



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

“Plataforma digital para Repositorios en

Molinos Río de la Plata ”

*Un estudio descriptivo sobre su implementación e impacto
alcanzado.*

Autor: Pedevilla. Albano Andrés

DNI: 27.217.920

Director de Tesis: Darmohraj, Adrián.

Lugar y fecha:

Buenos Aires, Junio del 2018

Índice

1. Resumen.....	3
2. Introducción	5
2.1. Definición del problema	5
2.2. Justificación del caso.....	6
2.3. Presentación de la organización	10
2.4. Datos de población de repositorios	11
2.4.1. Descripción de la tarea y la dinámica laboral	13
2.4.2. Sistema de control previo.....	15
2.4.3. Acceso a la información y vínculo con la compañía.....	16
2.4.4. Descripción del nuevo sistema	16
2.4.5. Equipo de trabajo: actores involucrados	23
2.4.6. Datos de la implementación	23
3. Objetivo General del proyecto.....	31
3.1. Preguntas centrales del trabajo.	31
4. Estrategia Metodológica de: relevamiento /recolección de información.....	32
4.1. Tipo de estudio.	32
4.2. Fuentes de datos.....	32
5. Marco Conceptual.....	37
5.1 Tecnologías de la información y Comunicación (TICs).	38
5.1.1 Telefonía Smartphone	41
5.2 Gestión del cambio.	44
5.2.1 Gestión del cambio Tecnológico.	48
5.3 Comunicación	50
5.4 Clima Organizacional.	57
5.5 Compromiso Organizacional.	61
6. Presentación de datos y análisis	64
7. Aprendizajes y recomendaciones de mejora.	84
8. Conclusiones generales.	87
9. Bibliografía.....	93
10. Anexo	95
Anexo 1 Planilla de control de presentismo	96
Anexo 2	97

Índice Gráficos

Gráfico 1: Distribución de la dotación por área.....	11
Gráfico 2: Rango de edades en %	11
Gráfico 3: Nivel de estudios de los repositorios	12
Gráfico 4: Rango de antigüedad.....	12
Gráfico 5: Fichada ingreso	17

Gráfico 6: Tiendas a fichar	18
Gráfico 7: Fichada egreso	18
Gráfico 8: SOE	20
Gráfico 9: Quiebres	21
Gráfico 10: Consulta de stock	21
Gráfico 11: Modelo encuesta en aplicación	22
Gráfico 12: Resultado encuesta de clima índice satisfacción.....	66
Gráfico 13: Resultado afirmación: “En términos generales en éste momento...” ..	67
Gráfico 14: Resultado afirmación:” Teniendo en cuenta todo...”	67
Gráfico 15: Resultado generales dimensiones encuesta de clima 2017	68
Gráfico 16: Resultado afirmación: “Considero que se han tomado acciones...” ...	69
Gráfico 17: Resultado afirmación: “En la compañía tengo disponible...”	69
Gráfico 18: Resultado afirmación: “Considero que tengo posibilidades...”	70
Gráfico 19: Resultado afirmación: “Dispongo de los recursos necesarios...”	71
Gráfico 20: Resultado afirmación: “En Molinos los procesos...”	72
Gráfico 21: Resultado afirmación: “Dispongo de la información...”	74
Gráfico 22: Resultado afirmación: “Me entero de lo importante que sucede...” ..	74
Gráfico 23: Resultado afirmación: “Me encuentro lo suficientemente informado” .	76
Gráfico 24: Resultado encuesta telefonía: “El uso de la telefonía me permite”	76
Gráfico 25: Resultado encuesta telefonía: “La implementación del nuevo...”	78
Gráfico 26: Resultado encuesta telefonía: “He tenido la capacitación adecuada” .	79
Gráfico 27: Resultado encuesta telefonía: “Considero que el nuevo sistema”	80
Gráfico 28: Resultado encuesta telefonía: “Cada vez que tuve algún problema” ..	81
Gráfico 29: Resultado encuesta telefonía: “Me resultó fácil la utilización”	82
Gráfico 30: Resultado encuesta telefonía: “ Conozco toda la información”	83
Gráfico 31: Resultado encuesta telefonía: “Uso habitualmente las aplicaciones” .	84

San Andrés

1. Resumen

El siguiente trabajo tiene como finalidad compartir y dejar documentado todo el proceso llevado a cabo para la implementación y puesta en marcha de un proyecto de conectividad e innovación tecnológica a través de la telefonía Smartphone para el equipo de Repositores en Molinos Río de la Plata (MRP), como a su vez, de los resultados alcanzados como consecuencia de esta implementación.

También se pretende mostrar la eficacia e impacto en la transformación cultural y la capitalización de los aprendizajes obtenidos.

La tarea de reposición se desarrolla en un escenario clave como lo es el punto de venta, lugar en el cual tienen una interacción con el consumidor final quién termina tomando la decisión de compra allí, como también con los repositores de las otras empresas, con quienes disputan los mismos espacios en góndola.

Si bien el proyecto originalmente comenzó por una necesidad de contar con información fehaciente sobre el nivel de cumplimiento de la jornada laboral, el hecho de avanzar con la implementación de esta herramienta y por ende capitalizar el avance tecnológico, también surgió la oportunidad de dar respuesta a un conjunto de otras necesidades para esta población en las que era importante poner foco, como ser: mejora en la conectividad, comunicación, un mayor vínculo y sentido de pertenencia con la empresa, etc.

La fuente de información utilizada para realizar el análisis y sacar las conclusiones, está dada por la comparativa de los resultados de la encuesta de clima organizacional del 2017 versus el 2015 del equipo de repositores, como por la encuesta de telefonía realizada ad hoc para el conocimiento del impacto de la implementación de la telefonía Smartphone. También se analizaron los comentarios que surgieron en los diferentes grupos focales.

Luego de haber realizado la implementación y puesta en marcha del proyecto, como a su vez el análisis de los resultados alcanzados en los instrumentos mencionados

en el punto anterior, se ha arribado a modo de conclusión general, que la incorporación de telefonía smartphone para el equipo de repositores tuvo un gran impacto positivo en toda su gestión.

Uno de los aspectos más valorados, fue la mejora en la comunicación, y en la conectividad que se produjo en esta población. Como consecuencia de todo el proceso llevado a cabo, surgieron varios aprendizajes y conclusiones muy valiosas que compartiremos al final del trabajo, que por otro lado dieron respuesta a las preguntas centrales del trabajo.



Universidad de
San Andrés

2. Introducción

2.1 Definición del problema:

La compañía cuenta con una dotación propia de 360 reposidores, los cuales están brindando servicio de reposición en diferentes puntos de venta a lo largo del país.

Adicionalmente a la complejidad que implica la dispersión geográfica, ya sea en términos de control, comunicación y supervisión; hay que sumar el hecho que los reposidores llevan a cabo su jornada laboral (en su totalidad) en otra compañía para la cual trabajan.

Es decir, adicionalmente a los requerimientos que exige nuestra propia compañía con respecto a normas, procedimientos, políticas corporativas, solicitudes de los Supervisores/Jefes, etc; los reposidores deben tener la capacidad de adaptación para amoldarse a los requerimientos, como a su vez a las exigencias de los Jefes/Gerentes de la cadena en la cual cumplen su jornada, y con todas las otras implicancias como puede ser la cultura organizacional, condiciones y lugar de trabajo, etc.

Sumado a las particularidades en términos de distribución física de la dotación como de la tarea propiamente dicha, a su vez, hay que tener en consideración que no cuentan con ninguna herramienta que permita eficientizar los procesos, contar con un canal de comunicación ágil y veloz, como a su vez tener un mejor control de la dotación.

Esto implica para la compañía tener cierta complejidad tanto en la operación y gestión, como a su vez en el control de la dotación, en términos de cumplimiento de la jornada laboral, que cuenten con la información necesaria sobre los negocios, novedades corporativas, beneficios, etc.

Por otro lado, el contar con esta dispersión geográfica y el hecho de realizar por completo su jornada laboral en otro establecimiento que no es el de la empresa propiamente dicha, nos hace readaptar y ajustar a esta población, los distintos

canales de comunicación, procesos y mecanismos que tiene la compañía con el resto de los empleados que trabajan en locaciones propias de Molinos.

Esto nos lleva a redoblar el esfuerzo en la mejora de los aspectos anteriormente mencionados, para la construcción de un mejor clima de trabajo, lograr un mayor compromiso y sentido de pertenencia con la empresa, como a su vez “acortar” la distancia física.

El trabajo que voy a desarrollar, es la presentación de un caso que fue implementado en la empresa Molinos Río de la Plata (Argentina), para el equipo de reposidores propios con la cual cuenta la compañía.

El proyecto fue denominado: "*Plataforma digital para Reposidores: Conectividad integral de Molinos con el Punto de Compra*". El mismo fue desarrollado e implementado entre el período 2015 - 2017, el cual se sigue profundizando y se encuentra en un proceso de mejora continua.

2.2 Justificación del caso

Como primera medida, hay que entender la dinámica del negocio y el entorno en el que se encuentra la organización.

Molinos Río de la Plata, es una empresa que desarrolla, produce y comercializa, marcas y productos de consumo masivo.

El consumo masivo tiene una dinámica particular. Presenta desafíos constantes que dependen mucho de la coyuntura y contexto del país, que a su vez influyen de forma significativa en los comportamientos del consumidor, y en particular en Argentina.

Molinos cuenta con una dotación de reposidores superior a 600 roles (de los cuales 360 pertenecen a la compañía), quienes brindan servicio a lo largo y ancho del país, con presencia en 19 provincias. Reportan de forma directa a un Supervisor o Ejecutivo de Punto de Compra que también son colaboradores de Molinos.

Cabe mencionar que la tarea del repositor se lleva a cabo en establecimientos (sucursales) que dependen de otra empresa (las cuales pueden ser cadenas de Supermercados o Mayoristas), que cuentan con normas, personal jerárquico, políticas corporativas y mecanismos de control, que difieren a las de nuestra compañía.

A diferencia de lo que puede ocurrir en una oficina o planta, donde de forma inmediata podemos corroborar mediante algún sistema o asimismo de forma visual, si un colaborador concurre a trabajar o no; en este caso con la particularidad que mencionamos de la dispersión geográfica y del hecho de estar brindando un servicio en dependencias ajenas a la compañía, hace que este punto sea un aspecto crítico a la hora de la supervisión y control.

Sumado a esto, las empresas que tienen a cargo el control del ingreso a las sucursales, son empresas de seguridad tercerizadas. A su vez estas empresas, como también las mismas cadenas de supermercados, como consecuencia de distintas demandas que tuvieron por brindar esa información, cada vez más están siendo reacios a brindar y compartir ese tipo de información, hecho que dificulta aún más el control.

Según un estudio realizado en forma conjunta entre In Store Media e Ipsos, afirma que el 82% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta mientras se transita por las góndolas de supermercado¹.

