la información generada, insumo sustancial para tareas de marketing, fidelización, etc.

En muchos casos, al carecer de un sistema de administración de clientes, el vendedor desconoce la situación crediticia del asociado, realiza la venta, y se encuentra con conflictos con el área financiera, porque ha realizado ventas desconociendo el estado del comprador. Esta situación también se confirma con las respuestas de la pregunta 12 del cuestionario.

Figura N° 16.

Frecuencias de respuestas a la pregunta: Al momento de una venta, sino conoce al asociado, el sistema ¿le permite conocer su situación (crédito, fidelidad, liquidez, dedicación, etc.)?

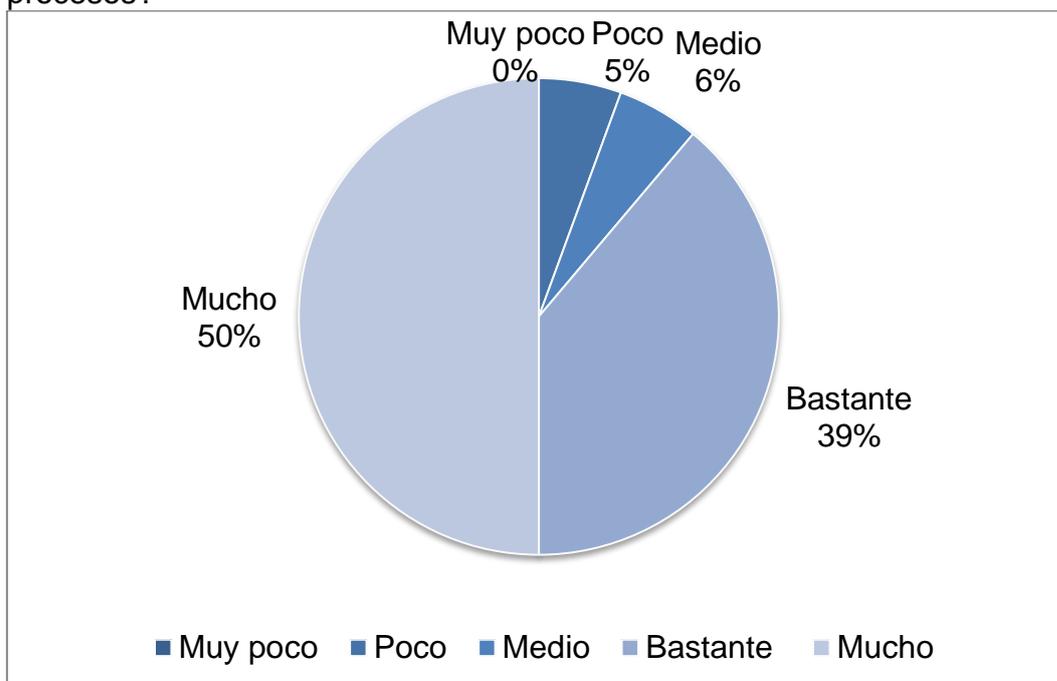


Fuente: elaboración propia

El sistema informático no es automático o no está en línea, sino que requiere de personas que realicen determinadas acciones. Por ejemplo, al superarse el límite de crédito, la cuenta se traba, pero al realizarse el pago, no se destraba de la misma manera, sino que es necesario esperar a que personal administrativo realice el cierre de cajas diario. Es interesante el grado con el que el personal sostiene la necesidad de automatizar procesos, como lo muestra el gráfico con las respuestas de la pregunta 16.

Figura N°17.

Frecuencias de respuestas a la pregunta: ¿Cree que se podrían automatizar procesos?



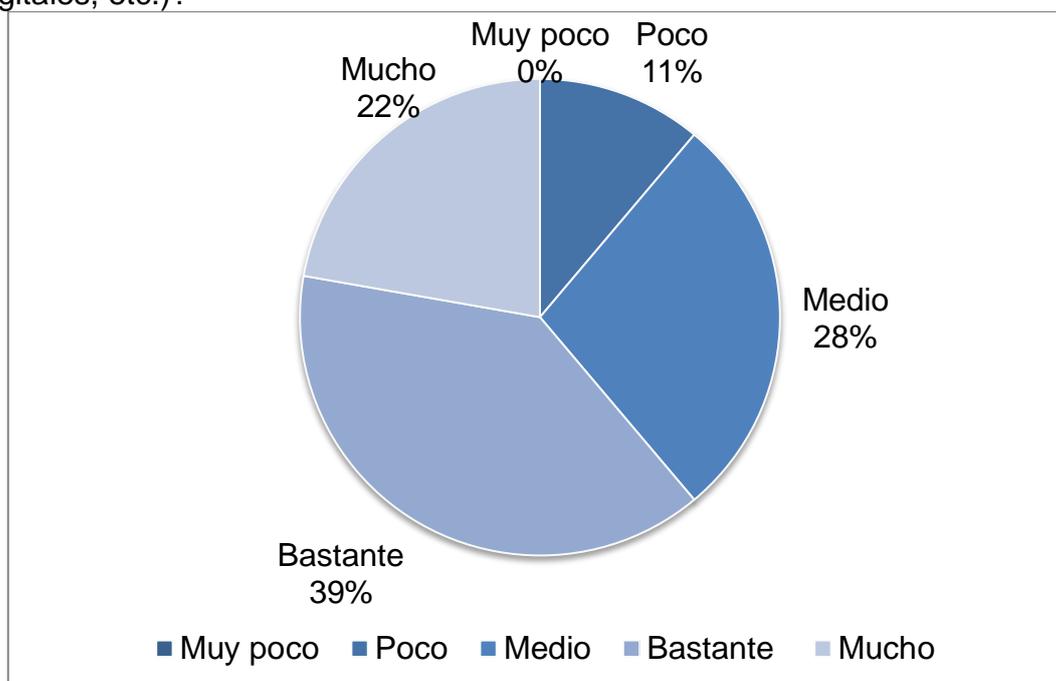
Fuente: elaboración propia

Otro elemento de este sistema es la distribución, en la mayoría de los casos los productos vendidos son entregados al comprador en el destino indicado, siendo un proceso manual, es decir, en cuadernos de apoyo. Es válida para esta cuestión, las respuestas de la pregunta 13, mostrada anteriormente.

Esta situación de apoyo de información en otros soportes, se valida con las respuestas a la pregunta 14 del cuestionario.

Figura N° 18.

Frecuencias de respuestas a la pregunta: Cuánto de su trabajo debe apoyarlo con otros soportes de información (cuadernos, registros en papel, documentos digitales, etc.)?



Fuente: elaboración propia

✓ **Administración de personal**

La administración del personal, o gestión del talento, es otra área no definida en la cooperativa. Al igual que las finanzas, existe una persona asignada, a las tareas legales, como son la liquidación de salarios, aportes previsionales, etc. Sin embargo, es gerencia quien define el resto de las acciones, como la selección de personal, sin procedimientos estandarizados, la evaluación de desempeño, asignación de incentivos, capacitación y promoción del mismo. El sistema informático no registra el historial ni la ficha de cada empleado, realizándose todo manualmente, sin posibilidad de obtener indicadores válidos para la gestión de este recurso.

Ante lo descrito, es posible mencionar que los sistemas operativos se reconfiguran, mientras que los subsistemas (secciones) no disponen de procedimientos estandarizados en su mayoría. Por otro lado, se generan conflictos en cuanto a la relación del sistema financiero con las secciones, así como sucede con el personal, en virtud de ser gerencia quien coordina las tareas y decide sobre los mismos, generando constantes retrasos por la concentración de las decisiones, tanto políticas como comerciales, trasladables al nivel operativo.

5.2.3. Sistemas para la toma de decisiones: planificación y control

Resumiendo lo expuesto en el marco teórico, la planificación estratégica trabaja sobre los próximos años, y determina objetivos y estrategias para su

cumplimiento, como metas anuales. Este nivel, es el que determina la planificación anual, táctica u operativa de cada ejercicio.

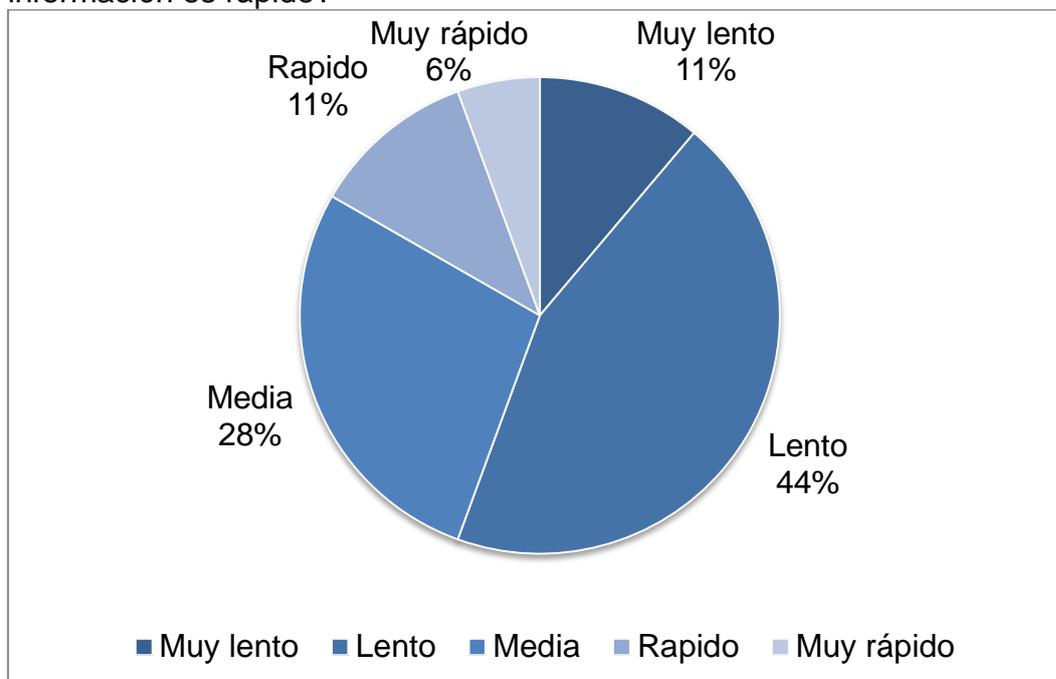
Analizando de lo general a lo particular, no se conoce el resultado del último proceso de planificación estratégica de la organización, con lo cual el proceso de planificación hacia abajo no se realiza de manera formal. Es decir, si bien no existen metas, cada sección va armando aleatoriamente su plan de trabajo, de acuerdo a las necesidades que se van presentando, con proyectos de crecimientos y de inversión, pero sin un objetivo claro, y a la espera de que la gerencia o el consejo de administración decidan sobre cada una de las propuestas. Esto no solo dificulta el trabajo diario, sino también el futuro, donde en algunos casos se dan crecimientos importantes de las ventas, sin las inversiones necesarias para hacer frente a los mismos, por ejemplo, logística, recurso humano necesario, infraestructura, etc.

Es muy escaso el nivel de planificación operativa y de presupuesto, con lo cual es difícil la toma de decisiones por parte de los encargados o de la gerencia, ya que en líneas generales tampoco se cuenta con la información necesaria para la toma de esas decisiones. La gerencia manifiesta que tanto sus decisiones como las del Consejo, *“se toman según el momento”*, lo cual indaga sobre la estrategia de esas decisiones. Además, la carencia de un sistema que apoye las decisiones o el monitoreo lleva a una gran dependencia de la persona a cargo de la gerencia, mencionando en la entrevista *“yo lo hago, llevo todo adelante, pero ni se como a veces”*.

Esto también se confirma con las respuestas del cuestionario, en las preguntas 5, 6, 7 y 8.

Figura N° 19.

