



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

***Obstáculos para el cambio: qué características internas de la compañía  
Argenrico podrían obstaculizar un proceso de transformación estratégica  
hacia una Organización Líquida***

**Autor: Ana Laura Altube**  
**DNI: 32954831**  
**Director de Trabajo de Graduación: Julio Puiggari**

**Buenos Aires, 26 de mayo de 2019**

## Resumen Ejecutivo

Argenrico es una empresa Argentina dedicada hace más de 60 años a la elaboración de alfajores. Hace 10 años ha comenzado un proceso de transformación de su negocio con el fin de adaptarse al cambiante contexto de su industria y del mercado en general. Se llevaron a cabo numerosos y profundos cambios pero de acuerdo a la visión de su directorio y board gerencial ninguno de ellos ha logrado penetrar en todas las estructuras y procesos de la Compañía ni sostener de manera efectiva en el tiempo. Es por ello que se propusieron el desafío de transformar a Argenrico en una Organización Líquida caracterizada a su entender por la competencia de adaptarse y fluir según lo demande la estrategia del negocio.

Ante este escenario, el área de Recursos Humanos trabajó en comprender a través de entrevistas a integrantes seleccionados de la compañía, cuáles son las características, dinámicas y/o comportamientos de Argenrico que podrían comportarse como obstáculos para transformarse en una Organización Líquida. El presente trabajo es el producto de esta investigación, concluyendo en cuál es el plan de acción propuesto para alcanzar la transformación posible de Argenrico en una organización con las características deseadas.

Universidad de  
San Andrés

# Índice

Resumen Ejecutivo .....	2
Índice.....	3
1. Introducción.....	4
1.2 Estructura de Argenrico .....	5
1.3 Argenrico y sus transformaciones estratégicas .....	6
2. Ejes conceptuales .....	9
2.1 La Organización Líquida .....	9
2.2 Limitaciones y obstáculos para el aprendizaje y el cambio.....	15
2.3 Síntesis de los Ejes Conceptuales.....	19
3. Investigación de Campo.....	22
3.1 Metodología de Relevamiento .....	22
3.2 Análisis de Investigación empírica y principales hallazgos .....	23
4. Análisis.....	27
4.1 Argenrico y el modelo de Organización Líquida .....	27
4.2 Argenrico y los obstáculos para la transformación .....	31
4.3 Argenrico y su transformación posible .....	34
5. Nuestro plan de trabajo .....	39
6. Conclusiones Generales del Trabajo .....	43
7. Bibliografía .....	44

# 1. Introducción

La compañía Argenrico nace en la ciudad de Mar del Plata en el año 1947 como una empresa familiar dedicada a la elaboración y venta de alfajores en la ciudad. Tras 9 años de su fundación la pequeña empresa abre su primera fábrica propia y locales de expendio de sus productos en las principales ciudades de la Costa Atlántica, destacándose por el sabor y la calidad de sus alfajores; volviéndose un mito y una compra obligada para todo visitante de la Costa, a la vez que se convertía en un emblema de Argentina para el mundo como su producto nacional.

La firma que para ese momento era propiedad de sus tres fundadores fue comprada por un grupo empresario en el año 1998, comenzando así su primera etapa de crecimiento. Argenrico desplegó una estrategia de nuevos mercados, abriendo locales en las principales ciudades del país en los que sus alfajores eran acompañados por bebidas calientes de receta y elaboración propia, añadiendo a su excelencia en el producto un servicio y ambiente distintivos; dando lugar así al nacimiento del concepto de "Cafeterías Argenrico".

En el año 2003 Argenrico es comprada por un nuevo grupo empresario que en los primeros 10 años logró a través del modelo de franquicias expandir la Marca en gran parte del territorio nacional y Latinoamérica. El crecimiento no fue sólo geográfico, se trabajó en el desarrollo de un amplio portfolio de productos de elaboración propia y de terceros, siempre en la categoría de los alimentos dulces, acompañados por bebidas calientes y frías preparadas en el local con insumos de receta propia. De esta manera la compañía logró convertirse en una cadena de retail con más de doscientas sucursales en Argentina, setenta en Latinoamérica (Brasil, Chile, Ecuador, Perú, Paraguay, México, Ecuador y Venezuela) y expandiendo negocios hacia Estados Unidos y Europa; con productos elaborados en su propia planta y una red de más de 50 proveedores trabajando con recetas propias de Argenrico.

## 1.2 Estructura de Argenrico

La organización se caracteriza por tener una gran dispersión geográfica: posee una oficina en Buenos Aires, una en Mar del Plata donde también se ubica la Planta de Producción, una Planta de chocolates en Bariloche y locales propios en CABA, GBA, Rosario, Bariloche y Mar del Plata.

Su estructura se dispone de la siguiente manera:

**Gráfico 1: Estructura de Argenrico**



A continuación compartiremos algunas observaciones que se consideran de relevancia para comprender con mayor detalle el funcionamiento de la empresa:

- **Gerencia de Administración:** reportan al gerente las jefaturas de Administración, Finanzas, Impuestos, Sistemas, Planeamiento y Red Internacional; esta última ubicada en la oficina de Buenos Aires. El área de Sistemas posee su sector de desarrollo en Mar del Plata y el de soporte técnico en la oficina de Buenos Aires.
- **Gerencia de Compras:** reportan al gerente las jefaturas de Compras Productivas y Compras No Productivas; esta última ubicada en la oficina de Buenos Aires.
- **Gerencia de Relaciones Laborales:** el gerente tiene a su cargo 3 personas dedicadas a la administración de personal y la liquidación de sueldos en Mar del Plata y 3 personas en Buenos Aires que realizan tareas de administración.
- **Gerencia Comercial:** el gerente tiene a su cargo las jefaturas de Marketing, Locales Propios, Locales Franquicias y Procesos de

Operación. Una de las jefaturas de locales se ubica en la ciudad de Mar del Plata y el resto en las oficinas de Buenos Aires.

### 1.3 Argenrico y sus transformaciones estratégicas

Argenrico ha sido una empresa exitosa durante más de 60 años. Su éxito se ha fundado principalmente en la excelencia de sus alfajores y la experiencia que vive el cliente al consumirlo, apelando a cierta nostalgia y momentos pasados que se reviven al momento de comer un alfajor de la marca: sabor único y experiencia única.

Entre el 2003 y el 2010 la estrategia de Argenrico estuvo basada en el desarrollo de nuevos mercados y durante los 5 años posteriores dedicó sus esfuerzos a la penetración en los mercados ya conquistados. En el año 2016, la estrategia de negocio se dirigió al desarrollo de nuevos productos: un proyecto orientado a consolidar un “upgrade” de la marca, renovando su imagen, sus locales, y lanzando nuevos productos; con el objetivo de *aggionar* la marca a las nuevas tendencias y consolidarse como opción para distintos momentos de consumo. El proyecto se nombró “2.0” e implicó importantes cambios que sintetizaremos en cuatro propuestas fundamentales:

- La marca: la propuesta implicó generar un concepto que exceda su historia e incorpore nuevos valores a su construcción de origen: más joven e irreverente, más puesta en el presente y menos en el pasado, meta-comunicando una argentinidad menos nostálgica. Se definió un nuevo logo, isologo, tipografía y paleta de colores para todas las aplicaciones de la marca, así como un nuevo packaging para todos los productos.
- Los locales: el objetivo fue convertirse en un espacio que no solo contenga la oferta de productos, si no que permita vivir una experiencia de sociabilización y consumo social, de ocio pero con vértigo y movimiento, de esparcimiento pero también reparo y que legitime la “descontracturación”.
- Los productos: construir un marco de dinámica e innovación donde los productos icónicos se conviertan en un estilo; ampliando su propuesta de productos con foco en lo salado, generando nuevos productos en el mercado, incorporando mayor artesanidad al trabajo en el local.

- El servicio: la propuesta consistió en construir y atender requerimientos de consumo de los clientes a través de la generación de momentos y sabores únicos. La consigna fue apropiarse de cada uno de los productos y haciendo llegar al cliente sus características y cualidades diferenciales, brindando un servicio cálido y apropiado a cada estilo de cliente.

El proceso de cambio hacia el modelo “2.0” tensionó la relación entre las estructuras, los sistemas y los procesos de Argenrico y sus nuevas necesidades; manifestándose en los siguientes aspectos:

- Locales cuyo volumen de venta se componía en un 80% de productos elaborados y distribuidos por Argenrico pasaron a tener un mix de productos con gran predominancia de elaboración de terceros. La gestión de estos proveedores no está estandarizada ni sistematizada y los circuitos son mayormente informales, lo cual impide el control del proceso, la evaluación de los proveedores, y la posibilidad de contar con información que permita trabajar en la eficiencia del proceso.
- Los productos de terceros son en su mayoría productos frescos cuyo modo de almacenamiento, manipulación y presentación al cliente es de mayor complejidad que lo ejecutado hasta el momento en los locales. Los productos “propios”, es decir aquellos elaborados en la Planta propia, aseguraban a quien lo vendía que había un proceso normado y sistematizado de elaboración detrás, que garantizaba un producto de calidad. Cuando la pre-elaboración es de un tercero y el preparado se realiza en el local de venta, el riesgo de que el producto entregado no sea de calidad se traslada a esos actores, quienes no trabajan aún bajo procesos y normas estandarizadas para su manipulación.
- Los sistemas de gestión de stock de los locales no están preparados para incorporar materiales ni recetas de los nuevos productos elaborados en los locales, generando que la información arrojada por estos sistemas esté distante de la realidad y no permita la eficiente gestión de los locales.
- Las sucursales tienen mayor tamaño y complejidad y exigen del responsable de local nuevas competencias que lo habiliten a gestionar un equipo de trabajo más grande y una complejidad operativa mayor. El

encargado de local que hasta ahora era un vendedor más con algunas responsabilidades administrativas, hoy debe ser un “Gerente de local”, e independientemente de si posee o no las habilidades para hacerlo, debe haber una estructura y una línea de liderazgo que lo habiliten que hoy no existe.