El punto de venta es el principal canal de promoción de las marcas. Además, es el lugar donde el *shopper*, -sobreexposto a impactos publicitarios y reacios a la publicidad invasiva-, conoce las innovaciones y toma la decisión final de compra.²

¹ <http://www.ambito.com/789526-el-82-de-las-decisiones-de-compra-se-toman-en-el-punto-de-venta>, 2015)

² Idem Anterior.

Por lo tanto, teniendo en consideración este aspecto tan relevante a la hora de la decisión de compra, el punto de venta juega un rol muy importante. Es esencial la presencia en góndola de los productos de la compañía en tiempo y forma, como a su vez con la estrategia definida.

“Aunque el canal online es importante, todavía el mayor porcentaje de ventas se sigue haciendo en la tienda, en el punto de venta. Entonces, estratégicamente, el hecho de cuidar y desarrollar un punto de venta efectivo, adecuado para el consumidor, es una gran ventaja ante una situación de crisis o no” (Lopez Quesada, 2013).

“Las ejecuciones dentro del punto de venta permiten la interacción directa con el consumidor en el final del proceso de decisión de compra. Aunque suene obvio, su función básica es colocar el producto a la venta, para luego destacarse del resto” En Épocas de bajo consumo cuando las ventas se vuelven más arduas, se convierte en una herramienta indispensable para su cercanía con el consumidor” (Ylarri, 2017)

Por lo tanto, considerando las particularidades de los negocios de la compañía, como a su vez en las particularidades del contexto socioeconómico del país, un factor clave para poder lograr estos objetivos, es contar con personal de la compañía capacitado e informado sobre las variables de los diferentes negocios.

De esta manera permitirá tener una excelencia en la ejecución del Punto de Venta, generar un impacto adicional y por ende logro de los resultados esperados.

Es decir, que tener una presencia y una visibilidad lo más destacada posible en el Punto de Venta se hace imprescindible para cualquier marca que quiera estar en el abanico principal de posibles elecciones del consumidor

Las empresas invierten mucho en sus marcas, en sus productos, y en todas las acciones de *marketing* y *trademarketing*, como para que dichos productos no estén ni siquiera entre las posibles elecciones del consumidor en el Punto de Venta.

Por eso, la inversión en personas que operen profesionalmente los Puntos de Venta, hacen que retornen con creces la inversión realizada.

Es así, que las empresas se están dando cuenta del valor que significa tener a alguien calificado que sea el guardián de su marca en el punto de venta. El *merchandiser* no sólo realiza el trabajo operativo de reponer producto en góndola, sino que tiene que tener otras herramientas que lo conviertan en una pieza fundamental para la rotación del producto. (Ahuad, 2008)

Este salto cualitativo permite que el *merchandiser* sea capaz de hacerse cargo de la reposición, exhibición, visibilidad en las bocas de expendio, negociación con los encargados de los locales, manejo de *stock*, comunicación en el punto de venta e interacción con el consumidor. (Ahuad, 2008)

Deja en claro que la tarea del repositor en los distintos puntos de venta juega un factor relevante tanto para las distintas cadenas, como para las empresas proveedoras del servicio.

Por lo tanto, este punto es relevante para la organización, por los argumentos recientemente mencionados sobre el impacto en el Punto de Venta y su interacción con el consumidor final.

El desarrollar esta plataforma permitirá tener a una de las dotaciones más grandes con las que cuenta la empresa, con un mayor control en términos de su jornada laboral (teniendo en consideración las particularidades que mencionamos sobre el lugar donde realizan su tarea), con una mayor y mejor comunicación, un ágil acceso a la información como también a su capacitación.

En base a los argumentos que mencionaron distintos autores, entre ellos López Quesada, Ylarri, Ahuad, con respecto a la importancia e impacto que genera el rol del repositor/*merchandiser*, por lo tanto, es clave para la compañía, que ésta población cuente con una mayor identificación con la empresa, que se sienta parte y con una mayor cercanía a Molinos.

2.3 Presentación de la organización:

En primer lugar, hay que situar y enmarcar a la organización. Molinos Río de la Plata, es una de las empresas del Grupo Pérez Companc y cuyos capitales son de origen nacional. Se fundó en el año 1902 y es una empresa líder de alimentos de Argentina y de la región.

Molinos Río de la Plata cuenta con 14 plantas industriales, 6 centros de distribución, 3 acopios, 8 oficinas comerciales en Argentina, 1 en EE.UU, 1 en Brasil e Italia. Cuenta con más de 2800 empleados. Está presente en 21 categorías de alimentos. El 90 % de los hogares compra al menos 1 producto de Molinos. Dentro de las marcas que comercializa se encuentran: Matarazzo, Lucchetti, Gallo, Granja del Sol, Nobleza Gaucha, Cruz de Malta, Arlistán, Canale, Terrabusi, Patitas, Blancaflor, Exquisita, Vitina, Preferido, Cocinero, Minerva, Don Vicente, Manera, Favorita, Nieto Senetiner, Ruca Mallen, Cadus.

Se venden y entregan entre 45.000/50.000 toneladas a nivel nacional por mes, a través de los siguientes canales de comercialización: Cadenas de Supermercados Nacionales, Cadenas Regionales Supermercados Independientes, Canal Mayorista, Distribuidores, On Premise, Fuera de Hogar.

La estructura comercial, está conformada de la siguiente manera: por un lado, el equipo de ventas, quienes tienen a cargo la venta/gestión directa con los diferentes canales/clientes, y por el otro lado, el área de Punto de Compra que tiene la responsabilidad de Ejecutar e implementar la estrategia definida por Molinos Río de la Plata en los distintos Puntos de Venta.

Teniendo en cuenta que son productos de consumo masivo, y con un gran volumen de venta entre los diferentes canales mencionados anteriormente, es clave y a su vez creo que es una ventaja competitiva, contar con un buen equipo de reposidores como a su vez de supervisores, que garantice la implementación, ejecución de los planes comerciales y la accesibilidad de los productos al consumidor final.

2.4 Datos de población de repositores.

La población de repositores, está compuesta de la siguiente manera:

- Hombres: 95%
- Mujeres: 5%
-

La distribución geográfica de la población de repositores es la siguiente:

Gráfico 1: Distribución de la dotación por área

Area	Dotación %
GBA	63%
PAMPEANA	7%
CENTRO	6%
LITORAL	7%
CUYO	9%
NORESTE	2%
NORTE	5%

Fuente: Molinos Río de la Plata

La edad promedio del total de la dotación de repositores es de 39 años. En cuanto a los rangos de edad, la dispersión se conforma de la siguiente manera:

Gráfico 2: Rango de edades

Rango De edad	%
> 50 años	8%
45 - 49 años	21%
40 - 44 años	27%
36 - 39 años	18%
30 -35 años	15%
26-29 años	7%
20 - 25 años	5%
< 20 años	1%
Total Dotación	100%

Fuente: Molinos Río de la Plata

Por su parte, en términos de nivel de estudio, la población está conformada de la siguiente manera:

Gráfico 3: Nivel de estudio

Nivel de Estudio	Estado	%
Primario	Incompleto	0,28%
	Completo	16,1%
Secundario	En Curso	1,4%
	Completo	72,6%
Terciario	En Curso	1,1%
	Completo	2,0%
Universitario	En Curso	2,3%
	Completo	4,2%
Total		100%

Fuente: Molinos Río de la Plata

En relación a la antigüedad promedio, la población es la siguiente:

Gráfico 4: Rango de antigüedad

Antigüedad	Dotación %
> 26 años	1%
21 - 25 años	14%
16 - 20 años	33%
11 - 15 años	18%
6-10 años	18%
2 -5 años	9%
< 2 años	7%

Fuente: Molinos Río de la Plata

Teniendo en cuenta estos datos, se puede destacar que la población de reposidores cuenta con una elevada antigüedad dentro de la compañía, cuyo promedio es de 14

años, y por otro lado, es una población con una edad promedio de 39 años. Inclusive estos indicadores se elevan aún más en algunas regiones como ser NEA y Pampeana.

2.4.1. Descripción de la tarea y la dinámica laboral.

La dinámica en la operación es la siguiente: una vez al mes hay una reunión general por área (Cuyo, Litoral, Centro, Pampeana, Norte y Noreste) o por zona /canal (en GBA hay 7 reuniones/grupos). A excepción que haya algún encuentro adicional por algún hecho relevante, en líneas generales se respeta esta dinámica.

Éste es el único momento de encuentro formal fuera del Punto de Venta, donde se baja la estrategia / dinámica comercial, se comentan los lanzamientos de productos, las novedades organizacionales, entrega de recibos de sueldo, información, retiro de cajas de producto de beneficios, comunicaciones específicas, entrega de viáticos, etc.

El resto de los encuentros presenciales con el repositor, se van a ir dando en la medida de las visitas al Punto de Venta por parte del Supervisor o algún colaborador de otra área de la compañía como puede ser Ventas, Marketing, Recursos Humanos, Seguridad e higiene, Etc.

Con este esquema actual, en definitiva, su único interlocutor o nexos con la compañía de forma directa es el Supervisor inmediato o el Ejecutivo de Punto de Venta, que juega un rol muy importante en este vínculo laboral, y por otro lado va a estar atado a la frecuencia de visita que realice.

Los repositores se encuentran enmarcados bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 66/79, de la Unión Obrera Molinera Argentina (U.O.M.A).

Las principales responsabilidades en cuanto a la tarea del repositor, básicamente son: 1) Reponer en góndola los productos de la compañía; 2) Mantener las góndolas llenas y las exhibiciones secundarias – Punteras de góndola-; 3) Gestionar el ingreso y control del estado de la mercadería; 4) Colaborar con la limpieza y orden del lugar destinado a los productos; 5) Controlar stocks y alertar faltantes; 6) Asegurar que las exhibiciones respeten los porcentajes mínimos negociados por Molinos para cada una de ellas ejecutando las acciones necesarias para que así sea. 7) Colocar y asegurar la existencia en góndolas del material publicitario (*POP*), precios y otros correspondientes a la correcta exhibición de los productos 8) Asegurar de la implementación de todas las acciones comerciales (combos, ofertas, etc.) y brindar la información que le sea requerida, 9) Relevamiento de precios; entre otros.

Sumado a esto, también tienen que interactuar con compañeros que realizan la misma tarea, pero para otras empresas que en definitiva tienen un objetivo similar al suyo, que es, buscar las mejores exhibiciones posibles en la góndola, para estar en tiempo y forma al alcance del consumidor final.

La reposición en los puntos de venta, es un servicio muy requerido por las cadenas, porque le permite tener en condiciones los locales, las góndolas, que cada proveedor reponga su mercadería; pero sobre todo le permite reducir el costo laboral al no tener que contar con personal propio para realizar dicha tarea.

A su vez, por parte de las empresas, el contar con este tipo de servicio permite tener un valor agregado y un diferencial en el punto de venta, teniendo un marcado impacto en el negocio.

En línea con estas particularidades comentadas anteriormente, ya sea por la complejidad de la gestión como a su vez de la importancia en la tarea en relación al negocio, es que se desprenden algunas problemáticas e ineficiencias en relación a la dinámica laboral.