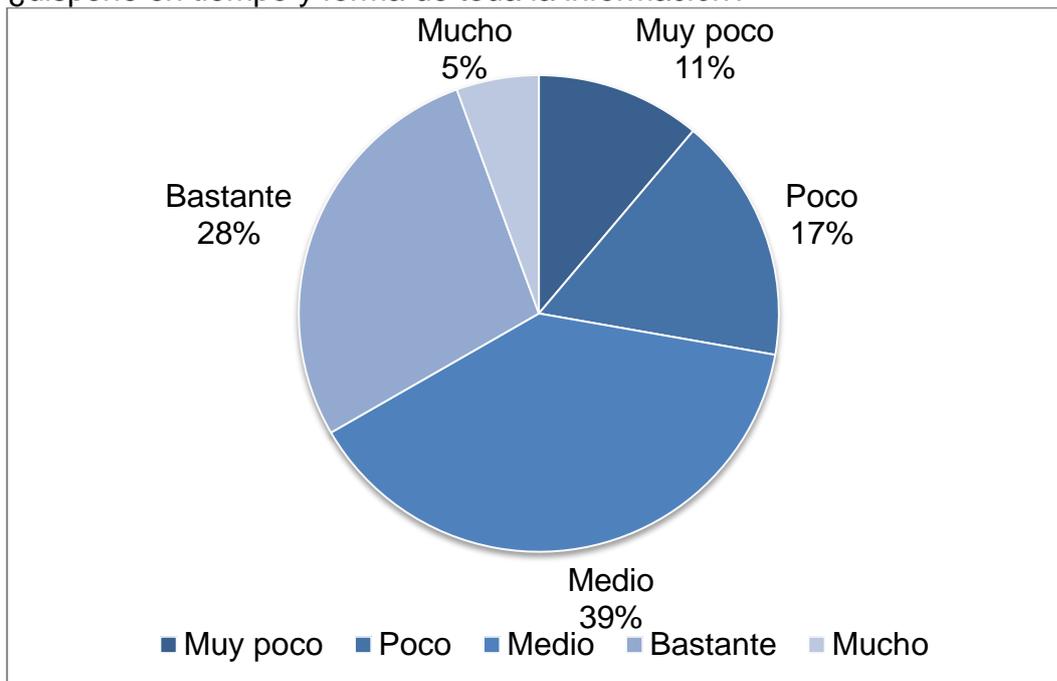
Frecuencias de respuestas a la pregunta: en líneas generales, ¿el acceso a la información es rápido?



Fuente: elaboración propia

Figura N° 20.

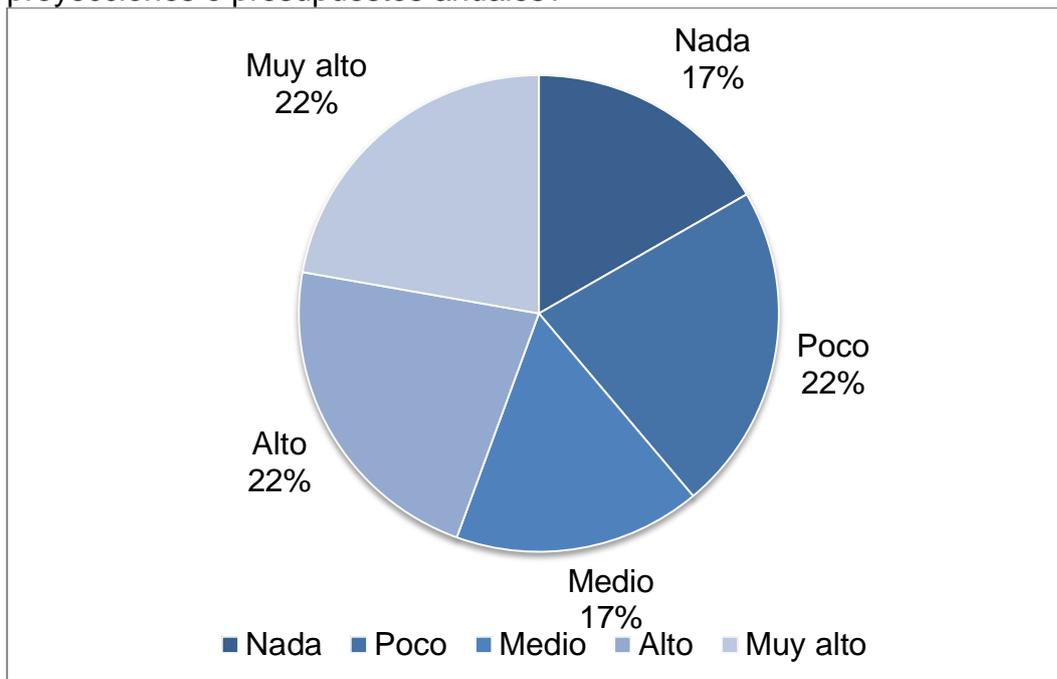
Frecuencias de respuestas a la pregunta: a la hora de tomar una decisión, ¿dispone en tiempo y forma de toda la información?



Fuente: elaboración propia

Figura N° 21.

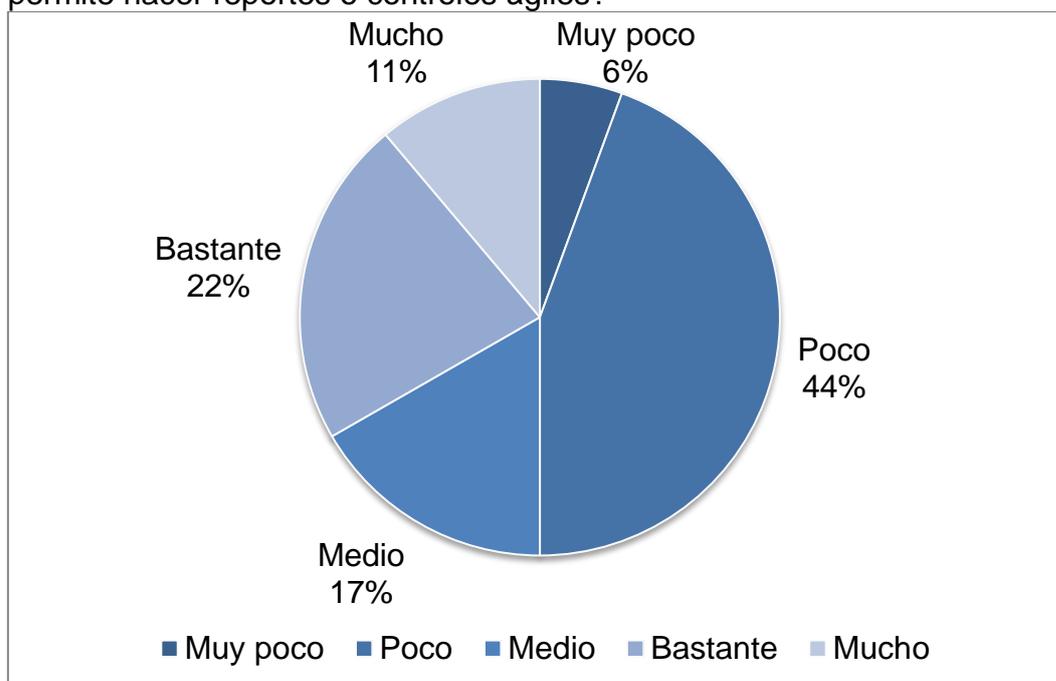
Frecuencias de respuestas a la pregunta: en su sección, ¿se realizan proyecciones o presupuestos anuales?



Fuente: elaboración propia

Figura N° 22.

Frecuencias de respuestas a la pregunta: Si debe realizar un control, ¿le permite hacer reportes o controles ágiles?



Fuente: elaboración propia

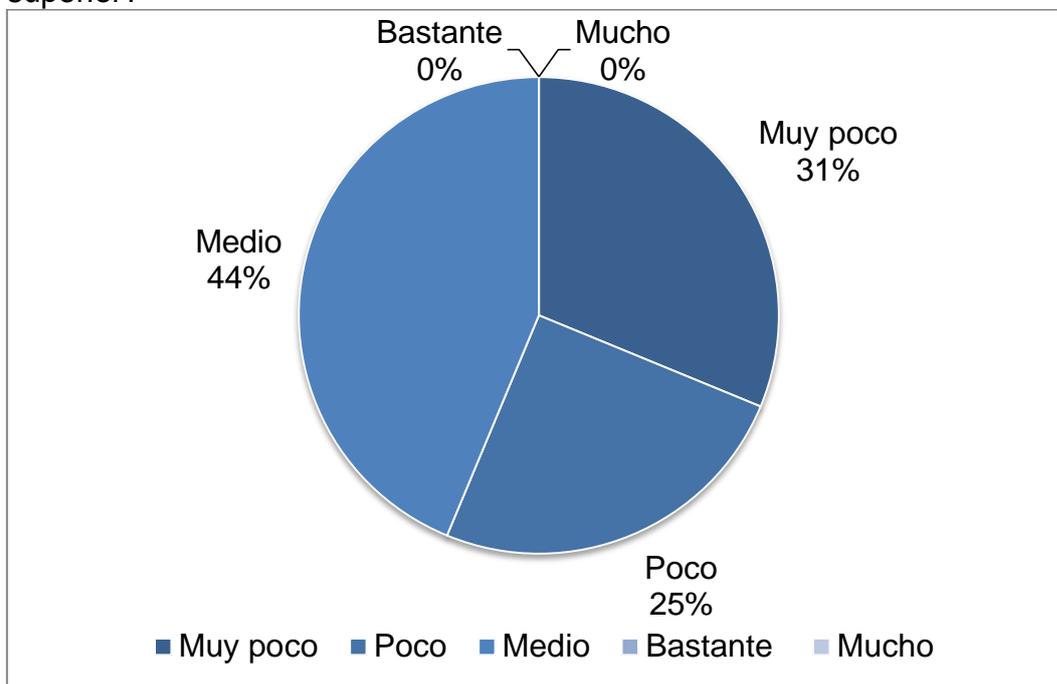
En cuanto al sistema de control, se realiza el balance anual requerido legalmente, que cierra el 30 de junio de cada año, y además por decisión propia de la organización, se realizan 2 pre-balances, uno al 31 de octubre y otro al 28 de febrero, a los efectos de monitorear la evolución anual. En estas oportunidades, se comparan indicadores económicos y financieros, calculados por la auditoría, sin devolución a los encargados de sección, situación similar a la que se vive con el cierre del balance anual. El periodo de control y comparación es de cuatro meses, el cual por los tiempos del Consejo de Administración y la Auditoría externa se analiza, en general, pasado un mes de la fecha de cierre, resultando a destiempo la toma de decisiones. Mensualmente, la administración entrega a cada encargado un reporte de resultados y evolución de cada sección, con análisis monetarios, únicamente, de compras, ventas, gastos, y variación de existencias, con los indicadores vinculados a estos ítem como son: resultados, resultado respecto a ventas o distribución, coeficiente de rotación, rotación en días, variación de existencias y resultado después de gastos, que son comparados con el ejercicio anterior. Éste resulta importante a fin de verificar variaciones poco razonables en los valores, que sirven a los efectos contables de mantener el orden, pero poco para el análisis de ventas, compras, etc. ya que no se realizan en unidades duras, es decir en unidades de venta, moneda constante, etc.

En término general, debemos decir que los reportes son económicos y financieros, contruidos fuera del sistema informático, con información que este brinda. Los reportes dejan de lado otras dimensiones estratégicas como clientes, procesos internos y crecimiento-aprendizaje. En estos casos el sistema informático proporciona escaso o nulo apoyo, y tampoco se construyen

los indicadores de manera paralela. Esto se confirma con las respuestas a la pregunta 15.

Figura N° 23.