- La estructura, los procesos y sistemas de Argenrico fueron diseñados y definidos para servir a la Planta de producción que fue el centro neurálgico de la Compañía durante todos estos años, pero que ahora es un proveedor más de la cadena de retail, que tiene nuevas y distintas necesidades.

Las tensiones descritas evidenciaron la incapacidad de Argenrico para adaptarse al nuevo negocio al que estaban aspirando y llevaron al board gerencial a la definición estratégica de que Argenrico debiera convertirse en lo que ellos denominaron una “Organización líquida”; entendida por ellos como una organización capaz de adaptarse a todo rumbo que el negocio defina.

Consciente de los aprendizajes obtenidos luego de los procesos de cambio llevados hasta el momento el área de Recursos Humanos se propone identificar las características internas que podrían obstaculizar la transformación de Argenrico hacia una Organización Líquida con el objetivo final de trabajar sobre ellas y facilitar la transformación.

De esta problemática surge la pregunta que será el eje de trabajo de este Trabajo Final: *¿Qué características internas de Argenrico podrían representar un obstáculo para su transformación hacia una Organización Líquida?*



## 2. Ejes conceptuales

Se han seleccionado dos ejes conceptuales a través de los cuales se intentará dar respuesta a la pregunta planteada.

- **Identificación de las características de las organizaciones líquidas**  
Nos proponemos analizar cuáles son los componentes centrales del modelo de organización en el que Argenrico quiere transformarse. Será en línea con esta identificación que será posible luego evaluar si existen obstáculos internos para lograr la transformación.
- **Limitaciones organizacionales para los procesos de cambio y aprendizaje**  
El objetivo es identificar cuáles son según la bibliografía aquellas barreras organizacionales para avanzar en una transformación a nivel de los procesos, las estructuras, los sistemas, el liderazgo y las personas que componen Argenrico desde la perspectiva individual y colectiva.

### 2.1 La Organización Líquida

En su libro “La Modernidad Líquida” Zygmunt Bauman (2000) señala que la principal cualidad de los líquidos es la fluidez, describiendo que “los fluidos no conservan una forma durante mucho tiempo y están constantemente dispuestos (y proclives) a cambiarla, es decir que no se atan al espacio ni al tiempo” (p. 8). Incorpora también la noción de que a diferencia de los sólidos, los fluidos se derraman, desbordan, salpican, filtran y fluyen; características que hacen que no sea sencillo detenerlos ya que pueden sortear o disolver obstáculos, son livianos y poseen una extraordinaria movilidad e inconsistencia.

Trasladando el término al marco organizacional es posible afirmar que una organización es considerada líquida, cuando la forma en que dispone sus recursos, funciones, procesos, sistemas y personas la habilitan a poder fluir acorde a las necesidades del negocio sin sujetarse a espacios ni tiempos específicos. Se trata una organización a la medida, con los mínimos niveles indispensables, que solo busca facilidad, rapidez y eficacia en el cumplimiento de sus funciones y en la realización de sus tareas. Al igual que un líquido recibe de inmediato la forma del continente, así el ideal de una organización líquida es que responda fielmente a las necesidades prácticas e inmediatas del negocio.

Para competir en un mundo rápidamente cambiante se necesita este nuevo tipo de organización, uno que sea capaz de gestionar el cambio y que se desarrolle en él, una Organización Líquida.

### **2.1.1 Elementos constitutivos de una Organización Líquida**

Numerosos autores han trabajado en detallar particularidades y características de este tipo de organizaciones pero no existe aún una definición única y concisa de qué es una Organización Líquida. Por tal motivo hemos escogido de todos los autores consultados aquellos elementos que en nuestra consideración son constitutivos de una Organización Líquida.

#### **2.1.1.1 Diálogo continuo**

Peter Senge (2003) escribió que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (p. 12). Para que la información circule por toda la organización y le facilite tener una capacidad de anticipación es prioritario el diálogo hacia el interior de cada uno de los niveles y funciones la compañía; saber, entender, comprender y construir sobre lo que está sucediendo internamente, permitirá estar en alerta constante y listo, fluyendo hacia lo que se defina.

La escucha hacia el interior de la organización es fundamental, pero para ser una organización líquida se necesita también otro tipo de diálogo: el externo. Se refiere a la habilidad para escuchar y sintetizar la información que proviene de las conversaciones que se tiene con los clientes, los competidores, y la comunidad, analizarla, tomar la decisión y, entonces, actuar.

#### **2.1.1.2 Colaboración**

Eugenia Navarro (2018) en su artículo “Organizaciones Líquidas” señala que en este tipo de organizaciones “La colaboración entre disciplinas y diferentes profesionales se hace indispensable, la diversidad enriquece las decisiones, y los grupos se forman y en lugar de generarse pirámides se crean círculos ligados a objetivos comunes”. Para que esto sea posible deben desplegarse lo que los Salim Ismail y Michael Malone (2016) llaman “Tecnologías sociales” (p. 149) haciendo referencia a aquellas herramientas generadas para facilitar la interacción dentro y fuera de la organización, y que tienen como finalidad reducir

la distancia entre obtener y procesar la información, y la toma de decisiones, ya que permiten que la información fluya y aprovechan la comunidad para obtener ideas. De esta manera, no sólo generan transparencia y conexión, sino que también reducen la latencia de la información y aceleran los ciclos de decisión.

### **2.1.1.3 Agilidad**

En el blog Cocreanet<sup>1</sup> se indica que “El reto es crear organizaciones y modelos de negocio capaces de moverse al ritmo de los cambios, fluir con ellos; lo que se ha dado en llamar organizaciones líquidas. La filosofía que encierran los enfoques ágiles con los que trabajamos es precisamente esta. La innovación se convierte en una forma de hacer las cosas, no es un plan, es acción.” La agilidad organizacional se entiende como el tiempo que dura una organización entre tener una idea, volverla un proyecto, sacarla a producción, rentabilizarla y generar retorno de la inversión.

La agilidad se funda en la creencia de que es mejor equivocarse y aprender rápido de los errores en lugar de estar al ciento por ciento para hacer algo. La cultura de la experimentación es entonces para numerosos autores la piedra angular de la agilidad: al integrar la experimentación como un valor nuclear, los fracasos en la empresa son entendidos como parte inevitable del riesgo y el proceso en su conjunto lleva al hallazgo de respuesta y soluciones de manera rápida e insumiendo el menor número de recursos posible.

### **2.1.1.4 Autonomía y descentralización**

Antonio Luis Carrión (2017) afirma que “Es el momento de las organizaciones en que se impermeabilizan las barreras verticales que marcan los departamentos, y las barreras horizontales que marcan los organigramas”. La Organización será líquida sólo si cada una de sus partes tiene la capacidad suficiente para tomar decisiones en el momento en que son necesarias y si las mismas no deben escalar complejos niveles de burocracia antes de llevarse a la acción. Ante consumidores cada vez más críticos e informados, no sólo es necesario un diálogo permanente con ellos que permita anticiparse, sino la capacidad de

---

<sup>1</sup> <http://www.cocreanet.es/innovacion-organizaciones-liquidas/>

actuar rápidamente cuando la organización se pone en conocimiento. Sólo se podrá ser ágil si se posee autonomía y se trabaja de manera descentralizada. Es importante destacar que la autonomía no debiera implicar la ausencia de responsabilidad; por lo contrario se busca que la persona se adueñe y rinda cuentas por sus acciones porque conoce su impacto en la organización en su conjunto, y no meramente para responder a la jerarquía o autoridad. De esta manera, la autonomía no sólo favorece la agilidad, sino que también alimenta el deseo de las personas por mejorar aquello que está a su alcance y dialogar para proponer sobre aquello que no lo está.

#### **2.1.1.5 Liderazgo líquido**

Adrián Esteban Pereira Santana (2014) señala que “La liquidez en el ámbito del liderazgo implica que este ya no se encuentra fijo a la persona sino que es móvil y se adapta a las formas que se requieren al interior de un equipo u organización” (p. 110). Esto implica que el liderazgo debe poder adaptarse constantemente a las competencias de la organización y no a las del sujeto, presentando al líder como el mejor colaborador en cada ocasión y con la habilidad de orientar las acciones de los demás en las áreas en las que las competencias individuales sean requeridas.

En un entorno líquido el líder debe también ser capaz de fomentar equipos de trabajo creativos, en donde se promueva la colaboración por sobre la competencia y se fomente la generación de saltos de desarrollo y aprendizaje a partir de crisis y errores; logrando así impulsar la liquidez tanto dentro del equipo como en la organización en su conjunto.

#### **2.1.2 La Organización Líquida desde el punto de vista de Peter Senge**

Además de los elementos constitutivos de la Organización Líquida en los que coinciden muchos de los autores consultados, desde nuestra apreciación personal una organización de este tipo también puede caracterizarse a través del concepto de una organización que aprende o inteligente. A partir del paradigma propuesto por Peter Senge (2003) las competencias intervinientes en este tipo de Organizaciones pueden ayudar a complementar la descripción general de una Organización Líquida.

### **2.1.2.1 Dominio Personal**

Las personas que componen la organización tienen una visión deseada sobre su vida profesional y también personal, la cual continuamente contrastan contra lo que realmente sucede; esto genera lo que el autor nombra como “tensión creativa”. Si la organización es capaz de generar un clima donde sea seguro crear esas visiones, donde se indague permanentemente y se promueva desafiar el status quo; la persona desarrollará la capacidad de aprender de manera generativa, lo que le permita expandir su capacidad para generar resultados.