2.4.2 Sistema de control previo

Uno de los principales factores o aspectos de mejora, tiene que ver con el control en lo que respecta a la jornada laboral por parte de los colaboradores.

Para abordar esta problemática, la compañía estaba instrumentando un mecanismo de control, que no era del todo ágil, eficiente ni fidedigno.

El mismo consistía en que cada colaborador presentaba a final del mes a su supervisor, una planilla en la cual figuraba el detalle diario de sus horarios de ingreso y egreso de su lugar de trabajo, la cual debería estar firmada por algún jefe/Gerente de la tienda en la cual daba su servicio. (ver anexo 1)

Claramente este sistema era obsoleto, poco ágil y con el transcurso del tiempo se fue desvirtuando el uso de esa planilla, ya que no todos los Jefes de salón/ Gerentes de las tiendas querían firmar dicha planilla, a su vez en algunos casos no aclaraban los datos, etc. En definitiva, era un mecanismo de control poco confiable.

En líneas generales se puede decir que no contábamos con un sistema de control de ausentismo propio que nos permita fehacientemente tener un indicador al respecto, y como consecuencia hacer los pagos pertinentes a dicho concepto (Presentismo).

Por otro lado, el no contar con un sistema ágil y confiable, nos ponía en desventaja con ciertos clientes cadenas de Supermercado / Mayorista que, si lo tenían y utilizaban dicha información/herramienta para reclamar un cumplimiento de horas pre acordadas, que por otro lado no teníamos forma de demostrar que efectivamente habíamos cumplido con el servicio pactado durante dicho período.

2.4.3 Acceso a la información y vínculo con la compañía.

Otro factor clave de esta práctica laboral, es el tipo de vinculación de los colaboradores con la compañía. Las particularidades que hemos mencionado anteriormente, tiene un gran impacto como a su vez dificulta en cierta manera la identificación, vinculación y sentido de pertenencia con la empresa.

Al punto tal, que en algún caso (muy esporádico), tenía una mayor identificación con la cadena en la cual prestan servicio que con la compañía propiamente dicha.

La comunicación organizacional hacia los repositorios como a su vez el acceso a la información, es otra dificultad con la que nos encontramos en este tipo de tarea.

A su vez, estos emergentes surgieron mediante comentarios que nos hicieron algunos repositorios, ya sea en las reuniones mensuales que se realizaban en cada una de las locaciones detalladas más arriba, como a su vez en la encuesta de clima organizacional que desarrollaremos más adelante, la cual se tomó en el segundo semestre del 2015.

De esta manera, nos permite entender e identificar cuáles son algunas de las problemáticas que implica la realización de la tarea, como a su vez nos dispara algunas preguntas en relación a las mismas.

2.4.4 Descripción del nuevo sistema

Una vez analizada la problemática e identificado los emergentes a abordar como oportunidad de mejora, es que se definió el plan de acción para poder avanzar en línea con los objetivos planteados.

Considerando las particularidades en la operación y pudiendo capitalizar diferentes herramientas gracias a un predominante avance tecnológico, es así que surgió la posibilidad de implementar el proyecto de conectividad vía *Smartphone* con los repositorios.

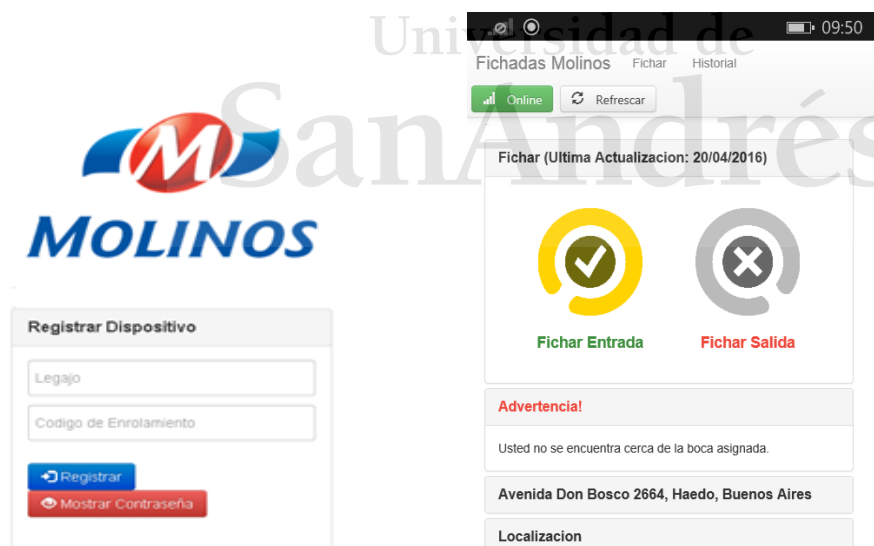
De esta manera se desarrollaron y crearon dos aplicaciones ad hoc. Las mismas se iban trabajando en conjunto entre Sistemas, Punto de Compra y Recursos Humanos, para luego pasarle la información al proveedor externo, quién en definitiva es el desarrollador. Todas las mejoras y avances que se iban generando, era como consecuencia de estas reuniones y puestas en práctica de las mismas.

Las aplicaciones son las que vamos a detallar a continuación:

➤ **Aplicación Fichadas:**

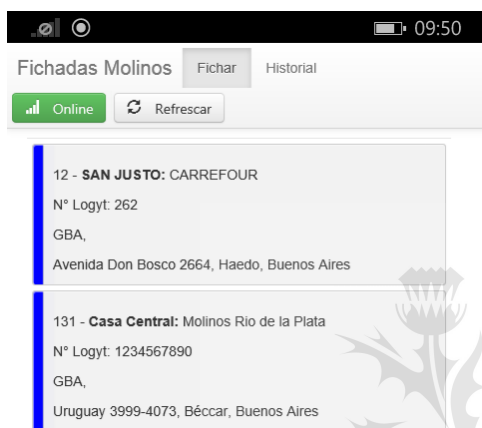
La misma tiene como finalidad que el repositor pueda dejar registrado el ingreso y egreso de su jornada laboral en el Punto de Venta asignado. El proceso implica que una vez que llega a su local, el repositor debe ingresar en la aplicación denominada “Fichadas” y apretar el botón de “Fichar Entrada”.(Ver gráfico 5)

Gráfico 5: Fichada ingreso



En caso que el repositor tenga asignado más de un local, primero debe seleccionar la tienda en la cual va a cumplir su jornada laboral (Ver gráfico 6) y luego repetir el paso anteriormente mencionado.

Gráfico 6: Tiendas a fichar



Una vez que finalizó su jornada laboral, y procede a retirarse de la sucursal, el repositor nuevamente debe ingresar a la aplicación y apretar "Fichada salida". (Ver gráfico 7)

Gráfico 7: Fichada salida



En la parte que dice “Historial” queda el reservorio de la información de los últimos 3 meses de la fichada. Transcurrido ese tiempo, queda toda la información en un portal dónde tenemos acceso para sacar los reportes de fichadas.

➤ **Aplicación PDC:**

También se desarrolló una aplicación denominada “Punto de Compra (PDC)”, en la cual el repositor tiene la posibilidad de acceder a distintas sub-aplicaciones /Módulos. En cada una de ellas y de acuerdo a la temática, se nuclea distintos archivos y/o documentos, con el objetivo de facilitarle el acceso a esa información. Entre ellos se encuentran los siguientes puntos:

- **Información General:** es un reservorio de información donde se pueden encontrar documentos y presentaciones relacionadas a:
 - Capacitación e información general vinculada a los distintos negocios o temas relevantes de la compañía.
 - Actividad comercial (*Activity* del mes)
 - Capacitaciones de los negocios
 - Planogramas y exhibición en góndola de las categorías
 - Normas y Procedimientos.
 - Políticas Corporativas
 - Beneficios Corporativos

- **SOE (*Share Of Exhibition*):** se encuentra la información correspondiente a los objetivos de exhibición en cada una de las categorías de los negocios de la compañía

Gráfico 8: SOE.

SOE
Resultados por categoría de productos

MARCA	OBJETIVO	REAL	DESVIO
CANALE			
DEL VERDE			
DON FELIPE			
DON VICENTE			
FAVORITA			
LUCCHETTI			
LUCCHETTINIS			
MANERA			
MATARAZZO			
TERRABUSI			

- **Quiebres:** de acuerdo a la sucursal que le haya sido asignada al repositor, en este módulo se encuentra la información correspondiente a los faltantes de *stock* de los productos de la compañía en dicha tienda.

Gráfico 9: Quiebres

QUIEBRES
Resultados de búsqueda de productos

CATEGORÍAS	MARCAS
LIRA CLAS ENV LTA 12X1 LTS 7790060030095 ACEITES ESPECIALES	
COC AC OLIVA EV PET 12X1LTS 7790070226372 ACEITES ESPECIALES	
TERR SPAG 100 AÑOS 12X500 GS 7622300724160 PASTAS	
TERR TALLA 100 AÑOS 12X500 GS 7622300724368 PASTAS	
EXQ GELAT FRUT VIT Y ZINC 12X50 GR 7790070410634	

Marcas

LIRA	<input type="checkbox"/>
COCINERO	<input checked="" type="checkbox"/>
TERRABUSI	<input type="checkbox"/>
EXQUISITA	<input type="checkbox"/>
MINERVA	<input type="checkbox"/>
VITINA LUCCHETTI	<input type="checkbox"/>

QUIEBRES
Resultados de búsqueda de productos

CATEGORÍAS	MARCAS
COC AC OLIVA EV PET 12X1LTS 7790070226372 ACEITES ESPECIALES	

QUIEBRES STOCK ACTIVITY ENCUESTA SOE

APLICAR REINICIAR

QUIEBRES STOCK ACTIVITY ENCUESTA SOE

-
- **Stock:** este módulo es interactivo, en el cual se puede *scanear* los productos de la compañía y saber distinta información de dicho producto en la tienda asignada. Ej: cantidad de *stock*, venta media del producto, última venta, etc.

Gráfico 10: Consulta de Stock



- **Encuesta:** en este módulo el administrador (personas autorizadas de: Recursos Humanos, Sistemas y Punto de Compra) puede realizar y subir preguntas, para que cada uno de los reposidores conteste la misma. De forma inmediata se pueden tener acceso a información relevante del negocio (precios, *stocks*, etc), como a su vez sobre otros temas vinculados a beneficios, relevamientos de elementos de seguridad, información en general, etc.

Gráfico 11: Modelo Encuesta



- **Premio Merituado Variable(PMV):** como menciona el nombre, el PMV es el premio al valor agregado por parte del repositor. Se definen objetivos a cumplir que están relacionados con logros en la exhibición primaria y en la exhibición secundarias (adicionales). En este espacio de la aplicación, se encuentran los objetivos individuales de cada repositor, los cuales luego serán medidos por su supervisor. De esta manera el repositor tiene a su alcance los objetivos que les fueron planteados para poder alcanzarlos. El supervisor es quién carga los resultados alcanzados por el repositor. Luego esa información le llega al repositor para aprobar y cerrar el proceso. Por último, esa información del nivel del cumplimiento, es tomado por Recursos Humanos para el pago del premio.