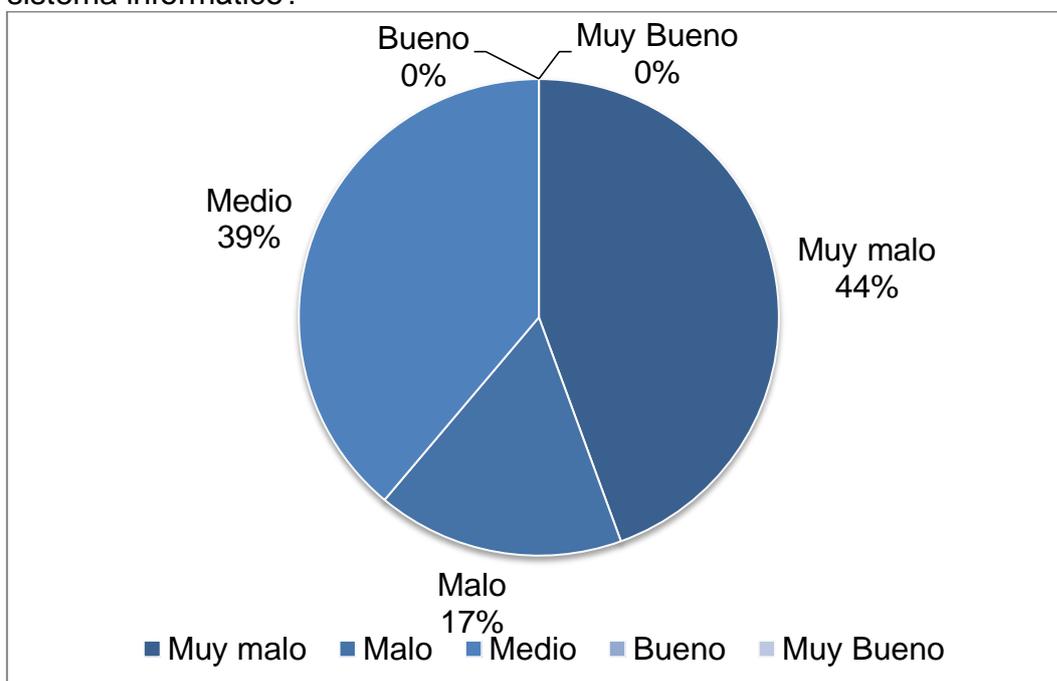
Frecuencias de respuestas a la pregunta ¿puede hacer de manera ágil y amigable, reportes de compras, ventas, pedidos, etc., ante pedidos de su superior?



Fuente: elaboración propia

Figura N° 24.

Frecuencias de respuestas a la pregunta ¿Cuál es su grado de aprobación del sistema informático?

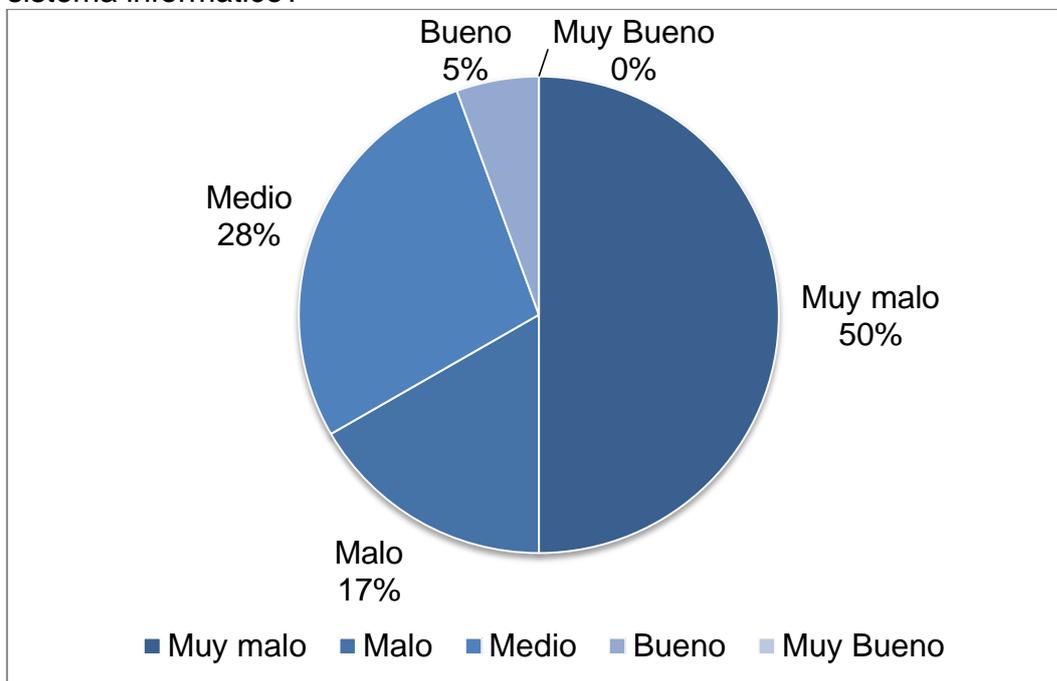


Fuente: elaboración propia

Finalmente, y para reforzar lo antes mencionado, el sistema informático o software de gestión, que materializa el sistema de información y gestión de la cooperativa, recibe un grado de aprobación muy bajo, en parte por su baja agilidad, uso ineficiente de información como de generación de trabajo poco útil.

Figura N° 25.

Frecuencias de respuestas a la pregunta ¿Cuál es el grado de agilidad del sistema informático?



Fuente: elaboración propia

5.3. Cultura Organizacional

5.3.1. Estudio descriptivo

5.3.1.1. Historia de la cultura

El pasado de la cooperativa, forma parte del cimiento sobre el cual se construyó la cultura organizacional. El inicio de la entidad se dio en medio del creciente avance del cooperativismo agropecuario argentino, promovido en lo local, por un gerente de la sucursal del Banco de La Nación Argentina, con la estratégica visión de ser grande, tan grande como Atreu-co, nombre del departamento del cual la localidad de Macachín es cabecera.

El cooperativismo es la solución ante una necesidad. En los momentos de su fundación, las grandes casas de ramos generales, hacían uso y abuso de su condición, sumiendo a los pequeños y medianos productores, a la descapitalización y venta de sus propiedades.

Estas dos fueron las bases sobre las que se creó Atreu-co Cooperativa, en el año 1952, y ha recorrido 70 años. Ese camino, marcado por los cambios geopolíticos mundiales, nacionales, y locales, ha ido configurando una manera de ser y hacer las cosas, que se describen a continuación.

Los cambios económicos, principalmente nacionales, han anclado con fuerza, formas conservadoras del hacer, ya que *“siempre se debe estar preparado para afrontar lo que se venga”*, frase muy común entre los asociados, y siempre se ha trabajado sobre negocios tradicionales, basados en la agricultura y ganadería. Los últimos 20 años han significado grandes cambios en todos los niveles, atravesados por una revolución tecnológica y la diversificación de los negocios, que ponen en discusión cada vez con más fuerza la forma de hacer las cosas de Atreu-co.

La figura del fundador de la cultura, como se menciona en el marco teórico, es quien lidera el crecimiento, y establece las ideas y valores de la organización. Un hecho que no podemos desconocer al introducirnos en la cultura de Atreu-co, es la figura del actual Síndico suplente de la misma, en la persona de Graciano Amigo, quien durante 40 años fue el Gerente General (1964-2008), dejando el lugar al actual gerente, y manteniendo hasta hoy un liderazgo entre quienes integran el Consejo de Administración, como entre la mayoría de los asociados. Es decir, que durante casi 60 años, de los 70 recorridos, ha estado en la misma persona el liderazgo, y en gran parte del tiempo, el poder real en la organización, sin visualizarse una transición en la actualidad, coincidiendo con la opinión de la gerencia en la entrevista. Esta, manifiesta que *“se alejó de lo interno, no se entromete en las decisiones diarias, pero sí, es la opinión final en el consejo de administración”*, al referirse al ex gerente.

5.3.1.2. Clima organizacional

El clima dentro de la organización está definido por la importancia que la misma le otorga a la gestión del recurso humano, o del talento, y en cómo este se relaciona.

En primer lugar, se observa un clima de trabajo familiar, característico de una pyme ubicada en una localidad pequeña, donde los equipos de trabajo

comparten gustos, deportes, hobbies, etc. además del ámbito laboral. Esto genera confianza hacia adentro, como hacia afuera de la organización.

Por otro lado, como mencionamos al describir la estructura y el sistema de información, la gestión del recurso humano no está definida como un área de trabajo y gestión, sino más bien entrelazada entre una persona a cargo de la parte legal y la gerencia general. Sumado a ello, no se cuenta con una planificación en gestión del recurso, lo cual genera permanentes conflictos desde las personas abocadas a la gestión, como dentro de los equipos de trabajo.

Los puestos o vacantes se generan cuando existe la necesidad ya manifiesta, y no como un proceso que responda a la planificación y formación de nuevo personal.

La gestión de este recurso comienza con el reclutamiento, selección e inducción en la organización. En el caso de Atreu-co, se reciben constantemente Curriculum Vitae, que se analizan al momento de una nueva contratación, y es Gerencia quien generalmente se ocupa de ello, considerando en muchos casos la familia del posible nuevo personal y su necesidad laboral, poniendo en segundo plano, los conocimientos, formación y habilidades que la persona posea, y los requerimientos del puesto a cubrir. Luego, no existe un plan de inducción en la organización, sino que se va aprendiendo de acuerdo con lo que el resto del personal del área le aporte, y es aquí el momento donde los valores culturales son transmitidos en gran parte.

Por otro lado, si bien existen niveles jerárquicos en la organización como vimos, en ningún caso se encuentran los puestos de trabajo con el diseño correspondiente, remuneraciones asignadas, ni un diseño de carrera, dentro de un organigrama establecido.

Otro eje del clima y la competencia del personal, es la capacitación, prácticamente nula a lo largo del año, sin el incentivo correspondiente. En varios casos, es el propio personal el que decide tomar capacitaciones de manera independiente, sin que ello sea reconocido. Existen ejemplos de profesionales que han solicitado realizar posgrados, y se les ha negado la posibilidad de hacerlo, ante la necesidad única de que deben estar en la oficina cumpliendo con su horario, más que con su trabajo. En resumen, prima el *“estar”*, por sobre *“como estar”*, aunque el gerente manifiesta que para él *“es más importante el cómo estar, pero no sabe cómo están los empleados porque no hay gestor del personal”*.

La capacitación no es un valor importante en la organización.

La evaluación del personal no está normalizada, y el otorgamiento de incentivos, no está ligado a los resultados, sino más bien al compromiso, y a la decisión que la Comisión de Finanzas, conformada por los miembros titulares del Consejo de Administración, y la gerencia, tome cada año.

Gerencia al ser consultada sobre la evaluación y premiación al personal, menciona que utiliza un criterio personal o consulta a informantes, en general algún encargado. *“No me creo líder”* manifiesta el gerente, quien ocupa el espacio de liderazgo en la organización, sin que ello implique liderazgo de poder, sino que en su figura recae la responsabilidad de conducir los destinos de la organización como hemos mencionado al describir la estructura organizativa.

El liderazgo, en la organización, es una mezcla mayoritaria del tipo autoritario y paternalista, que participativo, ya que pocas veces se tiene en cuenta a los

integrantes de la organización en la toma de decisiones, en la planificación, y en el intercambio operativo de trabajo. No existen reuniones de trabajo, que generen coordinación, nuevas ideas y formas de colaboración entre las personas o los equipos. *“No tengo tiempo, estoy muy ocupado en lo diario”*, es lo que manifiesta el gerente al ser consultado.

La concentración de las actividades operativas sobre una persona, el control y la toma de gran parte de las decisiones, nos acerca al líder autoritario más que a un paternalista, aunque mantiene características de este como otorgar confianza y apoyar algunas acciones del personal, pero siempre bajo su control, y molesto con las acciones no comunicadas.

5.3.1.3. Valores organizacionales

Los valores fueron mencionados y descritos al caracterizar la organización, siendo Responsabilidad, Honestidad, Solidaridad y Confianza los determinados como propios en el proceso de planificación estratégica. Es necesario mencionar por otro lado, que el cooperativismo se apoya sobre una importante cantidad de valores y de principios cooperativos, detallados en tratados internacionales.

Es interesante expresar que los resultados de la Pregunta 2 del cuestionario, muestran que gran parte de los encuestados, en su mayoría encargados de sección, conocen poco la Visión, Misión y Valores. Esto podría significar una falta de alineación con los objetivos organizacionales, poca identificación con estos valores, una mala determinación de los mismos, o simplemente una mala comunicación.

Los valores mencionados son los que atraviesan al personal de la cooperativa, así como la buena educación y respeto por el asociado y el público en general que asiste diariamente a la cooperativa, manifestando buena vocación de servicio.

No se han determinado hasta el momento, códigos de ética, ni restricciones ideológicas para la integración de la cooperativa. Sin embargo, prima todavía la importancia de la figura masculina. Ejemplo de ello es la integración del Consejo de Administración, constituido en su totalidad por personas de género masculino, y con mayoría hacia adentro de la organización.