Sólo una organización con Dominio Personal, podrá tener un diálogo sincero y maduro y se animará a experimentar de manera permanente dado que todos sus miembros actuarán con la autonomía requerida.

### **2.1.2.2 Capacidad de Introspección sobre los Modelos Mentales**

Los Modelos Mentales son simplificaciones de la realidad que definen el modo de interpretar y actuar. La organización inteligente debiera generar espacios para reflexionar continuamente sobre sus modelos mentales, para armar aquellos que sean de utilidad para resolver cualquier situación y que le permitan ser líquida. Como señala Peter Senge (2003), el desafío está en dejar atrás los modelos mentales fundados en hechos, e ir hacia modelos mentales que reconozcan las estructuras subyacentes que generan patrones de conducta determinados.

Una organización líquida precisa revisar continuamente sus patrones de conducta a la vista de la información que releva de su diálogo continuo y colaboración.

### **2.1.2.3 Visión Compartida**

Si la organización posee una visión compartida arraigada en las visiones personales de cada uno de sus miembros, el trabajo de cada uno se transforma en parte de un propósito mayor.

Sin diálogo continuo es imposible construir una visión compartida, como así también lo es sostenerla en el tiempo. La experimentación permanente habilitará la revisión constante de la visión, en tanto la autonomía y descentralización se alimentará de ella para conocer hacia qué dirección se debe actuar.

#### **2.1.2.4 Aprendizaje en Equipo**

El aprendizaje en equipo comienza con la capacidad del equipo para suspender sus supuestos e ingresar en un pensamiento conjunto, lo cual sólo es posible a través del diálogo, que habilitará también lo que el autor menciona como “alineamiento”: cuando el grupo de personas funciona como un todo. Sólo cuando la visión compartida se convierte en una prolongación de las visiones personales, el equipo desarrollará las acciones para lograr el objetivo deseado. La agilidad sólo será posible si el aprendizaje es conjunto y el mismo fluye a través de toda la organización montado en las tecnologías sociales, dando feedback permanente y en tiempo real que habilite el cambio de rumbo y la revisión de los modelos mentales que subyacen a las conductas deseadas y no deseadas en el marco de esa visión.

#### **2.1.2.5 Pensamiento Sistémico**

En palabras de Peter Senge (2003) se trata de “ver las interrelaciones en lugar de las concatenaciones causa-efecto, ver procesos de cambio en lugar de instantáneos” (p. 97).

El pensamiento sistémico, como indica el autor, tiene dos pilares fundamentales: la realimentación y la demora. El primero alude a todo flujo recíproco de influencia, donde toda influencia es causa y efecto, y puede presentarse como realimentación reforzadora o compensadora. En el caso de la realimentación reforzadora, una acción genera un cambio pequeño que se alimenta a sí mismo y provoca consecuencias grandes, pudiendo ser estas positivas o negativas según las circunstancias. La realimentación compensadora por su parte se produce cuando tras una acción, se genera una autocorrección que procura mantener una meta, el status quo. Cuando se habla de “demoras”, el autor se refiere a las pausas entre la causa y efecto, que se influyen mutuamente.

Peter Senge (2003) explica que el pensamiento sistémico ayuda a reconocer tipos de estructuras recurrentes, que él identifica como “arquetipos sistémicos” y que a los fines de este trabajo podría ser útil desarrollar. El primero de ellos es el de “Límites de crecimiento”, y se refiere a aquellas situaciones en las que el espiral de éxito genera efectos secundarios que atentan contra su éxito, cuando la realimentación reforzadora se cruza con la compensadora. El segundo es “Desplazamiento de la carga”, que hace referencia a aquellas acciones que

buscan solucionar un problema actuando sobre la situación sintomática y no sobre lo subyacente, haciendo casi inevitable que el problema se vuelva a presentar luego en esa misma situación o en otras; habiendo siempre una demora entre las causas y sus efectos por tanto haciendo irreconocible la relación con aquella solución sintomática. El tercer Arquetipo Sistémico es el “Crecimiento y Subinversión”, que actúa cada vez que una organización limita su crecimiento potencial debido a su subinversión.

## **2.2 Limitaciones y obstáculos para el aprendizaje y el cambio**

Nos propondremos en este apartado identificar y comprender los principales obstáculos o limitaciones que las organizaciones pudieran presentar frente a un proceso de cambio o transformación. Comenzaremos detallando aquellos obstáculos para el aprendizaje que se evidencian en conductas específicas de los individuos que componen una organización, para luego describir las estructuras organizacionales que dan lugar a ese y otro tipo de conductas que podrían ser limitantes para cambiar.

Para el análisis de los obstáculos que se presentan en los individuos retomaremos al autor Peter Senge (2003). Él identifica como un obstáculo que las personas que integran una organización se concentren únicamente en el rol que desempeñan en la misma, perdiendo conciencia de que sus acciones son definidas en parte por la estructura de la que forman parte, y absteniéndose de toda responsabilidad por el impacto que las mismas tienen sobre otras partes de la organización con las que se está en constante interacción.

Este tipo de comportamientos dan lugar a otro obstáculo para una transformación dado que al individuo concentrarse únicamente en su puesto y en lo que en él debe hacer, cuando sus acciones tienen consecuencias negativas suele atribuir el origen del problema a razones externas a sí mismo, no pudiendo ver la multiplicidad de interacciones que pudieran ser parte de ello. Identificado el “enemigo externo” el sujeto reacciona de manera agresiva hacia el supuesto causante del problema, lo cual le impide ver la verdadera causa del mismo y por tanto aprender de la misma y transformarse; configurando así un nuevo obstáculo.

El último de los obstáculos de este tipo para avanzar hacia una transformación se presenta cuando las explicaciones que los individuos brindan sobre la

situación en particular se fundamentan únicamente en hechos, sin evaluar los patrones que los subyacen y que podrían ser la verdadera causa del fenómeno; inhabilitando de esta manera al sujeto para predecir fenómenos, anticiparse, y evaluar la posibilidad de transformarse para adaptarse a ellos.

Independientemente de las conductas individuales existen en las organizaciones factores que las subyacen y que las moldean de manera permanente, y que podrían representar obstáculos en un proceso de transformación. Estos factores según los autores J. Etkin y L. Schevarstein (2000) obstaculizan el cambio a la vez que velan por la estabilidad de existente. Algunos de ellos son descriptos de la siguiente manera:

- Toda acción organizada implica una restricción a la variedad de conductas posibles de sus miembros

Las organizaciones manifiestan un enunciado de voluntad positiva a la que los participantes se suman, procurando el logro de un objetivo común; luego cada individuo tendrá intereses propios, pero siempre es consciente de que sólo podrá acceder a los mismos a través de la acción organizada. Esto último tiene dos caras: por un lado se abre la posibilidad de alcanzar resultados que serían imposibles de ser alcanzados de manera individual, pero por otro lado la persona (y la organización) se expone al posible debilitamiento de la iniciativa y creatividad individual. A su vez, para la organización esto podría ser beneficioso porque la conducta de los empleados se vuelve predecible, colaborando al orden y estabilidad.

La organización instala y adjudica roles a los individuos desde el momento del reclutamiento y todos los procesos de recursos humanos por los que transita desde su ingreso; por lo tanto, según los autores, no debiera sorprender que luego la persona se aferre a ese rol que le han atribuido y se resista a cambiar.

- Infinitas interrelaciones recurrentes generan valores y conductas muy estables en las organizaciones

Toda organización está llena de repeticiones y recurrencias: mismos temas, mismas personas, mismas rutinas de trabajo, mismos roles, misma información, que van generando conductas que después resultan muy difíciles de desestabilizar.



- Existe en las organizaciones una lógica de representación que gobierna aquello que representa

Una vez establecida su visión y misión, la organización define su estrategia, su estructura, sus sistemas, sus procesos, sus roles requeridos, etc. Habrá entonces según el autor una relación indisoluble entre la lógica de cómo se organiza la organización y la conducta de sus integrantes.

- La organización impone a sus integrantes un contrato significativo

Como se expresó en el primero de los factores, J. Etkin y L. Schevarstein (2000) sostienen que el individuo será parte de la organización en tanto cumpla con el rol asignado, es decir cumpla determinadas conductas esperadas, entre lo cual están incluidas las interpretaciones: implícitamente la organización define que significados pueden ser asignados y cuáles no. Para la organización esto puede resultar beneficioso porque vuelve predecible las acciones de sus integrantes, pero por otro lado podría ocurrir que estos se vean inmersos en una “privación sensorial” (J. Etkin y L. Schevarstein, 2000, p. 274), a raíz de lo cual se vean imposibilitados de valorar cualquier tipo de novedad.

- Las organizaciones son un conjunto de soluciones en busca de un problema

El autor indica que si se quiere cambiar es porque se tiene un problema que requiere nuevas soluciones.

Los factores enumerados anteriormente son como se dijo subyacentes, invisibles, y pasan desapercibidos para los individuos. J. Etkin y L. Schevarstein (2000, p. 2018) postulan que su manifestación es a través de una serie de “Operadores” que generarán recursivamente determinadas conductas en la organización: el espacio físico, el tiempo, el lenguaje, la distribución de los recursos, la participación en la toma de decisiones, la distribución de la información, los sistemas de trabajo, los sistemas de control, las políticas, normas y procedimientos, los sistemas de recursos humanos y las prácticas gerenciales.