➤ *Email:*

Adicionalmente a las aplicaciones que fueron desarrolladas dentro del programa general de conectividad, se creó a cada uno de los repositores una casilla de *email* para que nos podamos comunicar de forma ágil e inmediata a través de ese medio.

Por otro lado, desde Recursos Humanos creamos una casilla específica (repositor@molinos.com.ar) para que todos los repositores del país nos puedan escribir para canalizar cualquier tipo de duda o consulta.

2.4.5 Equipo de trabajo: actores involucrados.

Para la instrumentación del Proyecto de Conectividad con el Equipo de repositores, participaron del proyecto colaboradores de distintas áreas de la compañía, como a su vez del sindicato.

Las áreas que fueron partícipes del proyecto y dieron su aporte, fueron las siguientes:

- Sistemas
- Punto de Compra (área comercial)
- Recursos Humanos
- Relaciones Laborales
- Legales
- Sindicato U.O.M.A

2.4.6. Datos de la implementación

Como primera instancia, se realizó una prueba piloto con 30 repositores a nivel nacional. Incluso uno de los delegados fue quien participó de esta prueba inicial. La misma tuvo una duración de 3 meses, cuyo objetivo era evaluar la aplicación

denominada “Fichadas” instalada en los equipos, la cual tenía como finalidad corroborar el ingreso y egreso de su jornada laboral. Durante dicho período se buscaba evaluar la funcionalidad y detectar desvíos en la aplicación.

Por tal motivo se firmó un acuerdo con el sindicato, donde se dejaba en claro, que durante el plazo mencionado se iba a instrumentar una prueba piloto, que nos permitiera ver viabilidad de implementación para todos los repositores a nivel nacional para el pago del presentismo, y de esta forma poder contar con un indicador fidedigno.

Durante dicho período, se realizaron los ajustes pertinentes y desvíos que fueron surgiendo con respecto a la implementación de las fichadas, visualización de reportes, anomalías, complicaciones tecnológicas y de red (no en todas partes del país hay buena conexión ni red telefónica).

Considerando el contexto país y de mercado, como a su vez con la estrategia de crecimiento y excelencia en la ejecución tan desafiante que se estaba buscando, implicaba gestionar y anticiparse a ciertos cambios en diferentes prácticas por parte de la organización.

En paralelo, y con el fin de dar respuesta a diferentes aspectos de mejora señalados, fueron surgiendo nuevas ideas y sugerencias con respecto a la incorporación de otras aplicaciones, para capitalizar dicha herramienta tecnológica, y que nos permita “achicar” esa distancia física entre Molinos y los Repositores, como a su vez, hacer más eficiente la tarea en líneas generales.

Una vez finalizada la prueba piloto (la cual fue, fines de agosto y principios de septiembre 2015), se avanzó en una serie de negociaciones con el Sindicato, para implementar dicho sistema a toda la dotación de repositores propios de la compañía.

De esta manera se logran firmar dos acuerdos en el mes de enero del 2016, el primero se mencionaba la puesta en marcha de un nuevo sistema de control de presentismo, el cual iba a entrar en vigencia efectivamente para el cobro del mismo

a partir de agosto 2016. Por otro lado, también se firmó en ese mismo momento, otro acuerdo con la actualización de algunos ítems entre los cuales estaba el % del presentismo que se venía devengando.

Una vez firmado el acuerdo, se empezó a coordinar y poner en marcha el plan para la implementación e instrumentación de la capacitación y entrega de todos los equipos a lo largo del país.

Esto implicó realizar un total de 15 encuentros y viajar a las distintas regiones. Se realizaron siete capacitaciones en GBA, mientras que en interior se realizaron ocho en las siguientes localidades: Neuquén, Mendoza, Córdoba, Tucumán, Chaco, Rosario, Mar del Plata y Bahía Blanca.

El proceso de implementación en términos de entrega de los equipos y capacitación, llevó alrededor de 3 meses, para poder realizar los quince encuentros a nivel nacional. A su vez, estuvo apalancado en la bajada de los resultados de clima, en dónde también hacíamos referencia a que muchos de esos aspectos que surgieron como oportunidades de mejora, los íbamos a estar abordando a través de dicha herramienta.

Considerando el total de reuniones entre reposidores, supervisores y ejecutivos de cuenta, se capacitó alrededor de 400 personas.

Claramente la puesta en marcha de este proyecto de conectividad, tenía una gran implicancia, en cuanto a la Cultura de trabajo y la forma en la que nos veníamos manejando, como a su vez en la gestión del cambio, por lo que debíamos manejarlo con mucho cuidado.

Asociado a esto había muchos rumores, obviamente con una connotación negativa, pero a su vez, una lógica y normal resistencia al cambio. El principal factor o motivo de rechazo, estaba dado por la aplicación para el control horario.

Es así que se crearon rumores y mitos en relación a este punto, como por ejemplo: que la compañía ponía este sistema para seguirlos dentro y fuera de su jornada laboral; que tenía un *GPS* que se activaba constantemente para saber dónde estaban, etc.

Tal es así, que algunos de los repositorios nos mencionaron que utilizaban como método de comunicación “*chats de whatsapp* paralelos” con sus equipos personales, evitando de esta manera utilizar o compartir determinada información en el teléfono que le había dado la compañía.

Esta resistencia era promovida por un grupo reducido, obviamente infundada en creencias, que desde el punto de vista de la organización y de gran parte de los otros repositorios propios no lo consideraban así.

Toda esta puesta en marcha del proyecto, implicaba una correcta gestión del cambio. Por tal motivo, para lograr una implementación satisfactoria, se trabajó previamente y se definieron los siguientes objetivos específicos, para ser claros a la hora de explicar todos los beneficios, ventajas y obviamente implicancias que había, para mitigar todo tipo de temor o duda que se habían generado:

- Generar aceptación, confianza y apertura hacia el Proyecto de Conectividad. Se trabajó haciendo hincapié en los beneficios que el proyecto les iba a implicar.
- Alinear y reforzar las expectativas de los diversos grupos de interés para conseguir su compromiso con el proyecto.
- Mantener informadas a todas las audiencias haciendo foco en el proyecto para reducir la incertidumbre y alcanzar los objetivos.
- Mitigar el impacto del cambio en la organización.
- Asegurar el desarrollo de las habilidades y conocimientos necesarios en los distintos involucrados.

Partiendo de esos objetivos planteados, nos permitió diseñar el plan tanto estratégico como operativo para la implementación del proyecto.

A la hora de realizar las capacitaciones, se esquematizaban en dos grandes módulos, los cuales estaban diagramados de la siguiente manera:

La primera parte fue más conceptual o “teóricos”, en la cual se detallaban los objetivos del proyecto como de la capacitación propiamente dicha, entre los cuales se encontraban:

- Transmitir los objetivos de la reunión: compartir las expectativas con respecto a las distintas etapas, inclusive, una vez finalizada la misma.
- Brindar los **Recursos, Información y Capacitación** necesaria para la implementación del proyecto.
- Informar sobre los **Procesos y Responsabilidades** de cada uno de los involucrados. Se detallaron los distintos procedimientos ante diferentes situaciones que se puedan generar con respecto a la fichada o inconveniente con las aplicaciones. A su vez la responsabilidad de los distintos involucrados en el proceso.
- Dar a conocer las implicancias: se explicaban cuales eran las ventajas y beneficios de la herramienta, desde diferentes aspectos:
 - Comunicación e Información
 - Negocios
 - Beneficios Corporativos
 - Capacitaciones
 - Procesos

-
- Generar un **espacio de consultas**, que permita reducir la incertidumbre y temores asociados al cambio.

Este último punto era muy importante, básicamente para que cuenten con un espacio para que puedan compartir y canalizar las consultas, temores, dudas y preguntas vinculadas a esta nueva herramienta, como a su vez el impacto en cuanto a la gestión del cambio y a su vez por el “temor” a lo nuevo o desconocido.

La segunda parte, era específicamente práctica y técnica. En la misma, se le entregaba a cada uno de los reposidores el nuevo celular, el cual tenía asociado la casilla del correo electrónico correspondiente, como a su vez el resto de las aplicaciones.

Esto implicó que, previo al cronograma de entrega y visitas a las diferentes áreas, a los distintos colaboradores se le inhabilitaba durante 3 o 4 días aproximadamente, el celular básico que tenían asignados, para poder sincronizar y activar el nuevo *Smartphone*.

Luego de este proceso, se coordinaban las reuniones dónde se hacían entrega de los nuevos equipos y se retiraban los anteriores.

Se realizaba la capacitación paso a paso, sobre las distintas aplicaciones y herramientas que venía con el teléfono, las cuales ya hemos mencionado anteriormente.

Una vez finalizada las capacitaciones, el objetivo de las mismas era que todos los reposidores cuenten con el conocimiento necesario para utilizar los equipos y las distintas aplicaciones.

Para que quede registrado todo este proceso realizado, ya sea cuando se les hacía entrega de los nuevos equipos, y a su vez finalizada las capacitaciones, se les entregaba dos formularios que debían completar y firmar.

Cabe aclarar que, en paralelo a todo este proceso, hubo cierta resistencia por parte de un número reducido, quienes no estaban de acuerdo con la implementación de la herramienta, o mejor dicho que querían utilizar esta instancia, para realizar una negociación y reclamar ciertos puntos.

Es así que fuimos teniendo distintos encuentros con los miembros de la Comisión Directiva del Sindicato y con las respectivas Comisiones Internas, como parte del proceso de una nueva negociación, como a su vez, para aclarar dudas que surgían en el transcurso del uso e implementación de la herramienta.

Inclusive, ante una duda y rumor que se generó con las aplicaciones y la telefonía, se realizó una reunión específica en el Sindicato, en la cual, adicionalmente a los miembros que participábamos normalmente de las reuniones, se sumaron miembros del equipo de sistemas tanto de Molinos como del Sindicato, para aclarar aquellas dudas más técnicas, y de esta manera generar la transparencia necesaria en relación a este tema.

Por la dispersión geográfica, las Comisiones Internas están conformadas por distintas seccionales, entre las cuales se encuentran: Capital y Suburbios, Victoria, Pilar, General Rodriguez, La Plata, Córdoba, Mar del Plata, Resistencia, Rosario, etc.

Por otro lado, se aprovechó la instancia de las reuniones mensuales que se realizan normalmente en la compañía, para dar claridad a toda la dotación de reposidores sobre aquellos puntos o rumores que estaban circulando los cuales distorsionaban la realidad.

Por su parte, esto mismo se realizó en las distintas áreas de interior, tanto de forma mensual como en cada una de las visitas que realizábamos, a quienes según nuestro criterio les llegaba aún más distorsionados los rumores.