5.3.1.4. Las presunciones básicas

Atreu-co se ha caracterizado, por su desempeño histórico, en una organización comprometida con la comunidad, con fuerte estabilidad económica y laboral. En la medida que las nuevas generaciones se han ido incorporando, la estabilidad laboral es menos valorada, porque surgen otros intereses personales por encima de este, y se da mayor rotación. Esta situación, se hace más notable en los profesionales, o personal con habilidades destacadas, que consiguen mejores puestos en otras organizaciones.

En líneas generales, como se mencionó anteriormente, los grupos son fuertes, existe buen clima interno, colaborativo. Se nota mayor desconexión entre grupos de trabajo, que varias veces no logran coordinar actividades conjuntas. Esto puede deberse a diferentes factores, que intervienen en distinto nivel, como puede ser el liderazgo general, las importancias históricas o económicas de cada sección, la personalidad de encargados, o simplemente la falta de un

espacio de comunicación, debate y generación de soluciones comunes, ante los problemas u oportunidades que se presentan.

5.3.1.5. Las normas en la organización

Las normas se relacionan con la construcción y diseño de los procesos y como dichos procesos se llevan implementados. Atreu-co, si bien no posee procesos normalizados, mantiene una estructura muy rígida sobre los mismos, que en muchos casos tienen que ver con la tradición, y podemos englobarlos en la frase *“siempre se hizo así”*. Reflejo de ello es el sistema de información, que hemos descrito en el título 5.2. y como se estructuran los sistemas operativos, siendo históricamente, salvo mínimas modificaciones, la misma estructura, como los procesos que ocurren dentro de ella.

Por otro lado, se es muy rígido en el cumplimiento horario, con poca flexibilidad, y exigencia en el cumplimiento del trabajo de una determinada manera, sin posibilidades de innovar en las formas de hacerlo.

En cuanto a la comunicación interna, no se siguen normas establecidas, lo cual lleva a las situaciones mencionadas en otros títulos. De esta manera, se generan situaciones de desinformación o *“radiopasillo”* innecesarias, tanto en la bajada de decisiones desde el Consejo de Administración, Gerencia, o a la inversa, como en el sentido horizontal.

Existen normas de seguridad e higiene establecidas, que son exigidos de igual manera en todos los ámbitos, y en muchos casos se convierte en obligación cuando algún ente externo lo requiere como exigencia, ejemplo la ART.

5.3.1.6. Las interacciones entre los miembros de la organización

Hasta aquí, se ha comentado sobre las relaciones internas, restando describir las relaciones del personal con la dirigencia y los asociados.

La dirigencia de Atreu-co está conformada por el Consejo de Administración. Antes de describir las relaciones con el personal, hay que mencionar las características de este grupo y su dinámica. Ya se ha mencionado que en su totalidad son varones, que se reúnen una vez por mes generalmente, y se organizan en comisiones para determinados seguimientos dentro de la cooperativa. Los mismos son elegidos democráticamente en asamblea anual ordinaria por los asociados, mediante un proceso regido por estatuto, que requiere la presentación de una lista de candidatos. Más allá de esto, los cargos son renovados en general por las mismas personas, y la rotación se da mayoritariamente por un proceso de cambio generacional, incluso hasta recambios por el fallecimiento de un consejero. En otras palabras, los lugares han sido vitalicios y hereditarios, siendo el promedio de edad alto, superior a los 60 años, con poca participación de jóvenes.

Otro elemento importante es la capacitación del Consejo de Administración, tanto formal como no formal. En el primer caso, los consejeros poseen un nivel formativo secundario o primario, a excepción de un médico veterinario. Por otro lado, en cuanto a lo no formal, la Asociación de Cooperativas Argentinas Coop. Ltda. (ACA), organización de segundo grado que nuclea a Atreu-co, brinda capacitaciones para consejeros, y solo 3 han completado el curso correspondiente. En tanto que es escasa la participación de este grupo en capacitaciones que pueda realizar la cooperativa por iniciativa propia para su personal, que además son pocas y no por iniciativa de este cuerpo. Además,

existen en el Consejo, un ex Tesorero de ACA y un ex Secretario del Grupo Cooperativo Asegurador La Segunda, que poseen importante experiencia en el ámbito cooperativo, quienes además forman parte de los tres que han completado el curso de consejeros mencionado. Finalmente, se debe agregar que es un grupo de personas que en sus actividades particulares han mantenido un fuerte tradicionalismo en los negocios, que se refleja en las actitudes y discusiones para la toma de decisiones.

En la relación del personal con la dirigencia, se pueden dar dos situaciones: los “jefes” o los “amigos”. Es muy común, sobre todo en empleados de mayor trayectoria, una actitud de mayor respeto y servicio hacia los consejeros, respecto al resto de los asociados. También se da en el sentido inverso, donde el consejero manifiesta tácitamente su poder, y solicita ser mejor atendido por su posición, más que por la calidad de atención en general. El caso de los “amigos” lo llamaremos así por el nivel de confianza de los consejeros con el personal en general. Esto se visualiza en algunas relaciones, donde es el consejero quien consulta al personal sobre proyectos que se están trabajando, o sobre el desempeño de su posición laboral, y en otras donde el personal recurre a solicitar opiniones o manifestar inquietudes por no obtener respuestas mediante el canal jerárquico correspondiente. Estas dos situaciones nos llevan a dos efectos, el primero es el rechazo o incomodidad del personal frente al “jefe”, y la otra es un problema de comunicación interna, donde el consejero se entromete en cuestiones operativas o la estructura organizativa no da las respuestas necesarias.

Respecto a las relaciones del personal con los asociados, por el entorno de vida de la cooperativa, existen innumerables relaciones, desde lo familiar, amistades, vecinos, etc. El personal salvadas excepciones, no hace diferencias con el asociado, vinculadas a su relación personal.

5.3.1.7. Los símbolos: ritos, rituales y ceremonias, los símbolos y lemas, los mitos e historias.

Atreu-co realiza anualmente dos eventos para su personal, uno es el almuerzo de cierre de ejercicio, el día 1 de julio de cada año, y la cena familiar de fin de año. El primero, se realiza luego del trabajo de auditoría que realizan los consejeros en cada sección, sobre el stock de mercadería y el cierre administrativo de arqueo de cajas al 30 de junio, con presencia del Auditor externo. En esta ocasión asisten solamente empleados y consejeros, compartiendo un espacio social muy relajado. En cambio, a la cena de fin de año, asisten todos con sus familias, incluso personal jubilado de la organización.

Por otro lado, en octubre, se organiza un almuerzo para asociados y personas vinculadas a la organización, con motivo del aniversario de la cooperativa, y de la realización de un remate de hacienda especial.

Los tres encuentros sociales mencionados, están así establecidos desde hace importante cantidad de años, con una dinámica estandarizada con el tiempo, donde es muy difícil sugerir e implementar un cambio en su organización, lo que habla de una cierta rigidez y tradición organizativa. El almuerzo, el mismo día que un remate de hacienda, habla de una tradición en los negocios de la cooperativa, que continúa siendo hasta hoy el principal. Este evento desconoce del resto de las actividades de la cooperativa en su conjunto, a la vez que

muchas veces lo hacen algunas actividades organizadas por otras áreas de la cooperativa, pero de menor importancia simbólica.

Otro hecho simbólico, es la Asamblea Anual Ordinaria, realizada con la misma línea organizativa tradicional. Es aquí, casualmente, donde podemos visualizar el lugar que se otorga a las mujeres en la dirigencia de la cooperativa. En la imagen, observamos un grupo de mujeres sentadas en la parte posterior del salón, muchas de ellas esposas de consejeros o asociados sentados en la parte delantera.

Imagen N° 2.

Asamblea Ordinaria de Atreu-co Coop. Agrop. Ltda.



Fuente: elaboración propia

5.3.1.8. Las subculturas dentro de la organización

Este trabajo se enfocó en el estudio de la cultura general de la cooperativa, sin embargo es posible distinguir particularidades culturales en diferentes áreas o secciones, que generalmente vienen dadas por el tipo de actividad que realizan o la personalidad de sus encargados, ya que en varias el personal es reducido. Por ejemplo, la estación de servicio, al tener que respetar una bandera de venta, debe cumplir con exigencias de uniformes, procedimientos, capacitaciones, objetivos mensuales, etc, situación similar sucede en el área de venta de seguros. Esta situación es diferente a la del autoservicio, donde la actividad es propia de la cooperativa, y se observa un clima e imagen más conservadora. Otro caso es el de corralón o ferretería donde se cuenta con personal más proactivo, que motoriza cambios y crecimientos en sus áreas, a veces disimiles a las del autoservicio, por ejemplo.

5.3.1.9. El entorno físico e imagen

Así como desde los valores y tradiciones se mantienen sin cambio por años, sucede lo mismo con el entorno físico de trabajo, donde salvo nueva infraestructura realizada, no se renuevan colores, mobiliarios, imágenes, etc. Como podemos observar en la imagen, se cuenta en la administración, el corazón operativo de la cooperativa, con mobiliario de diseños antiguos, color

marrón o gris, y paredes blancas lisas. También podemos observar una máquina de escribir de uso diario, símbolo de tiempos pasados, que refleja claramente la resistencia a los cambios tecnológicos.

Imagen N° 3.

Oficinas del área administrativa de Atreu-co Coop. Agrop. Ltda.



Fuente: elaboración propia

Imagen N° 4.

Máquina de escribir en las oficinas administrativas de Atreu-co Coop. Agrop. Ltda. De uso diario.



Fuente: elaboración propia

Otro elemento de análisis es el sonido de la organización en el horario laboral, donde no se escucha ningún tipo de música funcional y muchas veces reina el silencio en los horarios de poca asistencia de público. Por otro lado, no se toma mate, un clásico argentino, y el horario para acceder a un café está establecido, más allá que los elementos estén allí disponibles.

Este ambiente, impacta directamente en el estado emocional o de ánimo del personal, que condiciona un buen desempeño.

Por otro lado, son inexistentes los espacios para el asociado o el visitante, que generen calidez y comodidad durante la espera. Lo mismo se observa en los

espacios de trabajo y atención directa, donde existen muy pocos espacios para la atención más personalizada y cómoda. Esto se podría traducir en la importancia que la organización le pone al asociado en su atención en las oficinas, cuestión que se contrarresta en la mayoría de los casos por un ambiente de atención amigable por parte del personal, y en la confianza con el asociado.

Finalmente, otro elemento de análisis, que manifiesta un sistema conservador es el logo de la organización, como vemos en la imagen N° 5. En el mismo se observa un agricultor trabajando la tierra, con un tractor sin cabina y arado, situación muy distante a los últimos 20 años del sistema agropecuario. La irrupción de la tecnología, la seguridad del trabajador y la siembra directa, configuran un nuevo presente, con la innovación como parte principal del sistema. Mismas consideraciones podemos realizar sobre las hojas membretadas o sobres postales de la organización, cargados de información, muchos casos es obsoleta o desactualizada.

Imagen N° 5.

Logo identificativo de Atreu-co Coop. Agrop. Ltda.



Fuente: banco de imágenes institucionales, Sección Administración

5.3.2. Resultados del relevamiento mediante el cuestionario OCAI

A los efectos de validar lo observado de manera directa y por comentarios extraídos de la entrevista con la gerencia, se realizó el cuestionario sugerido por la metodología OCAI. El mismo fue respondido por 23 personas, entre ellos encargados o sub-encargados, gerencia y consejeros titulares, durante el primer semestre del año 2022. Los resultados se pueden observar en el Figura N° 26.