Otro autor que enuncia una teoría sobre elementos que podrían obstaculizar un proceso de cambio es John P. Kotter (2006), identificando entre otros los siguientes elementos:

- Exceso de complacencia

Según señala el autor cuando no hay sentido de premura, las transformaciones rara vez puedan llegar a implementarse. Menciona varias fuentes de complacencia como la ausencia de crisis importantes, normas de desempeño bajas y orientadas a objetivos funcionales estrechos (no de negocio), demasiados recursos visibles, falta de información respecto a la devolución de fuentes externas y culturas organizacionales orientadas a castigar a los portadores de malas noticias. Todo esto conlleva a que no se perciba necesidad alguna de cambiar: no hay información que lo advierta, no hay exigencia que evidencie una brecha en el desempeño real versus el deseado, y no hay un clima que habilite el cuestionamiento.

- Falta de comunicación respecto a la visión que motoriza la necesidad de cambio

John P. Kotter (2006) identifica la visión como el “sentido compartido de un futuro deseable puede contribuir a motivar y coordinar la clase de acciones que generan las transformaciones” (p. 55). Señala además que en muchas compañías hay una deficiente comunicación de la visión en numerosos casos atribuible a la subestimación de las aptitudes intelectuales de los empleados para comprenderla y aceptarla. Si la visión no es conocida, postula el autor, no hay factores emocionales que movilicen hacia la transformación.

- Estructuras organizacionales que no acompañan a la visión del cambio y obstaculizan su implementación

En este punto el autor hace referencia a cómo la manera en que la organización gestiona sus recursos, los estilos de liderazgo que cultiva y fomenta, el nivel de empowerment que otorga a los empleados de todos los niveles, los modos de compartir la información y el scope de interdependencia existente entre las áreas/equipos; podría obstaculizar o acompañar una transformación deseada.

- Las habilidades

John P. Kotter (2006) manifiesta que cuando se emprende un proceso de transformación habitualmente el énfasis se coloca en la brecha existente entre las competencias técnicas que las personas poseen y las que debieran tener de acuerdo a lo que exige dicha transformación; dejando de lado los cambios en ciertas actitudes y habilidades que se precisa para que la transformación sea sustentable en el tiempo.

- Los sistemas

El autor hace referencia puntualmente a los sistemas de Recursos Humanos que según postula en numerosos casos no están alineados con la visión de la transformación que se desea realizar: procesos de evaluación de desempeño que no contemplan las nuevas competencias requeridas, sistemas de compensaciones que apalancan ciertos comportamientos y no otros, decisiones de promociones que evidencian valores que no son los que el cambio fomenta, etc.

- La cultura organizacional

Varias teorías sobre la gestión del cambio coinciden en que el impedimento más grande para generarlo es la cultura. John P. Kotter (2006) señala que la cultura es sumamente poderosa por tres aspectos: porque los individuos se seleccionan y adoctrinan en línea con la cultura, porque existen recurrencias que afirman la cultura de manera continua y porque opera desde el inconsciente resultando difícil desafiarla.

El autor considera que cuando las acciones propuestas por la visión del cambio son contradictorias con a la cultura, la sustentabilidad del mismo no será viable si previamente no se han alterado exitosamente las acciones de las personas y se ha percibido algún beneficio de ello en el tiempo.

### **2.3 Síntesis de los Ejes Conceptuales**

Luego de la investigación realizada sobre los ejes conceptuales planteados se identifican a continuación aquellos aspectos que se considera oportuno analizar durante el trabajo de campo en la organización Argenrico para dar respuesta a la pregunta fundamental de este trabajo: *¿Qué características internas de la Argenrico podrían presentarse como un obstáculo para su transformación hacia una Organización Líquida?*

- Considerando que algunos de los elementos constitutivos de una Organización Líquida son el diálogo continuo y la colaboración, el hecho de que las personas que integran el equipo de trabajo se desempeñen como si fueran solamente su propio puesto y no parte de un sistema mayor podría representar un obstáculo para esta transformación. Quien se considera su propio puesto no logra ver más allá de su rol y por tanto no percibe la necesidad de compartir información con otros, mucho menos

de construir en conjunto. En esta misma línea John P. Kotter (2006) advierte sobre la posibilidad de que la manera en que la organización comparte la información sea un posible obstáculo para el cambio.

Ambos argumentos nos conducen a identificar a través de las entrevistas si existen en Argenrico comportamientos que evidencien que los integrantes se desempeñan como si fuesen su propio puesto y si el modo en que se comparte la información en la organización podrían o no representar un obstáculo frente a lo requerido en este cambio.

- La agilidad es uno de los pilares de las Organizaciones Líquidas. Podría representar un obstáculo para la agilidad que las personas que sólo piensan en su propio rol y no ven el sistema en su conjunto, dirijan sus energías a hallar culpables externos a los problemas en lugar de trabajar en resolverlos. Por eso se buscará en las entrevistas conocer cómo identifican los protagonistas a los integrantes de la organización en este punto: si asumen la responsabilidad de sus actos o es más común atribuir las razones de los problemas a causas ajenas y fuera del alcance.
- La Organización Líquida precisa de líderes "líquidos". Se buscará a través de las entrevistas conocer cuál es el estilo de liderazgo que se ejerce en Argenrico y cuál es su brecha hacia un liderazgo líquido de manera de comprender si este podría o no ser un obstáculo para la transformación.
- John P. Kotter (2006) plantea que el nivel de empowerment con el que se gestiona en una compañía puede representar un obstáculo para el cambio. Siendo la Descentralización y la Autonomía dos pilares fundamentales del concepto de Organización Líquida, y la gestión del empowerment un requisito primordial para lograrlo, se intentará a través de las entrevistas conocer cómo gestiona este aspecto en Argenrico para comprender si esto podría representar un obstáculo para lograr la descentralización y autonomía requerida por la Organización Líquida.
- Siguiendo la línea de los obstáculos planteados por John P. Kotter (2006) se buscará a través de las entrevistas conocer cuál es el sentido de premura en los empleados de Argenrico para así entender cuán permeables están a una transformación.

- Entre las personas indicadas para realizar las entrevistas se ha seleccionado a empleados que han sido protagonistas de procesos de cambio anteriores en Argenrico. Se buscará en la entrevista conocer a través de ellos cuál ha sido la conducta de la organización en cuanto a la comunicación de la visión que motoriza la necesidad de cambio en aquellas ocasiones para analizar si ello pudiera ser o no un obstáculo actualmente.



Universidad de  
**San Andrés**

## 3. Investigación de Campo

### 3.1 Metodología de Relevamiento

Se priorizará el uso de la entrevista desestructurada como herramienta principal, seleccionando a personas clave que en los distintos niveles de la organización hayan promovido de manera exitosa o no cambios y transformaciones; con el objetivo de identificar los obstáculos internos que ellos han experimentado en dichos procesos y que podrían ser hoy barreras para la transformación buscada. Serán diez los participantes de las entrevistas: Gerente General; Gerente de Auditoría, Gerente de Operaciones, Gerente de Planta, Jefe de Sistemas, Jefe de Operaciones, Jefe de Arquitectura, Supervisor de Local , Analista de Auditoría y Analista de Recursos Humanos.

Partiendo del concepto de "Organización Líquida" y sus componentes se buscará conocer cuál es la apreciación del entrevistado sobre qué características de Argenrico la hacen similar a este tipo de organizaciones y cuáles distan de ser las requeridas y podrían (o no) representar un obstáculo para que la organización se transforme en una organización líquida.

La entrevista se llevará a cabo en torno a dos preguntas principales:

1. ¿Cuáles son las características de Argenrico que considera se asemejan a las requeridas por una Organización Líquida?
2. ¿Considera que se presentan en Argenrico estructuras, estilos de trabajo, conductas, procesos, etc. que podrían comportarse como obstáculos para transformarse en una Organización Líquida?

### 3.2 Análisis de Investigación empírica y principales hallazgos

Cuestionados sobre cuáles son las características de Argenrico que consideran se asemejan a las requeridas por una Organización Líquida los participantes coincidieron en que:

- El tamaño pequeño de la estructura de la compañía favorece a que la interacción sea más rápida y sin intermediarios, lo cual podría dar lugar a una comunicación abierta y ágil, favoreciendo la circulación de la información en todas las líneas.
- El hecho de que la información recorra todos los niveles rápidamente y las decisiones puedan tomarse oportunamente podrían hacer de la Argenrico una organización ágil.
- Es una compañía con un excelente clima laboral donde prima el buen trato y la amistad. Esas condiciones podrían facilitar cualquier cambio que se quiera implementar porque existe buena predisposición y voluntad.
- La cúpula directiva está convencida de que se necesita transformarse para adaptarse al mercado, el tener esa visión ayuda a facilitar la transformación.
- La inexistencia de procesos estructurales fuertes podría favorecer a la transformación: los usos y costumbres dejan muchas oportunidades para hacer las cosas de otra manera y hay gente dentro de la organización que tiene el deseo de hacerlo, sólo que no sabe cómo.

Al ser consultados sobre qué aspectos de Argenrico podrían representar obstáculos para transformarse en una compañía líquida, los entrevistados coincidieron en los siguientes puntos:

- Argenrico no define ni comunica descripciones de puesto. No es conocido por todos el alcance de cada uno de los roles y en algunas ocasiones tampoco por quienes lo desempeñan. Se reciben algunas directrices claves al incorporarse a la posición sobre algunas cosas que no pueden dejar de hacerse, y los modos de hacer se basan en usos y costumbres. El hacer por encima de esos puntos queda totalmente a discreción del ocupante.