Una vez entregados los equipos y realizada la capacitación, comenzó a funcionar el nuevo proceso de fichada. Cabe aclarar que en paralelo a este nuevo sistema

Smartphone, seguía vigente el método anterior (planilla manual), para que durante los próximos seis meses sirvan de experiencia para adaptarse al cambio como a la nueva tecnología. De esta manera permitía alertar inconvenientes lógicos y desvíos que pueden surgir como consecuencia de la implementación del nuevo sistema.

Es así que, a partir de agosto del 2016, en base al acuerdo firmado con el Sindicato de la UOMA a nivel Nacional, y luego de haber transcurrido el tiempo estimado para la detección de aprendizajes, el cobro del presentismo iba a estar dado como consecuencia de la fichada a través del nuevo dispositivo entregado por la compañía, por ende, dejaba de estar en vigencia la planilla. Cabe aclarar, que en algún caso excepcional se iba a continuar utilizando dicho sistema, hasta contar con el recurso necesario y validado.

Hasta el mes de octubre del 2016, tuvimos una serie de reuniones y negociaciones por la actualización de otros ítems que fueron asociados a la implementación de esta nueva herramienta. Es en ese mes, en el cual se firma un nuevo acuerdo para la actualización de varios ítems.



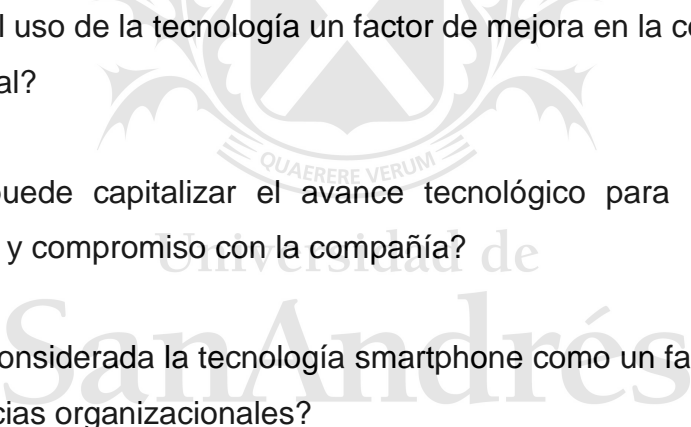
Universidad de
San Andrés

3. Objetivo General del Proyecto.

Este trabajo tiene por objetivo dejar documentado todo el proceso llevado a cabo para la implementación y puesta en marcha del proyecto de conectividad para el equipo de repositorios de Molinos mediante la innovación tecnológica a través de la telefonía *Smartphone*.

A su vez mencionar los logros y resultados alcanzados, como también analizar las oportunidades de mejora detectadas.

3.1 Preguntas centrales del trabajo:

- 
- a) ¿Puede ser el uso de la tecnología un factor de mejora en la comunicación y en el clima laboral?
 - b) ¿Cómo se puede capitalizar el avance tecnológico para lograr un mayor acercamiento y compromiso con la compañía?
 - c) ¿Puede ser considerada la tecnología *smartphone* como un factor positivo para acotar distancias organizacionales?

4. Estrategia Metodológica de: relevamiento / recolección de información.

En este bloque se hará referencia al tipo de estudio llevado a cabo y los distintos medios y técnicas de recolección de datos para llevar adelante el análisis de este trabajo.

4.1 Tipo de Estudio

El diseño metodológico responde a un estudio de caso de tipo descriptivo. Según Hernández Sampieri (1997), la investigación descriptiva busca describir situaciones y eventos, con el objetivo de determinar como se manifiestan. Se seleccionan una serie de cuestiones y se miden de forma independiente, para describir de esta manera lo que se investiga.

El motivo por el cual se ha optado por este tipo de estudio, radica en el interés de conocer, y a su vez describir, como impacta la incorporación de la telefonía *smartphone* en distintos aspectos en la tarea del repositor en su día a día. A su vez, analizar el impacto en término de la gestión del cambio, comprender cuales son las barreras, los principales factores, etc. También entender y valorar el impacto en relación a la comunicación, la eficiencia, en el compromiso y en el clima laboral.

4.2 Fuentes de datos:

Para cumplir el propósito señalado, la información en cuanto a los resultados, fue obtenida a través de diferentes medios:

- Encuestas de Clima:

En el mes de septiembre del 2017, se llevó a cabo la encuesta de clima organizacional. La misma se realiza cada dos años, y abarca a toda la población de la compañía. A su vez, se implementó e hizo extensiva por primera vez la encuesta a todas las empresas del Grupo Perez Companc (GPC).

La encuesta está conformada de la siguiente manera:

- 52 afirmaciones core
- 8 afirmaciones GPC
- 10 afirmaciones fuera de marco Molinos Río de la Plata
- 1 Pregunta abierta / comentarios

Los resultados presentados en los informes reflejan el porcentaje de respuestas favorables (índice de Favorabilidad), es decir, el porcentaje de respuestas de las dos categorías positivas de la escala: “Totalmente de Acuerdo” y “De Acuerdo”; de Neutralidad (Ni de acuerdo/desacuerdo) y de desfavorabilidad “Totalmente en desacuerdo” y “Desacuerdo”

Los resultados se presentan en una escala de 0% a 100%. Es decir, el complemento del grado de acuerdo (% de respuestas positivas), con las respuestas en desacuerdo (% de respuestas negativas, desfavorables) y las neutras.

Para el análisis de los resultados, se tendrá en cuenta la siguiente escala:

- Menor de 50%: Oportunidad de Mejora.
- Entre 50% y 75%: Zona intermedia; llamado de atención.
- Mayor a 75%: fortaleza.

La metodología de medición fue mediante encuesta de papel para el personal Dentro de convenio (DC) y mediante encuesta online al personal Fuera de Convenio (FC). La toma de la encuesta para los DC, está a cargo del *HRBP* de cada área.

Una vez finalizado el relevamiento, las encuestas fueron enviadas a la consultora externa (Mercer) para el procesamiento de los datos.

Como mencionamos al principio del trabajo, considerando la dispersión geográfica de esta población, se realizaron y coordinaron varios encuentros para tomar la encuesta de clima en las distintas áreas con la presencia de algún referente de Recursos Humanos. De esta manera, se realizaron las siguientes reuniones de

acuerdo a la locación geográfica: GBA (7 reuniones), Cuyo (2 encuentros), Litoral (1 encuentro); Pampeana (2 encuentros), Noroeste (2 encuentros), Noreste (1 encuentro), Centro (1 encuentro).

En el mes de diciembre del 2017, recibimos los resultados de la encuesta de clima. Con estos resultados nos permitió hacer la comparativa y análisis, versus la encuesta del 2015.

Durante los meses de marzo y abril 2018, se llevaron a cabo las bajadas de los resultados de la encuesta de clima en las distintas áreas y poblaciones implicadas, a través de distintas reuniones, las cuales pasaremos a detallar:

- GBA: 7 encuentros (6 del canal Supermercado y 1 del Canal Mayorista)
- Cuyo: 2 encuentros.
- Litoral: 1 encuentro.
- Pampeana: 2 encuentros.
- Noroeste: 1 encuentro.
- Noreste: 1 encuentro).
- Centro: 1 encuentro.

La metodología implementada, fue la siguiente:

- 1- Se compartieron los objetivos del encuentro.
- 2- Se hizo un repaso del marco conceptual
- 3- Se compartieron los resultados total compañía (MRP)
- 4- Se compartieron los resultados repositorios en comparativa con 2015
- 5- Se compartieron los resultados de principales índices por área.
- 6- Se compartieron las 10 preguntas más /Menos favorables de clima
- 7- Se compartieron los Valores laborales del área
- 8- Se realizó un diagnóstico compartido y conclusiones
- 9- Armado de plan de acción.

Los comentarios que surgieron en las distintas reuniones son de gran utilidad para realizar el diagnóstico, impacto y conclusiones sobre el proyecto.

➤ Encuesta de Telefonía Ad Hoc:

A efectos de conocer la opinión de los reposidores en relación a la incorporación e instrumentación del sistema de telefonía, se diseñó una encuesta ad hoc, la cual se realizó e implementó en el mismo momento de la encuesta del clima organizacional.

La misma se realizó al 82% de la población de reposidores (287 casos), tanto en GBA como en Interior.

El objetivo de la misma era en primera instancia dar respuesta tanto al objetivo como a las preguntas centrales de este trabajo, como a su vez detectar oportunidades de mejora.

La encuesta estaba confeccionada con ocho preguntas, las cuales estaban orientadas a medir el impacto en todo el proceso de implementación de la telefonía, entre los cuales estaban los aspectos de: clima, comunicación, capacitación, funcionalidad y uso.

El total de preguntas fueron realizadas para contestar en términos de favorabilidad, es decir eran afirmaciones cerradas.

Algunas de las preguntas tienen cierta similitud con las de la encuesta de clima organizacional, para poder medir en la medida de las posibilidades, si se encontraban similitudes en los resultados entre ambas encuestas, ya sea en su favorabilidad o des favorabilidad.

➤ Entrevista Grupal: Grupos focales

A su vez, en las quince bajadas de los resultados de clima en los meses de marzo y abril 2018, se aprovechó a realizar grupos focales y entrevistas semiestructuradas

a repositorios, debido a que fueron surgiendo de forma espontánea distintos comentarios en relación al impacto de la telefonía en lo que respecta a su trabajo.

En ese espacio destinado a la encuesta de clima, en el 100% de las reuniones, hicieron algún comentario vinculado a este tema. en relación al impacto positiva de la tecnología, por lo que se aprovechaba a indagar en los aspectos de estudios del caso.



Universidad de
San Andrés

5 - Marco Conceptual

Para poder comprender el desarrollo y los fenómenos que se fueron dando en el caso presentado, es necesario definir el marco conceptual como a su vez las distintas variables asociadas. De esta manera, nos permitirá analizar y entender las relaciones que existen entre sí y su vinculación con los objetivos planteados en este trabajo.

Es indiscutible mencionar que la revolución tecnológica, como a su vez su alcance, se viene dando en el mundo a pasos agigantados. Claramente estos avances tecnológicos son considerados como poderosas fuerzas del cambio que, si no se entienden o no se aplican, inevitablemente llevan o garantizan la pérdida de eficacia organizacional en un plazo cada vez más corto, teniendo en cuenta la rapidez y agilidad con que se van gestionando los cambios en términos tecnológicos.

Es así que en la primera parte del marco conceptual analizaremos a través de diferentes autores el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), y su influencia en el puesto de trabajo.

Si bien, la evolución tecnológica e informática abarca varios aspectos, teniendo en cuenta los objetivos de este trabajo, nos enfocaremos en el impacto de la telefonía móvil, en especial en los *Smartphones*.

Posteriormente, analizaremos la manera en que la implementación de estas nuevas tecnologías y sistemas de la información, se vinculan y son llevadas a cabo, teniendo en consideración los distintos factores como ser: la gestión del cambio y sus etapas que esto trae aparejado, la comunicación, la cultura organizacional, etc. Todo nuevo proceso implica una adaptación.

Una vez considerados esos factores, se analizará si adicionalmente tiene impacto en el compromiso, en la motivación y en el clima laboral de los empleados.