La tipología cultural Jerárquica o Burocrática, obtuvo el mayor porcentaje (33%), coincidente con las apreciaciones realizadas anteriormente sobre las características organizacionales. En tanto que el segundo lugar, casi con la misma importancia, fue para las tipologías culturales de Clan (26%) y Orientada al mercado (24%). Y por último, la cultura Flexible, obtuvo el menor porcentaje (17%). Estos valores, nos indican que existen subculturas internas, y características de las demás culturas, aunque predomine una. Esta afirmación la podemos reforzar con el siguiente análisis de las dimensiones sugeridas por el modelo, cuyo resultado se encuentra en el Anexo III:

1. Características Dominantes de la Organización: el mayor puntaje acumulado es para la afirmación “La organización es muy estructurada y controlada. Las actividades se desarrollan de acuerdo a procedimientos estándares estrictamente formalizados”, característica de la cultura

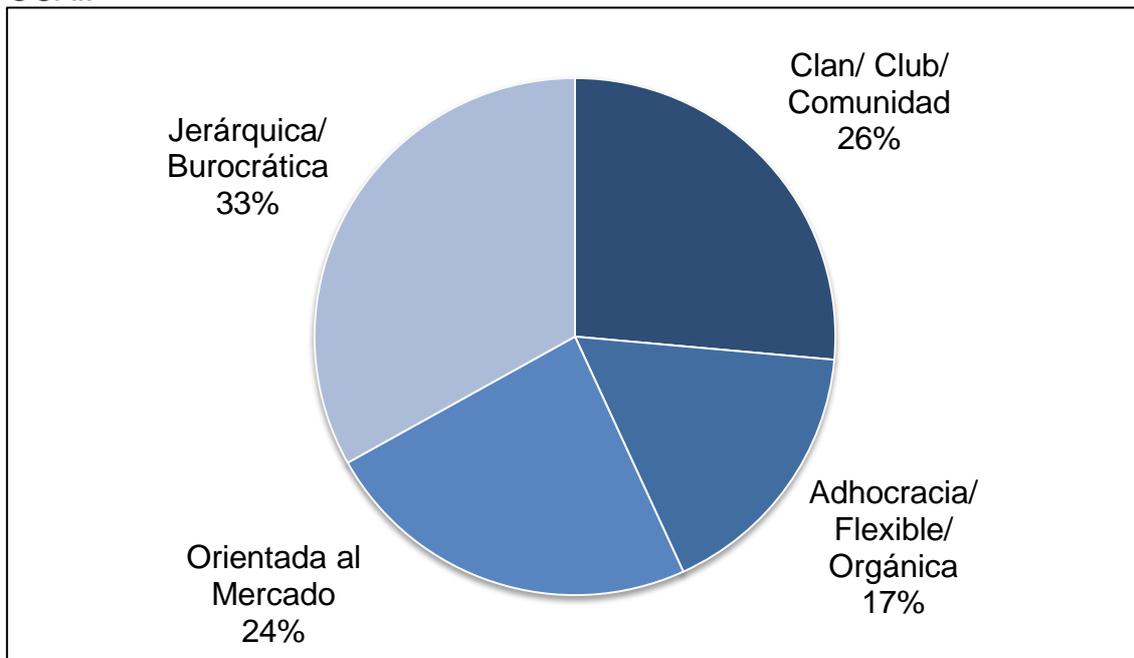
burocrática, y con poca diferencia en segundo lugar la afirmación “La organización permite el desarrollo personal. El ámbito de trabajo es familiar y relajado. Se comparten temas personales”, correspondiente a la cultura Clan o Familiar.

2. Liderazgo Organizacional: casi con el mismo puntaje acumulado se encuentran las afirmaciones “El liderazgo se entiende como una actividad de coordinación, estructuración y que prioriza la eficiencia” y “El liderazgo se entiende como una actividad fuertemente orientada a resultados, basado en el sentido común”, correspondientes a los tipos culturales de orientación al mercado y burocrática respectivamente. Esto dado principalmente por la estructura y la búsqueda constante de mejores resultados económicos y estabilidad que ha desarrollado la cooperativa. En gran parte, existe un crecimiento económico por inercia del sector y por la amplia gama de servicios ofrecidos que hace de la comodidad en la compra del asociado.
3. Estilo de Gestión: “El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la estabilidad laboral y la previsibilidad” es la afirmación ampliamente mayoritaria, correspondiente al tipo cultural burocrático. Muy por detrás se ubica el estilo de gestión participativo y de trabajo en equipo.
4. Factores de Integración: en este caso, la afirmación mayoritaria es “El factor de integración de la organización es la lealtad y la confianza. El lema es “ponete la camiseta”, que corresponde al tipo cultural Clan o Familiar.
5. Énfasis Estratégico: La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia y el control de gestión son valores predominantes. Esta afirmación mayoritaria, también del tipo burocrático, reafirma los valores y comportamientos mayoritarios de la organización.
6. Criterios de Éxito: “La organización define su éxito en base a la eficiencia, los bajos costos y la estabilidad en la programación”. Este enunciado resume en gran parte la trayectoria y la idiosincrasia cultural de esta cooperativa, que ha revisado más los costos que las oportunidades del contexto.

Este análisis permite observar claramente los rasgos más distintivos de la cultura organizacional de Atreu-co y afirmar que existe, por motivos ya descriptos, otras tipologías culturales como Clan y Orientación al Mercado.

Figura N° 26.

Proporción de tipologías culturales arrojadas por el cuestionario del Modelo OCAI.



Fuente: elaboración propia.

6. PROPUESTA DE MEJORA

Luego del análisis efectuado podemos exponer como primera apreciación, que el sistema de información es un elemento clave del éxito de la estrategia organizacional, ya que la información fluye entre los usuarios, el software y el hardware, permitiendo llegar a los objetivos propuestos.

En la organización relevada, el software presenta aspectos que requieren una mejora sustancial. A los efectos de tener presentes estos, y como afectan al desempeño del sistema de información, y a la organización en general, se enumeran a continuación una serie de puntos potenciales de mejora:

- ✓ Automatización de tareas (contables, facturación, carga de datos, etc.)
- ✓ Seguimiento de procesos on line, tanto de compra y venta, como logísticos.
- ✓ Posibilidad de carga de toda la información al mismo software, disminuyendo el uso de otros soportes.
- ✓ Base de datos para uso en marketing, comunicación, asociados.
- ✓ Seguimiento de cuentas o información de asociados.
- ✓ Agilidad, es decir software en línea, disminuyendo tiempos.
- ✓ Creación de un sistema de control on line, integrado en diferentes niveles
- ✓ Registros para la gestión de recursos humanos.

Los usuarios, otro de los elementos del sistema de información, constituyen el elemento central del sistema y de la propuesta de mejora que trabajaremos. Dado que los mismos son quienes hacen uso de la información. Para lo cual, se identifica la necesidad de:

- ✓ Capacitación
- ✓ Descentralización del flujo de información de los diferentes sistemas operativos
- ✓ Agilización del proceso de toma de decisiones, sobre todo en lo operativo.
- ✓ Comunicación y conocimiento de la estrategia organizacional
- ✓ Uso de paneles de control

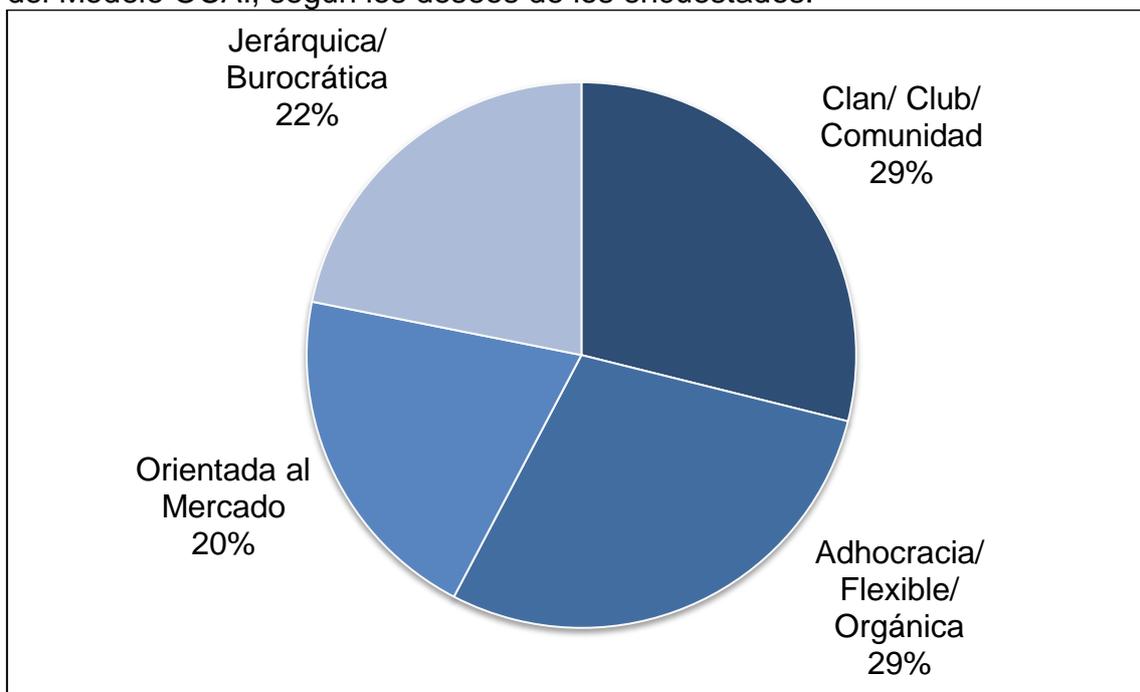
De acuerdo a lo expresado como aspectos relevantes hacia su adecuación, más que un cambio de software, se requiere una mejora sustancial desde el enfoque de los usuarios u operadores, a los efectos de adoptar una nueva tecnología. Dicho en otras palabras, y en concordancia con autores citados en el marco teórico, se requiere un cambio cultural, ya que es necesario trabajar en modificar ciertas formas de hacer y actuar de las diferentes personas de la organización, impactando en los valores, supuestos, creencias y procesos de pensamiento, es decir, en los elementos invisibles de acuerdo a lo mencionado por Daft (2011).

La cultura burocrática, caracterizada anteriormente, representa una situación compleja para poder comenzar un proceso de cambio por su conservadurismo y tradicionalismo, más allá que, tal cual lo mencionado por la bibliografía, la mayoría de las organizaciones, se alejan de las culturas burocráticas.

A los efectos de realizar una propuesta de mejora o cambio, resulta interesante analizar las fuerzas internas, que de darse este proceso, posibilitarían una sinergia o no del mismo. Aprovechando la circunstancia de la realización de los cuestionarios bajo el Modelo OCAI, se consultó a los encuestados, como creen que debería ser el modelo de gestión en un futuro según su entendimiento. Los resultados, según se observan en el siguiente Figura (N° 27), se invierten respecto a lo actual. Cobra mayor importancia el tipo cultural flexible como el de clan, siendo la orientación al mercado y la burocrática las de menor valoración.

Figura N° 27.

Proporción de **tipologías culturales deseadas** arrojadas por el cuestionario del Modelo OCAI, según los deseos de los encuestados.



Fuente: elaboración propia

A los fines de obtener más claridad en las dimensiones de cambios expresados por los encuestados, se realizó una comparación de la variación del peso relativo del puntaje de cada subdimensión, en cada tipo cultural (ANEXO V).

Para proponer un cambio, es importante considerar que los diferentes agentes de la organización no se sienten cómodos sobre estos enunciados:

- ✓ El liderazgo se entiende como una actividad facilitadora del trabajo (-35%).
- ✓ El factor de integración de la organización es la lealtad y la confianza. El lema es "ponete la camiseta" (-28%).
- ✓ La organización define su éxito en base a desarrollar productos únicos e innovadores (-28%).
- ✓ El liderazgo se entiende como una actividad fuertemente orientada a resultados, basado en el sentido común (-32%).
- ✓ La organización es muy estructurada y controlada. Las actividades se desarrollan de acuerdo a procedimientos estándares estrictamente formalizados (-34%).

- ✓ El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la estabilidad laboral y la previsibilidad (-27%).

En cambio, los encuestados se sentirían mejor sí:

- ✓ El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo y la participación (+34%)
- ✓ La organización define su éxito en base al desarrollo del capital humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas (+38%).
- ✓ El liderazgo se entiende como una actividad motivadora, que fomenta la innovación, el emprendedurismo y la toma de riesgos (+20%).
- ✓ La organización está muy orientada a los resultados. Las personas se preocupan por completar las tareas, son muy competitivas y están orientadas a lograr los objetivos (+27%).
- ✓ El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la alta competitividad y está fuertemente orientado a resultados (+17%).
- ✓ El liderazgo se entiende como una actividad de coordinación, estructuración y que prioriza la eficiencia (+34%).
- ✓ El factor de integración de la organización es la formalización de normas y políticas. El lema es “lo importante es el orden” (+32%).
- ✓ La organización define su éxito en base a la eficiencia, los bajos costos y la estabilidad en la programación (+14%).