- Gran parte de las posiciones están ocupadas por personas que no son profesionales y que se han formado íntegramente en Argenrico, lo cual incrementa aún más la tendencia a la no exploración de nuevas soluciones y a las acciones fundadas en uso y costumbre: no se ve la necesidad de cambiar.
- No existen procesos estructurales que ayuden a establecer responsabilidades de cada área y persona, por tanto ante cualquier necesidad que excede lo conocido por uso y costumbre es complejo encontrar quién se haga responsable del tema y lo lleve adelante; como así también es complicado encontrar adhesión dado que no hay un proceso que defina que corresponde hacerlo.
- No existen evaluaciones formales o informales de desempeño fundadas en objetivos organizacionales: no están definidos ni comunicados objetivos de desempeño de cada posición, por tanto cada uno hace lo que sabe y puede y no hay ninguna devolución por parte de la organización sobre si eso es lo que se requiere que haga. Las personas que integran la organización no están formalmente en conocimiento de qué debieran hacer para cumplir las expectativas del negocio.
- Al no existir evaluación ni posibilidades claras de desarrollo por lo pequeña de la estructura, se visualiza cierto grado de falta de motivación de los empleados para mejorar su desempeño.
- La distancia geográfica existente entre las áreas de la compañía se presenta como un obstáculo para la comunicación, el conocimiento del negocio, la colaboración y la toma de decisiones consciente de la necesidad de todas las partes.
- El hecho de que la compañía sea financieramente saludable es una limitación para buscar mejorar: el éxito del producto estrella, el alfajor, sujeta a la organización a continuar haciendo lo mismo y no buscar diversidad o mayor excelencia.
- Si bien la estructura es pequeña las posiciones no tienen la suficiente autonomía: las decisiones están sumamente centralizadas en la Gerencia General y algunos Gerentes de confianza de éste.



- No hay pluralidad en la toma de decisiones y por tanto la gente carece de iniciativas y propuestas de mejora.
- La centralización de la toma de decisiones llega a temas demasiado operativos y que no debieran ser incumbencia de los mandos altos; llevando así que ellos pasen por alto otros asuntos estratégicos de mayor importancia.

En respuesta a la misma pregunta algunos entrevistados mencionaron aspectos de Argenrico que a su entender podrían obstaculizar la transformación y que no fueron observados por el resto, pero que consideramos son relevantes a los fines del presente trabajo. Estos aspectos se enumeran a continuación:

- Cuando se solicita a un área o empleado que realice una tarea por encima de lo cotidiano lo perciben como un favor, no como parte del rol.
- El Comité Directivo está muy involucrado en la toma de decisiones, y las toma en línea con el nivel de EBITDA de la compañía, que es sano pero pequeño, y por tanto lo que se busca es que continúe así. La preocupación central pasa por ahí: cómo hacer para que ese EBITDA se mantenga, y en épocas en las que la venta no se incrementa, el foco son los gastos. Esto lleva a que todo lo que se debiera hacer con aspectos que no van a cambiar el resultado de la compañía se toma como un gasto y se desestima. Transformarse es parte de ello.
- Al momento de buscar recursos humanos no es la prioridad sumar profesionales provenientes del mercado para cubrir posiciones que te permitirían hacer un salto de calidad y cambiar cosas que siempre fueron un problema. Desde arriba no se ve como una necesidad, es más suelen acudir a gente referida que no siempre es elegida por su calidad y talento sino que responde a compromisos políticos o amistades.
- Los gerentes también buscan no incorporar profesionales demandantes: al elegir perfiles más formados o de más experiencia se exponen a que estos le replanteen la forma de hacer ciertas cosas; y muchos no están preparados para ello.

- Un gran problema son los jefes: no están preparados para gestionar y liderar y sus gerentes que no les exigen, como así tampoco les delegan y deciden por ellos, lo cual hace imposible el aprendizaje.
- Tener una planta industrial como la que tiene esta compañía es una limitación enorme: tiene una forma de trabajo muy rígida, para hacer cualquier cambio en esa línea es muy complejo y requiere un nivel de inversión muy alto.
- Cuando el retail solicita algo y la Planta no puede hacerlo, se cae la idea, porque el orgullo de Argenrico no le permite buscar alternativas externas. Nadie quiere analizar ciertos proyectos que atentan contra ese orgullo, la pertenencia, el secreto, la fórmula, la mística. De esa manera no se puede darle al mercado un producto que quiera, se le da únicamente lo que se puede elaborar.
- El clima familiar que se vive en la compañía y es que es uno de sus mayores pilares en muchos casos puede ser un obstáculo para hacer las cosas diferentes: ante un pedido siempre la respuesta puede ser desde la amistad y dejarlo para después, se abusa mucho del humor y nada se toma en serio y tampoco es posible exigir porque está mal visto.
- Hay falta de confianza: cada área se maneja como si trabajara para ella sola, no consulta, no involucra.
- El tener tantos locales te dificulta cambiar porque necesitas escalar y eso es mucha inversión. Lo que se cambie debiera replicarse, por tanto algunas veces no se intenta por la complejidad que implicaría.

## **4. Análisis**

La información obtenida tras las entrevistas será analizada en este apartado a través de dos líneas de trabajo. La primera de ellas consiste en la comparación de los componentes constitutivos y competencias definidas para la Organización Líquida y aquellos que han sido descritos por los entrevistados como característicos de Argenrico, identificando brechas y puntos de contacto entre ambos modelos. La segunda línea de trabajo será el análisis de las características que los entrevistados atribuyen a Argenrico en el marco de los obstáculos estructurales para una transformación que se han definido, para identificar cuáles de ellos están presentes hoy en la organización.

### **4.1 Argenrico y el modelo de Organización Líquida**

#### **4.1.1 Diálogo Continuo**

Para que la información circule en todas las líneas de la compañía y habilite conversaciones que construyan nuevas realidades y habiliten a la organización anticiparse a escenarios y actuar en consecuencia, es necesario que quienes protagonizan esas conversaciones sean conscientes de qué rol deben desempeñar y que alcance tiene su función en el marco de la estrategia del negocio. Los entrevistados coincidieron en que los integrantes de Argenrico desconocen mayormente esto y por tanto si bien el diálogo puede ser fluido difícilmente podrá ser de utilidad para el negocio.

El diálogo continuo debiera estar conducido por un objetivo que es organizacional. Cuanto ante un pedido la respuesta usualmente es informal y desde el humor apelando más a la amistad que a la relación de interdependencia que tienen los miembros del equipo como manifestaron algunos entrevistados, es complejo que se pueda avanzar en un esfuerzo conjunto dado que siempre hay lugar para postergaciones e incluso inacción. Nuevamente el diálogo existe, pero no es funcional para la organización por la manera en que es ejecutado por sus miembros y la ausencia de marco estratégico.

Finalmente cuando una compañía se siente orgullosa de su producto y de su gestión y su organización es financieramente saludable podría no encontrar razones claras para dialogar con su mundo exterior y aprender de él.

### **4.1.2 Colaboración**

Cuando quien ocupa la posición no tiene definidas sus responsabilidades en el marco de objetivos organizacionales y su tarea diaria se dirige por usos y costumbres de ocupantes anteriores o de lo que su jefe directo le indica, la colaboración se encuentra limitada. La persona realiza únicamente lo que sabe hacer porque así lo ha hecho durante mucho tiempo y toda tarea que exceda a ello no es entendida como una responsabilidad suya sino más bien como un favor hacia el requirente. El cambio es más bien visto como una amenaza que como una oportunidad dado que excede al uso y costumbre y les presentaría un terreno de ignorancia e inestabilidad, por lo tanto la colaboración podría disminuir cuanto más la persona se acerque a su zona de ignorancia.

### **4.1.3 Agilidad**

Las personas conocen la tarea que realizan dado que se desempeñan en el puesto hace tiempo y ellos mismos lo han moldeado, pero desconocen la responsabilidad que conlleva esa tarea sobre el sistema del que son parte. La generación de nuevas ideas es compleja cuando no se conoce hacia dónde debieran dirigirse las mismas y cuando la idea surge no es sencillo conducirla rápidamente hacia acciones concretas dado que es difícil encontrar quién colabore con el proyecto que se sale de sus tareas diarias.

Los entrevistados han identificado dos características distintivas de la mayor parte los puestos en Argenrico. Por un lado indican que estos son ocupados por personas promocionadas internamente y formadas íntegramente en la compañía, recurriendo sólo en pocas ocasiones al mercado externo para el reclutamiento; y por otro lado señalan que quienes son promocionados rara vez tienen una formación profesional. El hecho de que quienes ocupan las posiciones posean experiencia únicamente en la compañía es una limitante para la generación de nuevas ideas y la búsqueda de mejoras: al no conocer otro modo de hacer las cosas difícilmente exploren nuevas formas de trabajar. El no ser profesionales agrega complejidad dado que no han recibido herramientas para observar la realidad desde distintos puntos de vista, evaluar múltiples variables, explorar y elaborar hipótesis nuevas, etc.; lo cual los encierra aún más en su modo de hacer las cosas.

Adicionalmente los entrevistados mencionaron que la toma de decisiones se encuentra centralizada en pocas personas limitando la pluralidad de opiniones y obstaculizando aún más la generación de ideas, en un proceso de toma de decisiones que se enlentece por recaer en pocas personas. De esta manera la organización se comporta como un organismo rígido en el que sus partes hacen rutinariamente lo mismo sin capacidad de opinar o proponer ante una cúspide que concentra la toma de decisiones, haciendo de cada movimiento propuesto un proceso lento y reactivo.

#### **4.1.4 Autonomía**

La ausencia de definiciones de roles y alcance de las responsabilidades aseguran a quien ocupa el puesto que en tanto ejecute las tareas como se vienen realizando por uso y costumbre estará haciendo lo correcto; pero no le dan libertad para descubrir nuevas formas, crear, y construir en pos de mejora dado que desconoce hacia dónde se dirige el negocio.