5.1 Tecnologías de la información y comunicación (TICs):

En primer lugar, y antes de entrar de lleno en especificaciones, es necesario aclarar algunos conceptos o definiciones.

Según Duncombe-Heeks, (1999), se denomina 'Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) << al conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas -hardware y software-, soportes y canales, relacionado con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de la información, que permite su adquisición, producción, tratamiento, comunicación, registro y presentación, en forma de voces, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética >>. Citado en (González Arencibia, 2006, pág. 30).

De acuerdo a lo que menciona Sal Paz (2010), en definitiva, las TICs, son el resultado de una combinación de servicios, redes, software y artefactos -que se integran en un sistema de información interconectado y complementario- que tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de los individuos dentro de un entorno. Se conciben como la consumación del encuentro de dos subconjuntos, uno, representado por las tradicionales 'Tecnologías de la Comunicación' (TC) - constituidas, principalmente, por la radio, la televisión y la telefonía convencional- y otro, encarnado por las 'Tecnologías de la Información' (TI) - caracterizadas por la digitalización de las técnicas de registro de contenidos (informáticas, de comunicación, telemáticas y de interfaces).

A su vez, en el área de la tecnología informática, es importante contemplar para este trabajo lo que menciona Laudon, K.C & Laudon, J.P (2012), quién por su parte sostiene que se están produciendo 3 cambios fundamentales que están interrelacionados. Los mismos son:

- **Plataformas digitales móviles:** esto está vinculado a que los *Smartphones* y *tablets* acercan la información donde se encuentra el individuo y le proporcionan la

información en el momento en que la necesita. Esto produce mejoras productivas y obra como diferenciador competitivo. Es importante que las plataformas móviles estén debidamente integradas con los procesos centrales.

- **Crecimiento del Software en línea como un servicio:** este es un modelo de distribución de *software* donde el soporte lógico y los datos que maneja se alojan en servidores de empresas proveedoras de tecnologías de información y comunicación, a las que se accede vía Internet. Estas empresas se ocupan del servicio de mantenimiento, de la operación diaria y del soporte del *software* usado por el cliente. La información, el procesamiento, los insumos, y los resultados de la lógica de negocio del *software*, están hospedados en la compañía del proveedor.

- **Crecimiento de la computación en la nube:** este es un modelo que provee acceso a una reserva compartida de recursos computacionales (computadores, almacenamiento, aplicaciones y servicios).

La evolución tecnológica no solamente es vertiginosa, sino también disruptiva. Ejemplo de ello fue la aparición de las computadoras personales que modificaron sustancialmente la forma de producir, tomar decisiones y hacer negocios, o los teléfonos celulares que cambiaron totalmente los modelos de comunicación a nivel personal y empresario.

En la actualidad y cada vez más, en la medida que la evolución tecnológica avanza, la información que proviene desde la organización, a partir de los datos generados por sus propios sistemas transaccionales como aquella que proviene desde fuera de ella, es un factor crítico para el éxito empresarial.

Gibson (1997), al referirse a la eficacia de las organizaciones afirma que la tecnología junto con las opciones estratégicas, la estructura organizacional, los procesos y la cultura, son causas determinantes del éxito organizacional. Además, señala la capacidad técnica y los conocimientos de los individuos, o sea la

capacidad para aprovechar la tecnología disponible es factor determinante de la eficacia a nivel personal.

Por su parte, Sáez vacas, García, Palao, & y Rojo (2003) afirman que una de las fuerzas más importantes que modifican el entorno competitivo es la Tecnología de la Información /*Information Technology* (IT). A tal punto, que actualmente las inversiones en telecomunicaciones significan aproximadamente la mitad del presupuesto anual de gastos de muchas grandes compañías.

Por lo tanto, en contextos tan competitivos y cambiantes (como lo es nuestro país), el contar con cierta información específica en tiempo real para el negocio, por ejemplo: el nivel de stock y abastecimiento de determinado producto en las sucursales, el precio de nuestro producto o de la competencia, es entonces un arma competitiva de primer nivel y muy relevante.

Si bien el contar con ese tipo de información es clave para el negocio a la hora de la toma de decisiones, el poder capitalizar (mediante el correcto funcionamiento) los atributos de estas herramientas como lo son la agilidad e inmediatez, es aún más importante todavía teniendo en consideración el impacto que esto genera.

Parte del desafío y del aprendizaje que se va transitando, es poder capitalizar como mencionamos anteriormente, obviamente con el acompañamiento de una estructura organizacional acorde, para tener la capacidad de compilar, analizar e interpretar toda esa información, para que de esta manera tenga un diferencial como estrategia competitiva.

A su vez, si esa información no está disponible o no es analizada correctamente, puede terminar como un proceso burocrático y carente de sentido, que en definitiva hace que se pierda tiempo, recursos y atentando a la toma de decisiones, como a su vez de la herramienta.

Estas y otras realidades que actualmente se dan en los negocios suponen un desafío a la gestión. Representan una oportunidad competitiva para las compañías

que se mueven rápida y eficazmente, y una necesidad para las que se quedan atrás. Ninguna de estas realidades es fácil de poner en práctica; conllevan complejos cambios organizativos, una cuidadosa elección de las prioridades del negocio y del calendario, y de decisiones técnicas complicadas. (Sáez vacas, García, Palao, & Rojo, 2003, pág. 93).

5.1.1 Telefonía Smartphone

Sin duda uno de los cambios radicales para el ser humano fue la incorporación de la telefonía móvil, en especial en los denominados “*Smartphone*”.

La telefonía como tal fue evolucionando considerablemente a pasos agigantados, logrando una inmensa transformación, demostrando ser una herramienta muy útil tanto en lo laboral como en lo social/privado. Inclusive (puntualmente los *smartphones*) se han convertido en una parte fundamental de la vida de los individuos en los últimos años y terminan siendo el centro de nuestras comunicaciones.

Cabe aclarar, que también tiene su impacto y efectos negativos.

La telefonía móvil es la tecnología que ha experimentado la mayor y más rápida penetración en la sociedad en toda la historia, desarrollándose de forma vertiginosa como plataforma de comunicación y de acceso a contenidos. Poco tiene que ver ya con su concepción inicial como complemento de la telefonía convencional.

Para las compañías, algunas de las ventajas de usar esta tecnología en los lugares de trabajo serían entre otros: una fácil y rápida forma de comunicación entre empleados y jefes, mejora de los lazos informales entre los trabajadores, mayor productividad, una mayor autonomía para el trabajador, etc.

A su vez, este tipo de factores puede impactar e incrementar la satisfacción de los colaboradores llevando a ser más eficientes.

Por otro lado, hoy en día prácticamente toda organización usa algún tipo de tecnología para intentar aumentar la productividad.

Pitichat (2013) quién realizó un estudio mediante un análisis e integración de investigaciones ya existentes, los cuales proporciona la información necesaria para desarrollar un nuevo modelo en esta investigación.

La investigación existente muestra que el permitir que los empleados utilicen *Smartphones* en los lugares de trabajo, podría tener impactos negativos como bajar la productividad, desconectar a las personas de sus vidas reales, generar estrés en sus vidas, y la creación de malos modales en una empresa, pero a su vez, los teléfonos inteligentes también tienen el potencial de promover la participación de los empleados y pueden ser utilizados como una herramienta de conexión social.

A su vez, afirma y resalta que, por ejemplo, los teléfonos inteligentes pueden promover la autonomía, las relaciones con compañeros y superiores, generar intercambio de conocimiento, que puede conducir a la satisfacción laboral y contribuir a la eficiencia del trabajo.

De esta manera Pitichat (2013) define tres principales impactos positivos que tienen los *smartphones* en las organizaciones:

- Movilidad y autonomía:

Gracias a su pequeño tamaño, los smartphones permiten ser llevados en el bolsillo lo que favorece la movilidad de las personas en comparación a un portátil, por ejemplo. En cuanto a la autonomía, los smartphones la promueven al ser dispositivos más personales lo que hace que los empleados se sientan mejor. Según va avanzando la tecnología y cambiando el estilo de vida de las personas, estas tienen sus propios smartphones o portátiles, que normalmente son mejores que los usados en el trabajo. Zielinski (2012).

-
- Relaciones en el lugar de trabajo:

Al igual que en la vida privada, los smartphones pueden ayudar a mejorar las relaciones entre los compañeros de trabajo, tanto entre ellos (pares) como con los jefes. Hoy en día el smartphone también sirve como una herramienta de socialización, el cual bien se puede aplicar al lugar de trabajo.

- Compartir conocimiento:

Otro factor importante de implicación positiva es la posibilidad de compartir el conocimiento. Todas las compañías necesitan un sistema de comunicación de información y conocimiento en orden para que estas funcionen y para que los trabajadores sean más eficientes y productivos. La reciente integración de los *smartphones* y las redes sociales ha permitido a las personas compartir el conocimiento de una manera fácil, rápida y cómoda.

Tal es así, que se han desarrollado plataformas y redes sociales internas (al estilo “Facebook”), ofreciendo y a su vez permitiendo a los trabajadores la posibilidad de compartir conocimiento e información de manera virtual.

La combinación entre los Smartphones y la “nube” tiene el potencial de expandir el conocimiento más rápido y mejor, porque los usuarios de teléfonos inteligentes pueden conectarse y acceder a la información que necesitan en cualquier momento y en cualquier lugar, hecho que puede abrir muchas oportunidades para que aprendan más. Si los líderes corporativos logran administrarlo adecuadamente, será una buena oportunidad para que un negocio crezca potencialmente. (Pitichat, 2013, pág. 6).

También está claro, que la utilización del teléfono puede ser más adecuada en algunas situaciones que en otras, donde se requiera un trato personal. En cierto sentido, este canal tiene implicancias parecidas a la comunicación cara a cara, pero su carácter no presencial no permite interpretar el lenguaje corporal. A diferencia de otros medios, se puede corroborar de forma inmediata lo que se ha interpretado.

Este segmento desarrollado sobre las TIC´s y sobre todo el aspecto tecnológico, es vital para este trabajo, ya que el eje central del caso, se basa en la implementación e instrumentación de una “nueva” tecnología como lo es la telefonía *Smartphone* y las diversas aplicaciones derivadas del mismo.

A su vez, considerando que el avance tecnológico día a día va generando una mayor influencia en los diferentes aspectos de las relaciones humanas, por ende en lo que respecta lo laboral, de esta manera nos permite comprender las distintas consecuencias, beneficios e impactos asociados con esta implementación.

El poder conocer y tener de antemano este marco conceptual, nos permite comprender y realizar un análisis de la situación de una manera distinta.

Entonces, en función del avance tecnológico y de las consecuencias que trae en términos organizacionales, se debe tener en consideración la gestión del cambio como proceso clave para una correcta implementación. Es así, que en el próximo segmento se profundizará en este aspecto tan relevante.