Plan de mejora y gestión del cambio

El análisis desarrollado a lo largo del trabajo, permite inducir hacia cierta propuesta de mejora, con ejes en el liderazgo y el estilo de gestión, principalmente, para lo cual se proponen tres etapas, según lo sugerido por Chiavenatto (2009): descongelación, cambio y recongelación o evolución continua como la denominaremos, que serán complementadas por una serie de estrategias sugeridas, con una propuesta de temporalidad de cada una de ellas, de acuerdo a la Figura N° 29, en el cual se exponen las diferentes actividades a desarrollar en cada una de las etapas de la propuesta.

- ✓ Etapa I. Descongelación: nuevas ideas.

La Administración, encabezada por la gerencia, trabajará en la concientización y fortalecimiento de la idea de mejora del sistema de información, proponiendo en la mesa de decisiones de la organización, **la necesidad del cambio**. Es importante el convencimiento de los niveles superiores de la organización, con el total apoyo del Consejo de Administración, ya que de acuerdo a lo mencionado por autores como Newstrom, Chiavanetto y Robbins, son la base necesaria como fuerza y método para el cambio organizacional, con la ejemplaridad individual como motor hacia los demás, en un sentido amplio y sistémico. Además, son quienes deben fijar y/o gestionar, de manera consensuada, las características culturales deseadas, más allá de los deseos o visiones del personal jerárquico.

Lo descrito a lo largo del trabajo es parte del insumo necesario para clarificar y transmitir la necesidad de cambio, generando el involucramiento y compromiso del personal necesario. Como dato positivo, se destacan los resultados anteriores sobre los deseos de los encuestados.

Por otro lado, es necesario debatir internamente aspectos estructurales que le permitan a la cooperativa, ser una organización flexible, con capacidad para adaptarse rápidamente a las alteraciones continuas del entorno.

✓ Etapa II. Cambio de lado a lado.

Se interpreta como la fase más compleja y larga, ya que requiere no sólo de decisiones, sino de acciones. Se propone un cambio de lado a lado porque se trabajará sobre los procesos internos de la organización en su conjunto, que generarán un cambio cultural, de acuerdo a Alles (2005).

La estructura organizacional, como la hemos descrito, con su departamentalización y concentración de los sistemas operativos, debe ser re pensada y rediseñada a los efectos de descentralizar el flujo de información y decisiones, a través de un **nuevo diseño organizacional**. Para ello se propone la generación de mandos medios entre la Gerencia General y las secciones o unidades de negocio (Figura N° 28), como responsables de equipos de trabajos de áreas definidas (con funciones específicas, responsabilidades, roles), tales como financiera, comercial (compras, ventas, conversión), administración del personal, planificación y control, con cierta autonomía, y una estrecha coordinación y relación entre ellas y la Gerencia General. A su vez, dentro de cada sección deben estar reflejados en el nuevo diseño los roles y responsabilidades de cada puesto, lo cual permitirá ordenar los procesos y flujos de trabajo. Partiendo de la estructura actual, se recomienda crear en primer lugar una dirección o jefatura de Gestión del Talento, a los efectos de que sobre ella se organicen los sistemas, procesos y nuevo diseño, según describimos a continuación. Para luego crear, otras áreas con el mismo nivel jerárquico de Finanzas, Comercial y Planificación. Estas figuras absorberán trabajo que actualmente desarrolla la gerencia general, y articularan sus funciones con cada sección, estableciendo los objetivos, métricas y planes operativos correspondientes. De esta manera, Gerencia General pasará a tener un rol más estratégico, que operativo, conformando junto a ellas una mesa de gestión.

Figura N° 28.

Nuevo diseño organizacional sugerido.



Fuente: Elaboración propia

La **gestión del talento humano** o de las personas, se evidencia como un requisito realmente ineludible a incorporar en la organización, para que la misma organice no sólo las capacidades, sino que se genere una dinámica de relaciones interpersonales acorde a una nueva realidad empresarial y trabaje en forma continua en el organigrama de la cooperativa. En esta área, es importante la revisión de roles, relaciones laborales, capacidades y habilidades de toda la organización.

El papel del gerente es crucial en este proceso de adecuación organizacional, que, como lo menciona Robbins (2010), es quien hace posible el cambio, actúa como agente principal del mismo, asume el rol de liderazgo y es quien genera o promueve el involucramiento del personal en el proceso. En paralelo a ello, se propone la descentralización de funciones y actividades actualmente concentradas por la Gerencia General, tal como mencionamos anteriormente, con una mayor orientación hacia las decisiones estratégicas.

La **capacitación**, debe ser un nuevo valor en la organización, que como han manifestado distintos autores, es la principal herramienta para generar el cambio cultural, ya que se trabaja sobre las habilidades, comportamientos y actitudes del talento de la organización. La digitalización de los procesos y la información requieren de nuevas capacidades, así como una mayor humanización del trabajo, generando organizaciones que transformen su cultura en un activo, tal cual lo mencionan diferentes autores luego de la pandemia del COVID-19.

La estrategia formativa debe realizarse en todas las estructuras de la organización, tanto en el Consejo de Administración, equipo gerencial, encargados y equipos de trabajo de cada sección. El órgano de gobierno debe capacitarse en procesos de planificación, toma de decisiones, liderazgo, y específicas de su rol dentro de la cooperativa, como pueden ser los cursos de formación existentes y realizados ya por algunos consejeros.

El equipo gerencial, como los mandos medios, deben realizar capacitaciones de gestión de procesos, liderazgo, trabajo en equipo, gestión comercial, herramientas informáticas, además de las específicas de su puesto laboral. En tanto que, el personal de cada sección, debe capacitarse en los aspectos técnicos de su unidad de negocio, trabajo en equipo, y las que se consideren necesarias para el logro de los objetivos específicos.

El proceso de organización interna, debe ser acompañado por el Consejo de Administración. El cuerpo decisorio debe acompañar un programa de capacitación, y debe asumir sus roles y funciones de manera clara, dejando a un lado su intromisión en la dinámica interna de la cooperativa. Fundamentalmente, será relevante el acompañamiento a la gerencia con las decisiones tomadas, contribuyendo a fortalecer su liderazgo.

El rol que asume el gerente en este proceso, debe ser más participativo, y se considera necesaria la colaboración activa del área de gestión del talento o personal externo especializado en la temática.

La **comunicación interna** es otro eje sobre el que se debe trabajar, ya que es uno de los elementos críticos para generar un cambio cultural, ayudado por acciones de *coaching*. Esta mejora en la comunicación interna, debe concebirse como un proceso bidireccional continuo, que a su vez permita un cambio en el estilo de gestión, con diálogos y acciones conjuntas, creando una espiral de acciones en favor de las modificaciones propuestas, reforzando el involucramiento del personal.

El plan de mejora de la comunicación interna, tanto en lo vertical como en la horizontal, debe contemplar:

- ✓ Diagnóstico: generado a través de reuniones de intercambio o encuestas
- ✓ Objetivos: se deben establecer objetivos, acciones, y una retroalimentación continua
- ✓ Gestión de equipos: la mejora de la comunicación se logra integrando los equipos en diferentes capacitaciones, en los diferentes niveles, como entre grupos
- ✓ Evaluación y mejora continua: se deben establecer sistemas de evaluación del plan propuesto, con feedback para continuar mejorando.

Las acciones en la gestión de las personas y los procesos, puede ir acompañada del análisis de propuestas para **implementación de un nuevo software de gestión o ERP**. En este trabajo, se debe relevar potenciales proveedores, como software disponibles en el mercado en coherencia con las necesidades de la cooperativa, analizar las ventajas y desventajas de cada uno, según los lineamientos estratégicos que fijan los altos mandos de la organización, dejando en último plano las cuestiones económicas, ya que es una decisión que mínimamente va a impactar en los próximos 10 años de la organización, lo que convierte a esto en una decisión estratégica. Como insumos para la elección del proveedor se deberán tener presentes los aspectos de mejora mencionados al comienzo de la propuesta.

Posterior a la selección del proveedor potencial y producto informático, se debe planificar junto a ellos el trabajo de relevamiento de procesos internos, organizar el camino de capacitación del personal, migración de información y puesta en marcha del nuevo software. Nuevamente, la gestión de la cooperativa en conjunto con los referentes de cada área de trabajo, debe velar por la capacitación del personal, y trabajar colaborativamente en la diagramación de los procesos internos que permitan mantener un personal motivado y funciones/actividades claras y coherentes con cada puesto de trabajo, en un marco de relacionamiento dinámico y continuo.

Por otro lado, será necesario llevar adelante un adecuado control de procesos administrativos, comerciales y financieros, como de actualización de datos, de manera de poder realizar la migración completa de datos hacia el nuevo software, que como alternativa viable, puede coincidir con el comienzo de un ejercicio económico de la cooperativa.

✓ Etapa III. Nueva cultura en Evolución Continua

Finalmente, se espera una organización, con una nueva cultura adecuada comenzando a fortalecer, ya que no es un proceso que pueda cerrarse en el plazo propuesto, sino que requerirá de mayor tiempo, y de un monitoreo continuo, en virtud de la participación colectiva de todos y cada una de las personas que forman parte de la cooperativa.

La nueva cultura se centrará en las personas, con la incorporación de nuevos valores como la capacitación, comunicación, colaboración, dando lugar de esta manera a lo mencionado en la misión y visión de la organización.

Las nuevas actitudes permitirán mantener una organización culturalmente flexible, que cambie y aprenda constantemente, que motive los equipos y los mejore, como así también que los proteja de ciertos disidentes y de rupturas.

Por el lado del sistema de información, se interpreta que la mejora tecnológica, generará un aumento en la eficiencia del uso de los datos, permitiendo generar

información de calidad y con agregado de valor, donde la información será posible de evidenciar en paneles de control para la toma de decisiones estratégicas como operativas, con actualizaciones continuas.

La reestructuración organizacional, ayudará a generar una mayor autonomía en los grupos de trabajo, con un estilo de gestión participativo, horizontal, que contando con información de resultados y objetivos, pueda producir acciones innovadoras.

Posterior a la transformación propuesta, se considera necesario trabajar en la implementación de procesos de mejora continua, que permitan avances en otros elementos culturales, como son los sistemas de incentivos, ritos y ceremonias, clima organizacional, normas internas, subculturas, entornos físicos, etc.

Los grupos de trabajo fortalecidos desde la capacitación y la gestión, los cuerpos decisorios contando con información para la toma de decisiones, y un ejercicio comunicacional interno afianzado, permitirá la reformulación de su plan estratégico, con un fuerte enfoque en el asociado de la cooperativa, que propicie su desarrollo con mejores ofertas de servicios y productos, ayudando al crecimiento y desarrollo de la organización, en un marco de adecuación a la realidad de situaciones del contexto empresarial.

Figura N°29.

Propuesta de cambio cultural por etapas y temporalidad.



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Los sistemas de información son elementos indispensables en la gestión de la organización, enmarcándose en su cultura organizacional, es decir en la forma de hacer y ser de la cooperativa.

La cultura organizacional de Atreu-co, se caracteriza por un estilo tradicionalista, conservador, que se ha forjado desde la figura de un fundador, y reforzado en el tiempo. La austeridad, estabilidad económica y laboral, constituyen la estrategia organizativa.

La cultura mantiene un importante rasgo de empresa familiar, por la cercanía de vínculos entre el personal y la dirigencia. El liderazgo, es de tipo autoritario y paternalista, con fuertes criterios personales en las decisiones. A esta situación, se le debe sumar un escaso interés por la capacitación del personal como del cuerpo directivo.

La concentración en las decisiones, se refleja en el flujo de trabajo, que causa una gran lentitud tanto en la toma de las mismas, como en la ejecución, con problemas de comunicación.

La cultura, guarda características del tipo mercado o misión, en tanto que está enfocada en un propósito, que es la de atender a sus asociados, y sobre todo obtener rentabilidad. Por otro lado, por su conformación, con énfasis en mantener el personal comprometido, y las relaciones entre el personal, conserva características del tipo cultural de clan o comunidad. No obstante ello, domina el tipo cultural burocrático, por sobre los demás; dado por el fuerte tradicionalismo, la estabilidad laboral y económica como eje, con fuertes rasgos jerárquicos en los procesos de la organización.

Complementariamente, el sistema de información de Atreu-co es efectivo, poco eficiente, de baja calidad, que no crea valor y es transparente. El sistema requiere esfuerzos innecesarios del recurso humano, que generan un alto grado de desaprobación del mismo.