En caso que la persona logre vencer la barrera de la comodidad del uso y costumbre se encontrará con una organización que los entrevistados definen como centralizada en la cual la toma de decisiones se concentra en pocas personas, provocando latencia en el proceso y pudiendo desmotivar la generación de ideas en los niveles que no son parte del mismo.

De esta manera la organización se comporta como un organismo rígido en el que sus partes hacen rutinariamente lo mismo y cuya opinión difícilmente penetra la capa que los separa de quienes toman las decisiones.

#### **4.1.5 Liderazgo líquido**

En una compañía donde según lo manifestado por los entrevistados abundan los perfiles no profesionalizados, con baja autonomía y con escasa generación de nuevas ideas e iniciativa el “liderazgo líquido” es realmente complejo de construir. En Argénrico el liderazgo se encuentra extremadamente centralizado y vinculado de manera directa con la autoridad y el poder y no con las necesidades cambiantes de la organización y del entorno. Gran parte de esa centralización se debe a la falta de preparación de los perfiles que ocupan las posiciones que están por debajo, provocada tanto por no haber pasado por un proceso formal de formación, como por no haber tenido experiencias externas a

Argenrico, como por trabajar años en una organización en la que su función se limita a hacer una única tarea según usos y costumbres y donde no se invoca a su iniciativa ni proactividad.

#### **4.1.6 La competencia del Dominio Personal**

Los entrevistados coincidieron en que muchos de los miembros de Argenrico han desarrollado toda su experiencia laboral en la compañía y que una escasa proporción cuenta con formación profesional. Sumado a esto se identifica que las tareas son desarrolladas por uso y costumbre y no por una definición del negocio que exija a los integrantes a desear formarse y desarrollarse para cubrir su posición con éxito. De esta manera es difícil que se genere la tensión creativa que necesita una Organización Líquida para expandir sus capacidades, parte de ellos debido a los perfiles que componen Argenrico y parte por la ausencia de desafío hacia la ruptura del status quo que se genera en el flujo de la misma organización.

#### **4.1.7 Competencia para revisar los Modelos Mentales**

Los entrevistados coincidieron en que en Argenrico todas las tareas se realizan por uso y costumbre y que al no estar claro el alcance de cada posición no es habitual que el ocupante del rol se replantee si existe o no una mejor manera de hacer las cosas porque desconoce el fin último de las mismas; y por otro lado existe cierta resistencia a colaborar con mejoras propuestas por otros, por desconocimiento y por temor a salir de la zona de confort. En este contexto difícilmente los miembros de la organización tengan la capacidad de redefinir sus interpretaciones sobre la realidad y actuar en consecuencia, por carecer además de retroalimentación y de desafíos del contexto.

#### **4.1.8 Competencia para construir una Visión Compartida**

Argenrico ha sido identificada por los entrevistados por una organización que carece de una visión compartida. Algunos de ellos lo vincularon al hecho de que su estructura está demasiado descentralizada geográficamente, otros a la falta de comunicación y/o a la subestimación de los receptores del mensaje. Lo cierto es que si no se logran aunar las visiones individuales en una colectiva sobre la cual cada uno pueda construir, la organización no podrá lograr la liquidez que

requiere para adaptarse a cualquier tipo de continente dada la imposibilidad de identificar inequívocamente cuál debiera ese ese continente.

#### **4.1.9 Competencia para aprender en equipo**

Ante la inexistencia de una visión compartida difícilmente pueda generarse un alineamiento entre los miembros de la organización que dé lugar a un aprendizaje conjunto. Si no se perciben a sí mismos como un todo no hay lugar a un diálogo constructivo respecto a los aprendizajes que cada uno tiene bajo el mismo objetivo perseguido y por lo tanto no generan conocimientos compartidos que habiliten a Argenrico a fluir y transformarse.

#### **4.1.10 Competencia para desarrollar un pensamiento sistémico**

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados Argenrico trabaja de manera desconectada, con cada rol realizando lo que ha aprendido por uso y costumbre, con decisiones tomadas con escasa pluralidad de opiniones y sin una visión compartida que intente dirigir todos los esfuerzos hacia algo en conjunto. En este marco el pensamiento sistémico es complejo de desarrollar dado que cada uno se siente una pieza aislada del resto y así percibe también sus acciones y las del resto; es imposible detectar rizos de realimentación o procesos de demora cuando la realidad se interpreta en términos de causa-efecto. Por ello es difícil dialogar y colaborar productivamente con los otros, porque no se los ve como parte del mismo sistema e interdependiente de uno mismo.

### **4.2 Argenrico y los obstáculos para la transformación**

Como se expresó al inicio de este apartado de lo descrito por los entrevistados es posible identificar características de Argenrico que evidencian una brecha entre ésta y una Organización Líquida, y también aspectos de la misma que representan una limitación para cualquier tipo de transformación que se desee generar dado que representan obstáculos para aprender y cambiar. A continuación nos proponemos describir estos últimos.

#### **4.2.1 “Soy mi propio puesto”**

Dos de las características relatadas por los entrevistados son que las personas que trabajan en Argenrico desempeñan su rol de acuerdo a sus usos y costumbres y que ante la inexistencia de descripciones y procesos

organizacionales que los guíen, y que la autoridad y la toma de decisiones se encuentra particularmente centralizada dando escasa autonomía al resto de las posiciones. Lo mencionado genera un suelo fértil para la generación de la creencia de que cada persona es su propio puesto y que nada de lo que haga o deje de hacer impacta en el sistema del cual forma parte; realiza sus tareas de forma aislada sin entenderlas como parte de un sistema mayor con el que se influyen mutuamente. Al no tener una descripción de puesto que vincule sus responsabilidades con objetivos organizacionales ni lineamientos claros de acción, el ocupante se desempeña de acuerdo a sus propios estándares y modos ensimismándose cada vez más y perdiendo total referencia del impacto de su tarea en otras personas y procesos. Si adicionalmente no se deposita en la persona confianza para que proponga, opine y tome decisiones, su lejanía hacia la estrategia del negocio se amplía dificultando que pueda tomar conciencia de que es parte de un sistema mayor. Ante este escenario la persona no aprende de las necesidades de su entorno, no visualiza la oportunidad de cambiar, ni es capaz de sumarse y menos aún generar ningún tipo de transformación.

#### **4.2.2 “Exceso de complacencia”**

Los entrevistados coincidieron en que Argenrico no define objetivos claros y medibles de desempeño ni posee evaluaciones formales o informales. La inexistencia de instancias en las que la persona se ponga en conocimiento de qué requiere la organización de su rol, qué conductas contribuyen al logro de objetivos del negocio y cuáles no, qué comportamientos le permitirán desarrollarse y cuáles no, y qué podría hacer para generar mejoras y cambios en la organización, van construyendo un ambiente de comodidad y falta de exigencia que decanta en la ausencia de motivación para mejorar y generar. Los autores J. Etkin y L. Schevarstein (2000) nombran a este obstáculo “Exceso de Complacencia” haciendo alusión a ese estado en el que la organización no transmite al empleado qué debiera hacer, qué no, para qué y cómo; todo pareciera ser correcto y adecuado. En Argenrico esto se ve incrementado por resultados que históricamente han sido positivos para el negocio y que parecieran no evidenciar necesidad de cambiar nada y un producto que como mencionan los entrevistados se comporta como la “estrella” de la organización y



que genera que todo lo que se proponga por fuera de él, parezca innecesario: ausencia total de premura para cambiar.

Los entrevistados mencionaron como un aspecto positivo para la transformación el excelente clima laboral que prima en Argenrico y el trato familiar que las personas se dispensan entre sí. Es cierto que a los fines de lograr generar comunicación y colaboración estas características pueden ser realmente favorables, pero si incorporamos este aspecto al “exceso de complacencia mencionado en el párrafo anterior nos encontramos con que es posible que el trato amigable y familiar entre los miembros de la compañía sumado a la recurrencia de la broma como forma de comunicación ya mencionada por algunos entrevistados generen un ambiente en el cual no es bien visto señalar errores, realizar correcciones o incluso opinar sobre el trabajo del otro sino lo es desde el chiste y la complicidad; disminuyendo así aún más la posibilidad de pensar en evaluaciones, objetivos, etc.

#### **4.2.3 “Falta de comunicación respecto a la visión que motoriza la necesidad de cambio”**

Por último nos referiremos a una característica de Argenrico en la que varios de los entrevistados han coincidido: la diferencia de visión sobre la organización que se tiene en las distintas áreas de la compañía, mucho de ellos fortalecido por la distancia geográfica existente entre ellas. La visión es el hilo conductor que habilitará a que las acciones de cada individuo y área estén coordinadas de tal manera que contribuyan a la estrategia del negocio, si la misma no es conocida por todos los integrantes, o si como manifestaron los entrevistados difiere según el equipo del que se forme parte o la oficina en la que se trabaje, difícilmente Argenrico pueda seguir una estrategia única y más complejo aún será encarar una transformación de la que todos sean parte. Si al desconocimiento de la visión se suman estructuras y sistemas organizacionales que no fomentan la interdependencia equilibrada entre las áreas, la colaboración podría volverse una utopía, al menos la que lleve hacia una transformación estratégica.

### 4.3 Argenrico y su transformación posible

Hemos enumerado hasta aquí aquellos aspectos de la compañía que podrían representar un obstáculo para su transformación hacia una Organización Líquida, entendiendo esta siempre desde su conceptualización como un ideal; lo cual podría alejarnos hacia todo tipo de posibilidad de encarar esa transformación. El aprendizaje de Argenrico sobre cómo avanzar hacia su transformación podrá generarse únicamente si se plantea un escenario posible que evidencie aquellos aspectos sobre los cuales la compañía puede apalancarse para comenzar un camino de transformación hacia aquello que Argenrico quisiera ser.