5.2 Gestión del cambio

A continuación, veremos el análisis de la implementación del proyecto de conectividad, la incorporación de nuevas tecnologías claramente implica un cambio, tanto para las personas en lo particular, como a su vez a la organización propiamente dicha. Esto supone nuevos retos, aprendizajes y desafíos. De esta manera, es clave una correcta gestión del cambio, sobre todo teniendo en consideración el impacto de nuestros comportamientos y acciones en dicho proceso.

Como primera medida, es importante aclarar que entendemos por Gestión del cambio organizacional. Blejmar (2013), la define como un proceso deliberadamente diseñado para lograr las transformaciones deseadas en la organización, mitigando

los efectos no deseados de ese mismo cambio y potenciando las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto.

Desde esta interpretación de la gestión de cambio se pueden advertir algunas de nuestras postulaciones frente a la gestión de cambio (Blejmar, 2013, pág. 108).

1. Decimos proceso deliberado porque el cambio es una constante en las organizaciones y los sistemas en tanto vivientes; la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que caracteriza la gestión.
2. Es un proceso porque más allá de los eventos que lo constituyen, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al tiempo como componente clave.
3. Todo cambio produce efectos no deseados en tanto ruptura de recurrencias.
4. Todo cambio diseñado incluye la esperanza de un futuro mejor

Un aspecto importante a considerar para el éxito en la gestión del cambio, es que los directivos y empleados, vean al cambio de la misma manera, hecho que no siempre ocurre.

Strebel (1996) sostiene que para la alta gerencia el cambio es visto como una oportunidad para sí y para la empresa. Sin embargo, para los empleados es visto como algo perturbador e inquietante.

Por otro lado, los altos directivos constantemente juzgan erróneamente el efecto de esta brecha en sus relaciones con los subordinados y en el esfuerzo requerido para ganar la aceptación del cambio. Para cerrar esa brecha, los gerentes en todos los niveles deben aprender a ver las cosas de manera diferente. Es así que, para atenuar esas diferencias, deben ponerse en el lugar de sus empleados para comprender cómo se ve el cambio desde esa perspectiva y examinar los términos de los "acuerdos personales" entre los empleados y la empresa (Strebel, 1996).

Los empleados y las organizaciones tienen obligaciones recíprocas y compromisos mutuos, tanto explícitos como implícitos, que definen su relación. Esos acuerdos son lo que Strebels (1996) llama pactos personales, y las iniciativas de cambio corporativo, ya sean proactivas o reactivas, modifican sus términos.

De esta manera, y teniendo en cuenta este concepto, a la hora de la gestión del cambio, es clave tener en consideración la mirada de los empleados, como a su vez la participación e involucramiento de todos los actores afectados al mismo, para una correcta y exitosa implementación.

Por su parte, O'Toole (1996) presenta de manera clara algunas de las razones por el cual hay resistencia al cambio:

«Las personas suelen creer que el cambio les afectará de manera negativa, esta percepción se tiene incluso cuando es evidente que el cambio será para el bien de la organización. El cambio suele requerir que los empleados se salgan de lo que se denomina su zona de confort. Deberán hacer nuevas cosas y eso, en ocasiones, les genera angustia. La organización no informa de manera clara y precisa cuales son los motivos del cambio, y por qué este es necesario y debe llevarse a cabo. Por ello, los empleados suelen no entender las razones de peso para cambiar, y se resisten a ello».

Como sostiene Laudon & Laudon (2012), la mayor barrera para llevar a cabo una gestión de procesos exitosa es la cultura organizacional y la resistencia al cambio por parte de los empleados. De esta manera, para gestionar el cambio de una manera adecuada y brindar soporte y contención a las partes involucradas se necesita contar con una buena estrategia.

De esta manera, es necesario tener una mirada exhaustiva sobre el contexto organizacional y a su vez integral; incorporando de esta manera los distintos conceptos y argumentos de los diferentes autores, para intentar garantizar la manera correcta gestionar los cambios.

Teniendo en cuenta estos conceptos que venimos mencionando, no podemos dejar de complementarlos e integrarlos con los 8 pasos y etapas que Kotter (1997) definió como esenciales para una correcta y efectiva gestión del cambio:

1. Crear sentido de urgencia: examinar la realidad del mercado y de la competencia. Identificar y debatir las crisis, las crisis potenciales o las principales oportunidades.
2. Formar una coalición: organizar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio. Animar al grupo a que trabaje como equipo.
3. Crear visión para el cambio: crear una visión que ayude a dirigir los esfuerzos de cambio. Desarrollar estrategias para alcanzar la visión.
4. Comunicar la visión: usar todo vehículo/medio posible para comunicar esta nueva visión y las estrategias. Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición directiva.
5. Eliminar los obstáculos: deshacerse de los obstáculos para el cambio. Cambiar los sistemas o estructuras que dificulten seriamente la visión. Promover la asunción de riesgos y de las ideas, actividades y acciones no tradicionales.
6. Asegurarse triunfos a corto plazo: planificar mejoras visibles de los resultados. Obtener dichas mejoras. Reconocer y retribuir a los empleados involucrados en las mejoras.
7. Construir sobre el cambio: aprovechar el aumento de la credibilidad para cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión. Contratar, ascender y formar empleados que puedan poner en práctica esta visión. Reforzar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
8. Anclar el cambio a la cultura de la empresa: articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos de la empresa. Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo de liderazgo y su sucesión.

Teniendo en consideración todas las etapas que abarca el proceso, esto implica y requiere un período prolongado de implementación. Por ende, y teniendo en consideración uno de los principales aprendizajes de Kotter (1997), es que es muy importante respetar las mismas y sus tiempos, para no caer en la tentación de apresurarse y querer adelantar etapas, que no hace otra cosa que generar la sensación de avance que en definitiva genera resultados totalmente opuestos.

A continuación, veremos la gestión del cambio, pero más específicamente en relación a la tecnología.

5.2.1 Gestión del Cambio tecnológico.

Como mencionamos anteriormente, el avance tecnológico supone un desafío en la gestión, inclusive en áreas o tareas que anteriormente eran impensadas.

Como se viene mencionando todo cambio genera incertidumbre, y por consecuencia cierta resistencia. Esto implica o conlleva diferencias en cuanto a la aceptación o rechazo de la misma.

Sumado a esto, el hecho de ser una innovación tecnológica, implica incursionar en un mundo totalmente novedoso y en el cual genera cambios a pasos agigantados, el cual demanda mucho conocimiento y a su vez, nuevos comportamientos que en ciertas oportunidades son difíciles de comprender.

Como menciona Sharma (2003) los empleados se resisten a las innovaciones de tecnología cuando perciben que hay barreras de aprendizaje muy altas.

Por otro lado, estas barreras se vieron mayormente observadas en relación a limitaciones en cuanto a aspectos relacionados a la edad de cada uno de los colaboradores, como a su vez por la educación y formación que hayan tenido.

A estos aspectos, habría que sumar el concepto de brecha digital, la cual hace referencia a la situación de acceso desigual y limitado a las TICs.

De esta manera Crovi Drueta (2004) la presenta en cinco dimensiones:

-
1. Tecnológica, vinculada a la infraestructura material disponible, así como a su grado de actualización.
 2. De conocimiento, referida a las habilidades y saberes de que deben estar capacitados los individuos para apropiarse adecuadamente de los nuevos medios y de las TICs.
 3. De información, representada por la posibilidad de distinguir entre un sector social sobre informado, con acceso a diferentes medios, innovaciones, actualizaciones y contenidos tecnológicos, y otro desinformado, con ingreso limitado en los mismos.
 4. Económica, ligada a la falta de recursos necesarios para acceder a las TICs que se manifiesta tanto a nivel personal como entre los sectores gubernamentales y privados.
 5. De participación, relacionada con la posibilidad de emplear los medios tecnológicos en un contexto democrático, con un marco legal y social adecuado, que brinde, a los ciudadanos y a las naciones, igualdad de oportunidades para expresarse e intervenir en las decisiones de un mundo global.

Por su parte y quienes tienen una definición muy interesante en relación a este término, son Serrano Santoyo & Martínez Martínez (2003, pág. 8) quienes delimitan el concepto de la siguiente manera:

<< es la separación que existe entre las personas -comunidades, estados, países...- que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación como una parte rutinaria de su vida diaria y aquellas que no tienen acceso a las mismas y aunque las tuvieran no sabrían cómo utilizarlas. Puede ser definida en términos de las desigualdades y posibilidades que existen para acceder a la información, al conocimiento y a la educación mediante las TICs. No se relaciona con aspectos de carácter exclusivamente tecnológico; es un reflejo de una combinación de factores socioeconómicos y, en particular, de limitaciones y falta de infraestructura de telecomunicaciones e informática >>.

Sin duda alguna, todas las organizaciones están sujetas a desafíos constantes como consecuencia de un entorno muy cambiante, que por otro lado, se vio y se ve incrementado por todo el avance tecnológico y la transformación digital que se viene dando.

Por tal motivo, es importante entender las distintas etapas y consideraciones del proceso de cambio, para que pueda evolucionar de forma adecuada. A su vez de esta manera, nos permitirá dar respuesta al resultado obtenido.

En el próximo segmento se desarrollará un aspecto muy importante como lo es la comunicación, tanto en el proceso de la gestión del cambio, como a su vez en la implicancia de los distintos canales afectados y que intervienen en la dinámica de este grupo de trabajo, como consecuencia del proyecto en sí.

5.3 COMUNICACIÓN

➤ Principios Básicos, Funciones, Canales, Equipos Virtuales:

Antes de comenzar a profundizar en este aspecto tan relevante, vamos a considerar algunas proposiciones y principios básicos sobre el acto de la comunicación humana, de acuerdo a lo que sostiene Watzlawick (1981):

- Es imposible no comunicarse, dado que el comportamiento es una forma de comunicación y como no existe el no comportamiento, por propiedad transitiva tampoco existe la no comunicación.
- Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación.

A su vez, se define acto de comunicación como “aquel en el cual un individuo o un grupo emisor traduce un hecho, un concepto o un sentimiento en un mensaje que dirige, a través del canal que considera más apropiado, a otro individuo o grupo

receptor, con la intención de que este último pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor” (Eldin, 1998, pág. 16).

Por su parte, Fernández Collado (1997) entiende a la comunicación organizacional como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Para Robbins & Judge (2009) la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización, las cuales son:

1. **Control.** Consiste fundamentalmente en la generación de circuitos regulares como flujo de la información respetando sus instancias jerárquicas o bien en normas formales que es preciso acatar y que regulan el comportamiento individual o grupal en los procesos de coordinación o interconexión de actividades. Así, por ejemplo, cuando a los empleados se le exige que primero le comuniquen cualquier asunto a su jefe inmediato, o que se ajusten a la descripción de su puesto, o que obedezcan la política de la empresa; la comunicación está efectuando básicamente una función de control.
2. **Motivación.** Ésta surge a través de la comunicación, ya que permite a los miembros de la organización conocer qué se hace, como se hace, que tan bien se hace y las medidas que hay que considerar para mejorar el desempeño si es insatisfactorio. Por ejemplo: la fijación de metas concretas, el logro o no de objetivos, el reforzamiento de conductas deseadas, etc. estimulan la motivación de los empleados y requieren ser comunicadas.
3. **Expresión emocional.** Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. Por lo tanto, la comunicación que tiene

lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros dan a conocer sus frustraciones o satisfacciones en relación con sus expectativas y desempeño.