Por el lado de los sistemas operativos, destacamos además de los impactos mencionados antes, la concentración en el flujo de información sobre la gerencia general, como son decisiones respecto al recurso humano, las finanzas, tanto en lo estratégico, táctico u operativo, impactando en lo comercial hacia las diferentes secciones. Además, existe un desconocimiento general de la estrategia entre los encuestados, quienes forman parte de los procesos de toma de decisión de la organización, que a su vez utilizan la información brindada por el sistema informático. Debemos destacar en este punto, los problemas de comunicación descritos y reafirmados por los encuestados. Como resultado de ello, no existe una toma de decisiones coherente con un planteamiento claro y sobre la base de objetivos, y métricas asociadas, centrándose las mismas, sobre la dimensión financiera y económica únicamente.

Este paralelismo, nos permitió realizar una propuesta de mejora, que se basó en el marco conceptual y en las apreciaciones del personal sobre el futuro deseado de la gestión organizacional.

La propuesta elaborada, de manera estratégica, pone énfasis en cuestiones culturales, que serán las bases para un fuerte cambio organizacional, empujado por el nuevo sistema de información. Ese cambio parte de un involucramiento constante del máximo órgano de gobierno, que acompañe todo el proceso de cambio, no solo como mero tomador de decisiones, sino asumiendo un rol estratégico en el cambio.

El nuevo diseño organizacional, con la incorporación de la gestión del talento humano con énfasis en el liderazgo y la capacitación como nuevo valor, tienen por finalidad lograr un cambio en el estilo de gestión con una sustancial mejora de la comunicación interna y la adecuación de los procesos internos. En marcha estas decisiones y cambios formativos, la implementación de un nuevo software de apoyo a la gestión de datos e información, coaccionarán para lograr los cambios propuestos a nivel cultural. Cabe recordar que los cambios de sistemas tallan sobre la cultura organizacional, y una vez comenzados, no pueden ser materia de discusión, ya que dicho de otra manera, será la cultura la que le gane a la estrategia.

Con la implementación de la propuesta de mejora, se espera tener en el futuro, una organización con una cultura organizacional orientada hacia el cliente interno y externo, donde el personal esté fuertemente motivado y comprometido con la evolución continua de la organización, bajo un diseño moderno que permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, en un mundo caracterizado por el enfoque BANI. Será luego el momento, de enfocarse en una planificación estratégica de largo plazo, que no solo tenga como interlocutores a las áreas internas de la cooperativa, sino a sus asociados y redes organizativas externas.

7. BIBLIOGRAFÍA

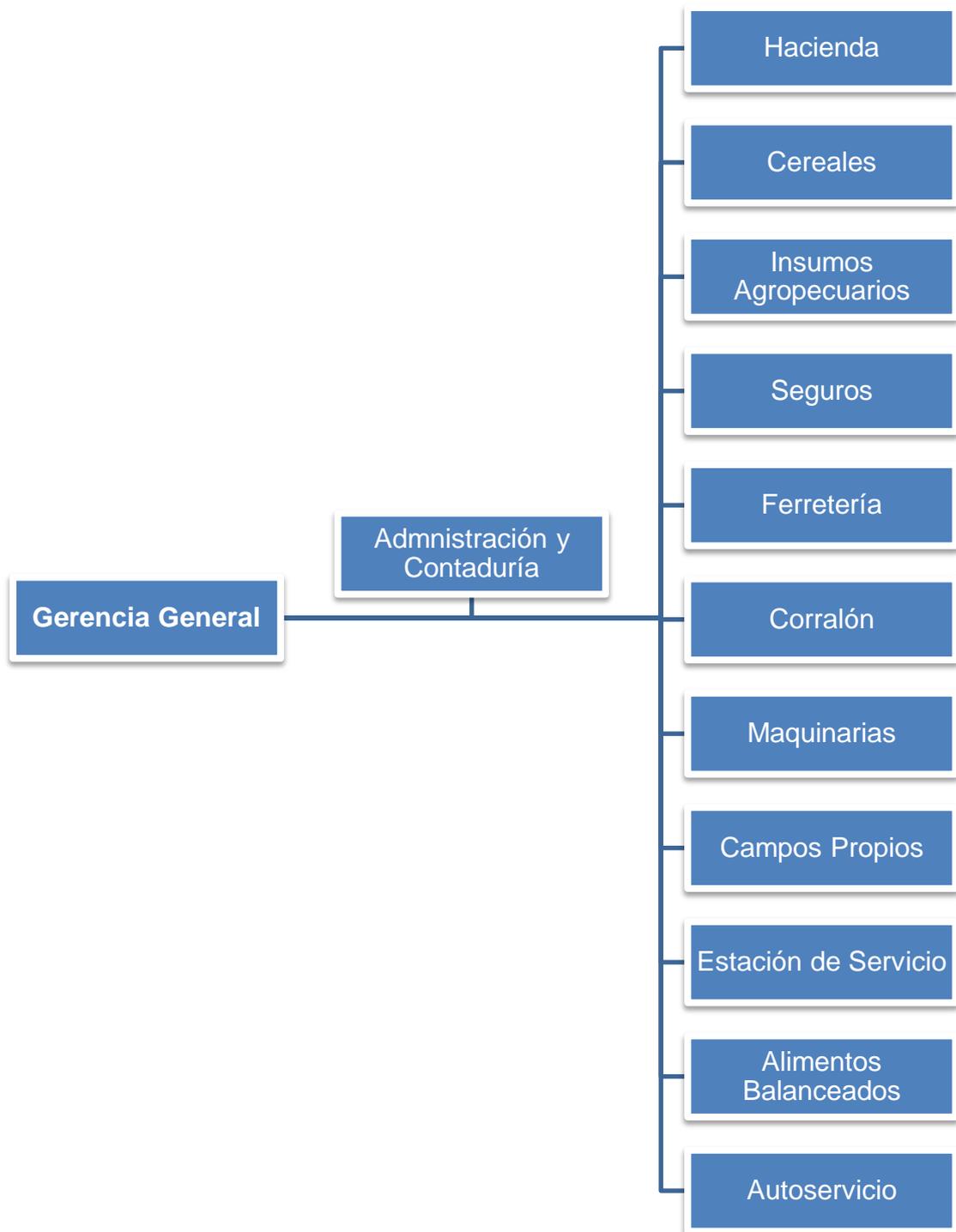
- Alles, Martha. (2005) Desarrollo del talento humano, basado en competencias. Ediciones Granica. 360 p.; 23x17 cm. ISBN 950-641-123-9. 1. Recursos Humanos I. Título CDD.
- Arellano Rodríguez, M. (2008). Sistemas de información: ¿adecuación a los cambios tecnológicos o herramienta de gestión? Revista de Ciencias Sociales (14) 546-560. Venezuela.
- Braun, R. O. (2018). Epistemología y metodologías de la investigación Científica. Ed. Arte Editorial Serviscop. La Plata, Argentina.
- Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. San Francisco. Jossey-Bass. A Wiley Imprint.
- Casio, James. (2020) Enfrentando la era del caos. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3º Edición. McGraw Hill / Interamericana Editores. ISBN 978-970-10-7340-7. 586 p. México.
- Cristobal, G. S.; Dialeva, A.; Guyot, N.; Re, J.I. (2018). Análisis de la cultura organizacional e identificación de la necesidad de cambio cultural en empresas argentinas mediante el modelo OCAI [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Disponible en:
- Daft, R. (2011) Teoría y diseño organizacional. Editorial Cengage Learning Editores.
- Documentos de trabajo del autor, y apuntes personales.
- Entrevista con Gerente General Carlos Flecha.
- Facin Lavarda, C. E., Ripoll Feliu, V. M., y Barrachina Palanca, M. (2009) La Interiorización del Cambio de un Sistema Contable de Gestión en la Pequeña Empresa. Revista Contabilidade & Finanças, USP, São Paulo, 20 (51), 101-115.
- Gilli, J. J., Arostegui, A. O., Doval De Antoine, I. M., Lesulauro, A. S., Schulman Di, R. (2007) Diseño y Efectividad Organizacional. Ediciones Macchi.
- Gonzalez, Liliana; San Bartolomé, Juan Carlos. (2001) Balance Social. Atreu-co Cooperativa Agropecuaria Ltda.
- Hagermann, Björn y Mayol, Fernanda. (2020) La nueva organización post-COVID 19. Mac Kinsey & Company.
- Hamidian Fernández, B. F., y Ospino Sumoza, G. R. (2015) ¿Por qué los sistemas de información son esenciales? ANUARIO, ISSN 1316-5852 (38), 161-183. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas Instituto de Derecho Comparado Valencia – Venezuela.
- Hernández Trasobares, A. (2003). Los sistemas de información: evolución y desarrollo. Revista de Relaciones Laborales, ISSN 1133-3189 (10-11), 149-165.
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=tesis&d=analisis-cultura-organizacionalidentificacion>

- Lorenzo, Carlos A.; Reina, Ruben J.; Diaz, Háctor; Durante, Mario O.; Durante, Ignacio M. (2012). Tipologías culturales de empresas agroindustriales. XVIII CUMBRE DE ALTA GERENCIA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING: “La sustentabilidad y sostenibilidad de la Matriz Estratégica de la Administración Latinoamericana”. 2 al 4 de noviembre de 2012. Pinamar – Pcia. de Bs. As. – Argentina.
- Mejía-Giraldo, Armando; Bravo-Castillo, Mario; Montoya-Serrano, Arturo. El factor del talento humano en las organizaciones. Ingeniería Industrial. ISSN 1815-5936, Vol. XXXIV, N° 1, enero-abril 2013, p. 2-11.
- Newstrom, J. W. (2011) Comportamiento Humano en el Trabajo. 13º Edición. McGraw Hill / Interamericana Editores. isbn: 978-607-15-0613-9. 547 p. México.
- Ramos-Garza, L. & Ramos-Garza, C. (2021). Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas. *Lúmina*, 22(1), E0006. <https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n1.4079.2021>.
- Riascos Erazo, S. C., Arias Cardona, V. H. (2016) Análisis del impacto organizacional en el proceso de implementación de los Sistemas de Información ERP – Caso de Estudio. *Entramado*, 12 (1), 284-302.
- Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. (2010) Administración. Décima Ed. Capítulo 3 (43 – 56) y capítulo 12 (257 – 274). Pearson Educación, México, 2010, ISBN: 978-607-442-388-4. Área: Administración. Pág. 584.
- Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J.J. (2003). Modelo para la Gestión del Cambio Organizacional en PYMEs. Documento de Trabajo. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia, España.
- Toca Torres Claudia Eugenia; Carrillo Rodríguez, Jesús. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar* 9 (17): 117-136, julio-diciembre de 2009.

8. ANEXOS

ANEXO I

Departamentalización por secciones de Atreu-co Coop. Agrop. Ltda.



ANEXO II

Cuestionario sobre el sistema de información

Un SISTEMA DE INFORMACIÓN es “un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa, recopila, elabora y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia”.

Forman parte de los mismos, las personas o usuarios, y los equipos (sistemas informáticos, hardware, sistemas de comunicación, etc)

Teniendo presente esta definición, se valoraron las diferentes consignas, donde 1 es la valoración más baja, y 5 es la más alta.

1. Nombre y Apellido _____

La organización cooperativa

Teniendo presente a la organización cooperativa en su conjunto, valore las siguientes consignas.

2. ¿Cuál es el grado de conocimiento de la Misión, Visión, Valores, y Estrategias de la Cooperativa?

Muy bajo	1	2	3	4	5	Muy alto
----------	---	---	---	---	---	----------

3. ¿Cómo es la comunicación vertical, es decir en niveles jerárquicos?

Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena
----------	---	---	---	---	---	-----------

4. ¿Cómo es la comunicación horizontal, es decir, entre secciones o pares?

Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena
----------	---	---	---	---	---	-----------

Sistema de información

Valore las siguientes consignas, teniendo presente el Sistema de Información en general, donde uno de sus elementos es el sistema informático.