El siguiente gráfico muestra cuán distante se encuentra la compañía de desarrollar los elementos constitutivos de una Organización Líquida bajo la perspectiva de sus posibilidades y en el marco del ideal. Para ello se toma como referencia una escala del 1 al 5 donde 1 significa la lejanía total del valor objetivo del elemento y 5 refiere que el valor objetivo es alcanzado.

**Gráfico 2: Situación de Argenrico sobre los elementos constitutivos de una Organización Líquida**



La “Colaboración” y el “Diálogo Continuo” son características que se podrían percibir como de sencilla construcción en una compañía distinguida por el buen clima de trabajo y el compañerismo pero siempre con el límite de cuán consiente

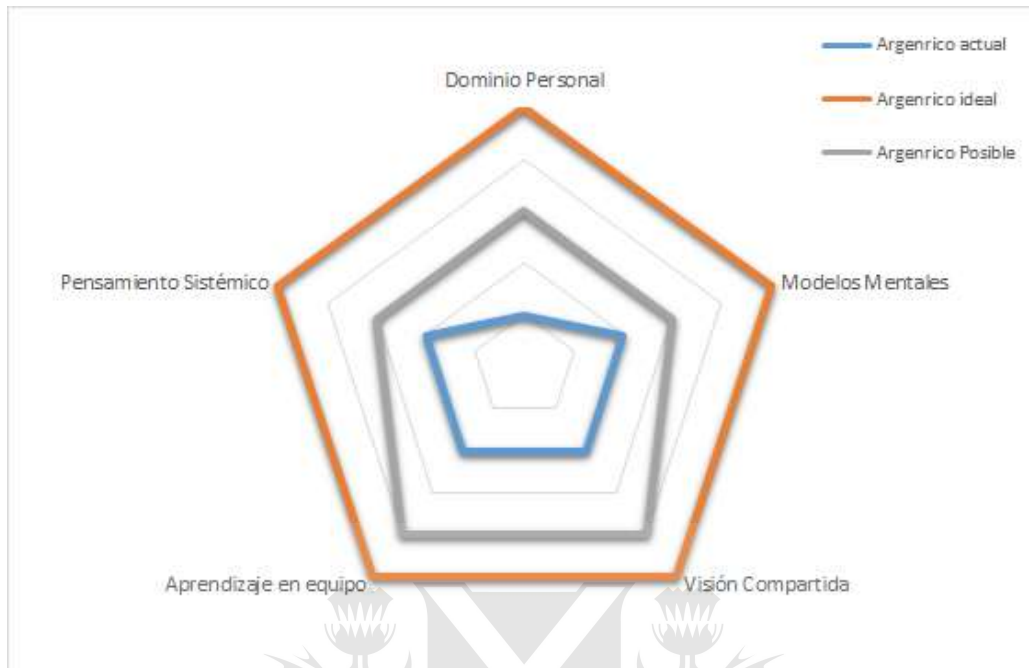
es la compañía de la necesidad que tiene de escucharse y escuchar a su entorno. El foco del trabajo debiera estar en desarrollar una visión común que les dé un sentido, y herramientas y procesos que organicen ese diálogo y colaboración en pos de objetivos comunes a la organización.

La Agilidad podría verse impulsada si se logra desarrollar la Colaboración y el Diálogo pero su límite de crecimiento es más cercano dado que implica la revisión de las estructuras de la organización, de sus circuitos de decisión y de un trabajo de descentralización de gran complejidad. Por ello la Autonomía también tiene un horizonte cercano de desarrollo al exigir además de lo mencionado anteriormente un nivel de maduración en todas las posiciones, de profesionalismo y de empowerment que no sería factible de desarrollar con los recursos actuales.

Al encontrarse tan centralizado el liderazgo en Argenrico la construcción de un Liderazgo Líquido también tiene un límite de crecimiento cercano dado que quienes ocupan ese tipo de posiciones hoy no poseen en la gran mayoría de los casos cualidades para incorporarlo como modelo de gestión y no es una compañía cuya cultura fomente la aparición de nuevos y distintos líderes ni incorpore del exterior con esta premisa. Por ello el camino de transformación debiera dirigir el foco hacia la concientización de la necesidad de desarrollar internamente líderes con nuevas características vinculadas a la “liquidez” que sean el soporte de quienes hoy ocupan las posiciones de decisión en la compañía y en el mediano plazo su reemplazo.

El gráfico que se muestra debajo expone cuál es la distancia de Argenrico hacia las competencias que se han distinguido como propias de una Organización Líquida en su ideal y bajo la perspectiva de lo posible. Al igual que en el caso anterior, se toma como referencia una escala del 1 al 5 donde 1 significa la lejanía total del desarrollo objetivo de la competencia y 5 refiere que el desarrollo objetivo de la competencia es alcanzado.

**Gráfico 3: Situación de Argenrico sobre las competencias de una Organización Líquida**



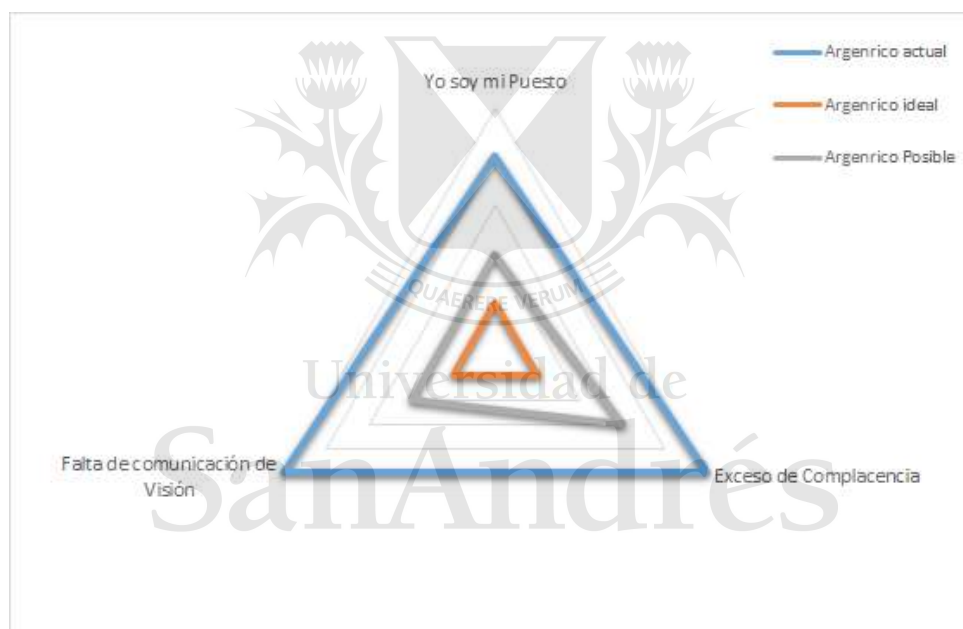
En el marco de las competencias nuevamente se presentan como más factibles de acercarse al ideal aquellas que se podrían ver facilitadas por la cultura de Argenrico. No será sencillo construir una nueva Visión bajo los pilares de una Organización Líquida pero una vez logrado esto, no será complejo el que sea compartida por toda la compañía dado que el nivel de pertenencia y fidelidad hacia la marca es elevado y está en la esencia de Argenrico. El desafío se encuentra en que esa visión tome nuevos conceptos pero no rompa abruptamente con lo que ha sostenido a Argenrico durante tantos años, y en que su comunicación sea concisa y derrame en cada rincón de la organización y de sus creencias. Si se tiene una visión compartida y se han desarrollado los dispositivos adecuados para coordinar la colaboración y el diálogo, el Aprendizaje en Equipo se dará de manera natural.

El Dominio Personal, la capacidad de introspección sobre los Modelos Mentales y el Pensamiento Sistémico tienen todos ellos un límite de crecimiento bajo con los recursos humanos con los que se cuenta actualmente Argenrico en un gran número de sus posiciones. El trabajo aquí debiera enfocarse en los roles clave de cada uno de los equipos, aquellas personas que sí pueden comprender y desarrollar estas nuevas competencias y desaprender los hábitos y costumbres

con los que se trabajó hasta ahora, con el objetivo de que sean estos elegidos quienes acompañen al resto.

A nivel de los obstáculos que se ha concluido que Argenrico posee estructuralmente para transformarse en una Organización Líquida, también se identifican algunos que tienen mayor presencia en el comportamiento de la organización y que implicarían mayor esfuerzo para trabajarlos y otros que se presentan en menor magnitud y cuyas características los hacen más probables de ser catalizados por acciones bien dirigidas. El siguiente gráfico toma como referencia una escala del 1 al 5 donde 1 significa la inexistencia total del obstáculo y 5 a la presencia absoluta del mismo.

**Gráfico 4: Argenrico y sus obstáculos para la transformación**



El Exceso de complacencia es sin duda un gran obstáculo para Argenrico y el que menos posibilidades tiene en el corto/mediano plazo de poder contrarrestarse. El éxito de su producto icónico engeguece toda oportunidad de cambiar y transformarse, y el orgullo que esto produce dificulta aún más la situación. Sumado a ello ese clima laboral que es funcional para el desarrollo de muchos de los aspectos mencionados en los párrafos anteriores es una dificultad aquí porque se confunde el compañerismo con la complacencia, la broma y falta de crítica, haciendo de las evaluaciones y las métricas herramientas inaceptables. El foco del trabajo en este caso debiera ponerse en el desarrollo

de sistemas que generen información para la gestión, datos que revelen nuevas necesidades y activen acciones distintas. La propia exigencia generada por la información ayudará a disminuir la complacencia dando lugar a la búsqueda de mejora permanente.

La sensación de que cada uno es sólo su propio puesto disminuirá si se logra fomentar la colaboración y el diálogo y se comunica una visión compartida lo suficientemente fuerte como para generar la conciencia de ser parte de un sistema superior y trabajar en pos de sus objetivos. El eje del trabajo aquí debiera estar puesto en la construcción de esa visión y su comunicación.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5. Nuestro plan de trabajo

La pregunta fundamental que dio origen a este trabajo fue “¿*Qué características internas de Argenrico podrían representar un obstáculo para su transformación hacia una Organización Líquida?*” y a lo largo del mismo hemos logrado identificar tanto elementos que representan una limitación en esta transformación por no estar desarrollados en el nivel que se requeriría, como aspectos de la organización que son en sí mismos obstáculos para avanzar en el proceso de cambio deseado. Nuestro plan de acción se propone trabajar en el desarrollo de aquellos elementos que se han identificado con mayor potencial de acercarse al nivel deseado de manera que funcionen como punto de apalancamiento para que en el mediano plazo la oportunidad de trabajar sobre el resto se manifieste naturalmente.

### 5.1 Alineamiento del cuadro gerencial

Se debe llevar a cabo una reunión fundacional de este proyecto en la cual se reúna a todo el cuadro de gerentes de Argenrico para presentarles el diagnóstico realizado y el plan de trabajo. En esta cita es prioritario que el Gerente General sea quien, con el apoyo de Recursos Humanos, exprese cuál es la necesidad de la Compañía para encarar este proyecto, con qué obstáculos podrá encontrarse y cuál es la propuesta de trabajo para superarlos. Tiene que quedar claro en esta reunión cuál es la responsabilidad que debe tomar cada uno de los gerentes sobre los pasos a seguir y cómo debieran dirigir esto hacia sus equipos.

### 5.2 Re - construcción de la Visión de Argenrico

Argenrico ha atravesado importantes cambios en su contexto, su industria, y su negocio. Su estrategia, como se detalló a lo largo de este trabajo, ha intentado acompañar estos movimientos; y sin embargo la visión compartida por toda la compañía se ha mantenido intacta desde su fundación, lo cual entendemos podría atar el comportamiento de la organización en su conjunto a un pasado distinto al actual.

En esta línea la propuesta es llevar a cabo encuentros con el cuadro gerencial en los cuales se revise la visión actual que comunica Argenrico y su adecuación a la organización que se quiere ser, con el fin de encontrar una visión que reúna

las condiciones deseadas. Planteamos la idea de “re – construir” porque entendemos que en una compañía tan comprometida con sus raíces y donde gran parte de sus valores están anclados a sus orígenes, la nueva visión no debiera perder contacto con ello.

### **5.3 Definición de los procesos y sistemas requeridos**

Establecida la visión y en el marco de la estrategia definida se debiera analizar de qué procesos, sistemas y herramientas va a servirse Argenrico para el cumplimiento de sus objetivos en los modos propuestos por un modelo de gestión líquida. Herramientas que habiliten a los usuarios a hacerse fácil de información sobre el negocio y el entorno y les dé la posibilidad de compartirla colaborativamente, un sistema de punto de venta en la nube e integrado, procesos que pasen a ser centralizados y automatizados y que brinden información permanente sobre la gestión individual y organizacional, son algunas de las definiciones que debieran analizarse en esta instancia y que buscan que el diálogo hacia dentro y fuera de la organización sea permanente.

En esta etapa si bien la definición principal debe generarse en el cuadro gerencial es fundamental la participación activa del área de Auditoría y Organización y de Sistemas.

### **5.4 Definición de la organización requerida**

El siguiente paso implica la definición de cuál es la estructura organizacional que se necesita para llevar la estrategia del negocio en el marco de la visión definida. Nuevamente los protagonistas de este trabajo serán los gerentes de Argenrico quienes con el soporte de Recursos Humanos deberán trabajar en identificar qué áreas debieran constituir la estructura, qué objetivo tendrá cada una en línea con la visión, los niveles de interdependencia que tendrán, el soporte que se darán y los roles que las debieran componer.

Este trabajo debiera comenzar con el área de Operaciones (ventas) dado que es en la estrategia actual el punto neurálgico de la organización y cuya estructura y definición de roles dará el punto de inicio para el armado del resto de la organización. Cuando se avance con la comunicación y refuerzo de estos roles y responsabilidades definidos se espera que la percepción que tienen los



empleados de “yo soy mi puesto” evolucione hacia una concepción más sistémica de su rol y su influencia en el resto de la organización.

### **5.5 Análisis de las capacidades requeridas**

La estructura definida modificará los comportamientos esperados de cada uno de los roles de la organización para que estos estén alineados a las competencias que Argenrico quiere desarrollar como organización. El trabajo de los gerentes en esta etapa tendrá como objetivo principal identificar la brecha existente entre las competencias que se requieren de cada rol y las que poseen quienes hoy las ocupan; dando origen a programas de entrenamiento que no sólo se destinen a individuos en particular sino que debieran dirigirse hacia la construcción de un aprendizaje a nivel de equipos de trabajo, decisiones sobre movimientos internos e incluso definiciones sobre personas que podrían ser reemplazadas por perfiles del exterior. Considerando la cultura de la Compañía esto último debiera evaluarse con extremo detalle para no generar reacciones de rechazo al nuevo modelo de Compañía, llevando incluso a esperar al retiro de algunas personas para avanzar con el reemplazo deseado.

### **5.6 Comunicación y alineamiento**

Habiendo definido lo que la organización quiere ser y cómo desea hacerlo, el siguiente paso es lograr que cada uno de sus integrantes se apropie de estas definiciones, sus motivos y objetivos. Para ello se propone llevar adelante reuniones de manera escalonada en la cual el Gerente y su equipo comuniquen a los participantes cuál es la visión de Argenrico, por qué se ha definido y qué cambios podría implicar para la organización en su conjunto: se comenzaría con una reunión con todos los jefes, luego con toda la línea de analistas y asistentes y finalmente con los responsables de sector de Planta y con los encargados de local y franquiciados. A las líneas de operarios y vendedores la comunicación llegará a través de sus jefes directos y materiales informativos, sumado a la profundización que se hará en las capacitaciones definidas. La etapa siguiente es la comunicación individual que se deberá realizar a aquellas personas involucradas en transformaciones particulares sea del rol que desempeñan o del área de la que forman parte; la cual será llevada a cabo por su jefe directo y el gerente del área.

Finalizada la etapa de comunicación se dará curso a las modificaciones propuestas y a los programas de entrenamiento definidos en cada caso.

Los pasos que sigan a estas etapas que definimos como fundamentales tendrán que ver con la definición de planes de desarrollo y esquemas de sucesión que en conjunto con la disponibilidad permanente de información sobre los resultados de la gestión, puedan darle flexibilidad y sostenibilidad en el tiempo al modelo.



Universidad de  
**San Andrés**

## 6. Conclusiones Generales del Trabajo

Desde el año 2016 hemos intentado desde Recursos Humanos hallar las respuestas a la pregunta sobre qué hacía que nuestra compañía incurra en los mismos errores sucesivamente y sobre todo ante la manifiesta ola de cambio que se estaba presentando y que se topaba con obstáculos que ya se habían presentado tiempo atrás. Sesgados por ser parte del mismo sistema caímos en la equivocación de enfocarnos en las limitaciones que Argenrico estaba teniendo e intentar solucionarlas de manera aislada y con herramientas conocidas y que suponíamos exitosas, atacando comportamientos arraigados en la organización hasta sucumbir ante ellos y abandonar las acciones planteadas, o al menos dejándolas inconclusas. Pusimos por delante las políticas, procesos, prácticas y herramientas conocidas y dejamos de lado el diagnóstico organizacional, la escucha y la comprensión del motivo por el cuál ocurren las cosas. Es el día a día de la organización lo que lleva a la ceguera de buscar e implementar soluciones que estén en el marco de lo conocido y seguro, y se carece del tiempo para realizar análisis de mayor profundidad; y es por eso que son bienvenidos espacios como este trabajo o como la Maestría en su conjunto para que uno pueda ser consciente de ello, revisarlo, y re-direccionar sus acciones.

El plan de acción al que se llega tras haber realizado este trabajo es lógico y tiene total sentido ante la problemática planteada, pero debemos comprometernos a evaluarlo e implementarlo con una lógica organizacional, con la lógica de Argenrico, y no sencillamente como una herramienta de marketing para el área de Recursos Humanos. Cada una de las etapas debe respetar el momento en que Argenrico se encuentra como negocio y como cultura e ir moldeándose a ello: si se quiere acompañar a la compañía en su transformación hacia una organización líquida, Recursos Humanos debe comportarse líquidamente sin perder su dirección y objetivo final.

## 7. Bibliografía

- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press. Londres, Inglaterra.
- Blog Co Creanet. <http://www.cocreatenet.es/innovacion-organizaciones-liquidadas/>
- Carrión, A. (2017). *Personas y Organizaciones – Organizaciones Líquidas*.  
<https://antoniocarrion.blog/2017/03/22/organizaciones-liquidadas/>
- Kotter, J. (2006). *El líder del cambio*. Editorial Interamericana. México DF, México.
- Navarro, E. (2018). *Organizaciones Líquidas*. Diario Online La Vanguardia. Fecha de publicación: 07/04/2018  
<https://www.lavanguardia.com/economia/20180407/442278973430/organizaciones-liquidadas.html>
- Pereira Santana, A. (2014). *Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y el riesgo*. Revista científica Pensamiento y Gestión, Edición N°37. Chile.  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7022/6421>
- Salim, I.; Malone, M. (2006). *Organizaciones Exponenciales*. Bubuk Publishing. Madrid, España.
- Senge, P. (2003). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.