5. En líneas generales, ¿el acceso a la información es rápido?

Muy lento	1	2	3	4	5	Muy rápido
-----------	---	---	---	---	---	------------

6. A la hora de tomar una decisión, ¿dispone en tiempo y forma de toda la información?

Muy poco	1	2	3	4	5	Muy alto
----------	---	---	---	---	---	----------

7. En su sección, ¿se realizan proyecciones o presupuestos anuales?

Nada	1	2	3	4	5	Mucho
------	---	---	---	---	---	-------

8. Si debe realizar un control, ¿le permite hacer reportes o controles ágiles?

En desacuerdo	1	2	3	4	5	De acuerdo
---------------	---	---	---	---	---	------------

9. ¿Cómo considera la transparencia de la información?

Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena
----------	---	---	---	---	---	-----------

Sistema informático

Valore las siguientes consignas, teniendo en cuenta el sistema informático exclusivamente.

10. ¿Cuál es su grado de aprobación del sistema informático?

Muy malo	1	2	3	4	5	Muy bueno
----------	---	---	---	---	---	-----------

11. ¿Cuál es el grado de agilidad del sistema informático?

Muy malo	1	2	3	4	5	Muy bueno
----------	---	---	---	---	---	-----------

12. Al momento de una venta, sino conoce al asociado, ¿el sistema le permite conocer su situación (crédito, fidelidad, liquidez, dedicación, etc.)?

Muy poco	1	2	3	4	5	Mucho
----------	---	---	---	---	---	-------

13. ¿Le permite hacer seguimiento de procesos (pedidos, compras, ventas, entregas, etc.)?

Muy poco	1	2	3	4	5	Muy alto
----------	---	---	---	---	---	----------

14. ¿Cuanto de su trabajo debe apoyarlo con otros soportes de información (cuadernos, registros en papel, documentos digitales, etc.)?

Muy poco	1	2	3	4	5	Mucho
----------	---	---	---	---	---	-------

15. ¿Puede hacer de manera ágil y amigable, reportes de compras, ventas, pedidos, etc., ante pedidos de su superior?

Muy poco	1	2	3	4	5	Mucho
----------	---	---	---	---	---	-------

16. ¿Cree que se podrían automatizar procesos?

Muy poco	1	2	3	4	5	Mucho
----------	---	---	---	---	---	-------

ANEXO III
Cuestionario OCAI y resultados

¿Cómo somos?

<p>Conocernos para gestionarnos mejor, es un desafío. Este cuestionario pretende definir la Cultura Organizacional, en el marco de un estudio de caso sobre gestión cooperativa.</p> <p>Cada punto (1 al 6) consta de 4 enunciados, que usted deberá puntuar del 1 al 100, sumando 100 el total de los 4 enunciados. Deberá hacerlo teniendo en cuenta la gestión integral de Atreuco Cooperativa y su área de trabajo.</p>		
1. Características Dominantes		Puntaje
a	La organización permite el desarrollo personal. El ámbito de trabajo es familiar y relajado. Se comparten temas personales.	660
b	La organización es considerada como un lugar dinámico e innovador. Las personas apuntan a la excelencia y están dispuestas a tomar riesgos.	410
c	La organización está muy orientada a los resultados. Las personas se preocupan por completar las tareas, son muy competitivas y están orientadas a lograr los objetivos.	465
d	La organización es muy estructurada y controlada. Las actividades se desarrollan de acuerdo a procedimientos estándares estrictamente formalizados.	775
Total		100
2. Liderazgo Organizacional		Puntaje
a	El liderazgo se entiende como una actividad fuertemente orientada a resultados, basado en el sentido común.	675
b	El liderazgo se entiende como una actividad facilitadora del trabajo.	470
c	El liderazgo se entiende como una actividad de coordinación, estructuración y que prioriza la eficiencia.	685
d	El liderazgo se entiende como una actividad motivadora, que fomenta la innovación, el emprendedurismo y la toma de riesgos.	470
Total		100
3. Estilo de Gestión		Puntaje
a	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por favorecer la iniciativa individual y el desarrollo de la innovación.	355
b	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la alta competitividad y está fuertemente orientado a resultados.	420
c	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la estabilidad laboral y la previsibilidad.	940
d	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo y la participación.	585
Total		100
4. Factores de integración		Puntaje
a	El factor de integración de la organización es la formalización de normas y políticas. El lema es <i>“lo importante es el orden”</i> .	605

b	El factor de integración de la organización es la lealtad y la confianza. El lema es <i>“ponete la camiseta”</i> .	895
c	El factor de integración de la organización es el logro de los objetivos. El lema es <i>“ganadores siempre”</i> .	380
d	El factor de integración de la organización es el liderazgo, la innovación y el desarrollo. El lema es <i>“estar en la cresta de la ola”</i> .	420
	Total	100
5. Énfasis estratégico		Puntaje
a	La organización hace énfasis en el desarrollo del capital humano y la confianza. La participación y la opinión son valores predominantes.	491
b	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia y el control de gestión son valores predominantes.	749
c	La organización hace énfasis en incorporar nuevos recursos y crear nuevos desafíos. La generación de oportunidades es el valor predominante.	396
d	La organización hace énfasis en acciones competitivas y el logro de objetivos. Ganar participación en el mercado es el valor predominante.	654
	Total	100
6. Criterios de éxitos		Puntaje
a	La organización define su éxito en base a la eficiencia, los bajos costos y la estabilidad en la programación.	809
b	La organización define su éxito en base a incrementar su participación en el mercado superando a la competencia.	674
c	La organización define su éxito en base al desarrollo del capital humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	541
d	La organización define su éxito en base a desarrollar productos únicos e innovadores.	256
	Total	100

Muestra: 23 personas

Tipo de Cultura	Dimensión	Respuesta	Resultado		
Clan/ Club/ Comunidad	1	a	660	3647	26%
	2	b	470		
	3	d	585		
	4	b	895		
	5	a	491		
	6	c	546		
Adhocracia/ Flexible/ Orgánica	1	b	410	2312	17%
	2	d	470		
	3	a	355		
	4	d	420		
	5	c	396		
	6	d	261		
Orientada al Mercado	1	c	465	3273	24%
	2	a	675		
	3	b	420		
	4	c	380		
	5	d	654		
	6	b	679		
Jerárquica/ Burocrática	1	d	775	4568	33%
	2	c	685		
	3	c	940		
	4	a	605		
	5	b	749		
	6	a	814		
			13800	13800	100%

ANEXO IV
Cuestionario OCAI – Resultados
¿Cómo queremos ser?

Conocernos para gestionarnos mejor, es un desafío. Este cuestionario pretende definir la Cultura Organizacional, en el marco de un estudio de caso sobre gestión cooperativa.
 Cada punto (1 al 6) consta de 4 enunciados, que usted deberá puntuar del 1 al 100, sumando 100 el total de los 4 enunciados. Deberá hacerlo teniendo en cuenta cómo cree usted que debería ser la gestión integral de Atreuco Cooperativa y su área de trabajo.

1. Características Dominantes		Puntaje
a	La organización permite el desarrollo personal. El ámbito de trabajo es familiar y relajado. Se comparten temas personales.	557,5
b	La organización es considerada como un lugar dinámico e innovador. Las personas apuntan a la excelencia y están dispuestas a tomar riesgos.	645
c	La organización está muy orientada a los resultados. Las personas se preocupan por completar las tareas, son muy competitivas y están orientadas a lograr los objetivos.	420
d	La organización es muy estructurada y controlada. Las actividades se desarrollan de acuerdo a procedimientos estándares estrictamente formalizados.	277,5
Total		100
2. Liderazgo Organizacional		Puntaje
a	El liderazgo se entiende como una actividad fuertemente orientada a resultados, basado en el sentido común.	326
b	El liderazgo se entiende como una actividad facilitadora del trabajo.	271
c	El liderazgo se entiende como una actividad de coordinación, estructuración y que prioriza la eficiencia.	499
d	El liderazgo se entiende como una actividad motivadora, que fomenta la innovación, el emprendedurismo y la toma de riesgos.	799
Total		100
3. Estilo de Gestión		Puntaje
a	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por favorecer la iniciativa individual y el desarrollo de la innovación.	465
b	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la alta competitividad y está fuertemente orientado a resultados.	350
c	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la estabilidad laboral y la previsibilidad.	375
d	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo y la participación.	710
Total		100
4. Factores de integración		Puntaje
a	El factor de integración de la organización es la formalización de normas y políticas. El lema es <i>“lo importante es el orden”</i> .	435

b	El factor de integración de la organización es la lealtad y la confianza. El lema es <i>“ponete la camiseta”</i> .	585
c	El factor de integración de la organización es el logro de los objetivos. El lema es <i>“ganadores siempre”</i> .	295
d	El factor de integración de la organización es el liderazgo, la innovación y el desarrollo. El lema es <i>“estar en la cresta de la ola”</i> .	585
	Total	100
5. Énfasis estratégico		Puntaje
a	La organización hace énfasis en el desarrollo del capital humano y la confianza. La participación y la opinión son valores predominantes.	490
b	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia y el control de gestión son valores predominantes.	400
c	La organización hace énfasis en incorporar nuevos recursos y crear nuevos desafíos. La generación de oportunidades es el valor predominante.	520
d	La organización hace énfasis en acciones competitivas y el logro de objetivos. Ganar participación en el mercado es el valor predominante.	490
	Total	100
6. Criterios de éxitos		Puntaje
a	La organización define su éxito en base a la eficiencia, los bajos costos y la estabilidad en la programación.	505
b	La organización define su éxito en base a incrementar su participación en el mercado superando a la competencia.	450
c	La organización define su éxito en base al desarrollo del capital humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	680
d	La organización define su éxito en base a desarrollar productos únicos e innovadores.	265
	Total	100

Muestra: 19 personas

Tipo de Cultura	Dimensión	Respuesta	Resultado		
Clan/ Club/ Comunidad	1	a	557,5	3298,5	29%
	2	b	276		
	3	d	710		
	4	b	585		
	5	a	490		
	6	c	680		
Adhocracia/ Flexible/ Orgánica	1	b	645	3279	29%
	2	d	799		
	3	a	465		
	4	d	585		
	5	c	520		
	6	d	265		
Orientada al Mercado	1	c	420	2331	20%
	2	a	326		
	3	b	350		
	4	c	295		
	5	d	490		
	6	b	450		
Jerárquica/ Burocrática	1	d	277,5	2491,5	22%
	2	c	499		
	3	c	375		
	4	a	435		
	5	b	400		
	6	a	505		
			11400	11400	100%

ANEXO V

Cuadro comparativo de variación de dimensiones culturales

Tipo de Cultura	Dimensión	Respuesta	Resultado Actual	Part Rel.	Total	Tipo Cultural	Resultado Futuro	Part Rel.	Total	Tipo Cultural	Variación
Clan/ Club/ Comunidad	1	a	660	0,181	3647	26%	557,5	0,169	3298,5	29%	→ -7%
	2	b	470	0,129			276	0,084			↓ -35%
	3	d	585	0,160			710	0,215			↑ 34%
	4	b	895	0,245			585	0,177			↓ -28%
	5	a	491	0,135			490	0,149			→ 10%
	6	c	546	0,150			680	0,206			↑ 38%
Adhocracia/ Flexible/ Orgánica	1	b	410	0,177	2312	17%	645	0,197	3279	29%	→ 11%
	2	d	470	0,203			799	0,244			↑ 20%
	3	a	355	0,154			465	0,142			→ -8%
	4	d	420	0,182			585	0,178			→ -2%
	5	c	396	0,171			520	0,159			→ -7%
	6	d	261	0,113			265	0,081			↓ -28%
Orientada al Mercado	1	c	465	0,142	3273	24%	420	0,180	2331	20%	↑ 27%
	2	a	675	0,206			326	0,140			↓ -32%
	3	b	420	0,128			350	0,150			↑ 17%
	4	c	380	0,116			295	0,127			→ 9%
	5	d	654	0,200			490	0,210			→ 5%
	6	b	679	0,207			450	0,193			→ -7%
Jerárquica/ Burocrática	1	d	775	0,170	4568	33%	277,5	0,111	2491,5	22%	↓ -34%
	2	c	685	0,150			499	0,200			↑ 34%
	3	c	940	0,206			375	0,151			↓ -27%
	4	a	605	0,132			435	0,175			↑ 32%
	5	b	749	0,164			400	0,161			→ -2%
	6	a	814	0,178			505	0,203			↑ 14%
Totales			13800		13800	100%	11400		11400	100%	