4. **Información.** La última función que cumple la comunicación se relaciona con su participación en la facilitación de la toma de decisiones. Proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar diversas opciones.

Ninguna de estas cuatro debería verse como más importante que las otras. Se supone que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones.

Por otro lado, la comunicación es un proceso en el cual existen distintos aspectos esenciales a considerar. De esta manera la comunicación debe analizarse desde diferentes perspectivas.

En primer lugar, la comunicación es un medio. Esto significa que es un canal por el cual se transmite información. En segundo lugar, es una forma de interacción, es decir, cada interacción comunica un mensaje, y finalmente es una forma de desarrollo de relaciones, lo cual implica que la comunicación es una manera de generar y mantener relaciones que involucran confianza, reciprocidad e intimidad. Lipnack & Stamps (2000).

La comunicación es fundamental en cualquier organización y relación humana, pero es preeminente en organizaciones y en trabajos que se encuentran a distancia.

De esta forma, la comunicación resulta fundamental en cualquier tipo de organización, pero la comunicación electrónica adquiere una importancia aún mayor en el éxito del funcionamiento de los equipos virtuales. Esto se debe a que este tipo de comunicación permite la conexión de las diferentes partes a través de la distancia, el tiempo, la cultura, los departamentos y organizaciones, creando

alternativas que se traducen en “cualquier persona/en cualquier momento/en cualquier lugar” en comparación al tradicional “mismo tiempo/mismo lugar” DeSanctis & Monge (1999).

De los diferentes canales de comunicación con el cual se puede contar en un ámbito laboral, vamos a especificar y desarrollar aquellos que sean más representativos o que exclusivamente apliquen a la tarea del estudio del caso.

Por un lado, tenemos el canal tradicional más conocido como el “cara a cara”; que es la forma básica y esencial para la construcción de las relaciones personales y laborales. De acuerdo al tipo de tarea, esta relación tendrá una mayor preponderancia e impacto en el vínculo laboral.

Es así que, mediante las reuniones o encuentros presenciales permite observar de forma inmediata y clara los estilos de comunicación de los miembros, ya sea por el tono, la forma, la voz con la que se transmiten o comparten las cosas.

A su vez, este tipo de vínculo permite tener un conocimiento y una interacción más profunda, generando de esta manera lazos laborales e incluso sociales, que puede tener un impacto positivo generando confianza entre los miembros de un equipo y logrando un mayor sentido de pertenencia al mismo.

Por otro lado, tenemos los canales tecnológicos, de los cuales mencionaremos los siguientes: telefonía móvil (*Smartphone*) y el *email*. A su vez, haremos mención a la aplicación de *Whatsapp* como nueva herramienta de comunicación.

Líneas atrás hemos hecho referencia a los atributos y particularidades de la telefonía *Smartphone*, como a su vez el impacto en las relaciones personales como laborales. A su vez, es uno de los factores relevantes de este estudio de caso.

El correo electrónico o *email* es un servicio que sirve para enviar y recibir mensajes en forma rápida y segura a través de un canal informático o electrónico. La incorporación y utilización del correo electrónico ha resultado ser una invaluable

herramienta en cualquier empresa de hoy en día, haciendo más rápida la comunicación y aumentando la productividad.

Por su parte, *WhatsApp* es otra de las aplicaciones que han aparecido en los últimos años gracias a la evolución de las tecnologías y a la disponibilidad de internet. Actualmente es la aplicación de mensajería más utilizada del mundo y está siendo una herramienta de comunicación en sí misma.

WhatsApp se ha convertido en todo un fenómeno de mensajería gratis alrededor del mundo. Su fácil acceso y barato costo resultan muy atractivos para los usuarios que buscan una forma fácil y rápida de comunicarse, tanto en el ámbito personal como mayormente en lo laboral.

Esta herramienta permite la creación de “Grupos” de *WhatsApp*, que hoy en día son muy populares y cada vez son más utilizados. A su vez, por el mal manejo o el exceso de creación de grupos de *Whatsapp*, hace que tenga un efecto contrario.

La socialización y comunicación mediante el smartphone resulta también más efectiva que el uso de las computadoras, por el simple hecho de ser más cómodo de usar en cualquier lugar, y sobre todo que siempre lo llevamos con nosotros.

Es gracias a la tecnología, la que permite que miembros de equipos de trabajo situados en zonas geográficas diferentes puedan interactuar entre sí, por medios de comunicación diferentes que los equipos situados en una misma locación.

Teniendo en consideración estos canales y tantos otros que no hemos mencionado puntualmente, debemos señalar que hay distintos factores que influyen a la hora de su elección.

Claro está, que uno de los factores principales a tener en cuenta, es el público objetivo (con sus respectivas particularidades) o receptor a quién está direccionado el mensaje.

Esto implica tomar conciencia y tener conocimiento de cualquier factor de disparidad, contexto o aspecto cultural a tener en cuenta, para que de esta manera tengamos un mayor cuidado a la hora de la selección del medio a utilizar, como a su vez de la manera de transmitir ese mensaje, para evitar de esta manera generar interpretaciones equivocadas.

Este punto está estrechamente vinculado a la forma de trabajo, el cual puede ser presencial o virtual.

Las consecuencias que tiene esta forma de comunicación en comparación con la comunicación cara a cara son muy diferentes.

Los grupos de trabajo tradicionales tienen reuniones presenciales que facilitan la comunicación y los procesos de toma de decisiones. Los equipos de trabajo virtuales que carecen de estos mecanismos tradicionales, deben encontrar otra forma de comunicarse e interactuar para poder garantizar que el trabajo sea efectivo

Tomando en consideración a Townsend, DeMarie, & Hendrickson Anthony (1998), estos sostienen que lo que distingue a un equipo virtual de uno tradicional en su ambiente de trabajo, que claramente está relacionado a la forma en que sus miembros interactúan.

Un aspecto estrechamente relacionado con la cultura, es el valor de la confianza que hay entre las partes que se comunican virtualmente. Jarvenpaa & Dorothy (1999) presentan que solamente la confianza puede prevenir que las distancias geográficas y organizacionales en los miembros de equipos globales se transformen en distancias psicológicas.

Complementado los aspectos anteriormente mencionados, (Webster & Wong, (2008) definen a la confianza como un factor clave en un equipo. “La confianza es el factor más importante en el éxito de un equipo, sin ésta el equipo está destinado al fracaso. Y, ¿cómo puedes esperar que se confíe en los compañeros miembros de

un equipo si la única comunicación por meses o años se da por medio de una teleconferencia?”

Teniendo en cuenta estos aspectos se analizará en qué medida la confianza afecta la elección de los canales de comunicación entre equipos virtuales.

Grosse (2002) sostiene que, en el caso del *email*, si no conoces bien a las personas siempre es más complicado. Si no existe un buen entendimiento y relación, aún con personas de una misma cultura, el *email* puede resultar peligroso. Cuando hay que pedirle a alguien que haga algo, resulta necesario establecer esa relación. Aun así, el *email* permite que quede por escrito esa información transmitida, acuerdo logrado o proyecto desarrollado. Al no existir confianza, los medios escritos pueden resultar una forma de dejar documentado el trabajo del otro.

Otro aspecto importante además de la confianza para el éxito en el manejo de equipos virtuales, es que lo más importante para lograr el correcto funcionamiento de este tipo de trabajo virtual, se debe a que son necesarias competencias y buenas prácticas. Los líderes de equipo y los propios miembros necesitan herramientas, técnicas, estrategias para toma de decisiones que faciliten el trabajo virtual. Duarte & and Tennat Snyder (2006).

Por otro lado, adicionalmente a todo lo que se viene mencionando, existe otro aspecto o factor, que es el rumor organizacional.

Como afirma Ritter (2008), es importante saber que los rumores son una parte natural del sistema de comunicación de toda empresa. Es el canal por el cual circula la comunicación informal con una penetración a través de toda la organización. Este proceso está dado en las empresas por lo que comúnmente se conoce como “Radio Pasillo”.

Este Radio Pasillo está presente en todas las organizaciones, no posee una estructura formal o permanente, no está bajo control o dirección de los gerentes y ni siquiera de los propios empleados.

Dado que la circulación de rumores aumenta considerablemente durante los períodos de incertidumbre o cambio, el management debe suministrar información suficiente por los canales formales sobre los asuntos y eventos clave que afectan a los empleados.

Por su parte, Perez Van Morlegan & Ayala (2011) menciona las formas de contrarrestar los rumores. Principalmente, implica hacer frente a los rumores mediante la utilización de datos fehacientes para aplacar y contrarrestar la subjetividad que poseían; y a su vez, es necesario enfrentarlos de forma rápida, porque este tipo de ruido y situaciones, genera en el ámbito organizacional un proceso de comunicación innecesario y conlleva a una pérdida de tiempo y desgaste.

Luego de haber desarrollado y comprendido diversos aspectos vinculados a la comunicación, en el próximo segmento ahondaremos en otra de las consideraciones especiales que se analizarán en término de la vinculación al proyecto, que es el clima organizacional.

5.4 Clima organizacional.

Cada vez más las empresas están teniendo en consideración y dándole una mayor importancia al clima organizacional, ya que existe una correlación directa entre un buen clima laboral y un buen desempeño tanto de los colaboradores, como de la empresa en general.

Como menciona Rodriguez (2005), no es una mera casualidad que el concepto de clima organizacional se haya derivado de un clima atmosférico. Del mismo modo que en los informes del tiempo nos enteramos de los cambios diarios por el clima atmosférico, en las organizaciones ocurren alzas y bajas repentinas de la “temperatura social”, motivadas por diversas razones como pueden ser despidos, aumentos de sueldo, jefes, rumores, etc.

Para poder comprender el concepto de clima, hay que mencionar que se compone de un grupo de variables que en su conjunto ofrecen una visión y opinión global de la organización.

El ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones del conjunto individuo – grupo – condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal.

A pesar de la globalidad del concepto, y de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, es decir, que se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. Es decir, remite a aspectos propios de la organización.

Por otro lado, además de considerarlo como un medio interno, los colaboradores mayormente entienden que el clima laboral es responsabilidad de la empresa o de los Jefes, no identificándose o visualizándose como miembros que forman parte de la generación de clima laboral.

A su vez, Rodríguez (2005) enuncia cuales son a su criterio las variables consideradas en el concepto de clima organizacional:

- Variables del ambiente físico, tales como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalación, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

-
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, stress, etc.

En general, la aproximación a estas variables configura el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

De esta manera Rodríguez (2005) se refiere al concepto de clima organizacional, como «Las percepciones que comparten los miembros de la organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que tiene lugar, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo».

Este aspecto es muy importante a la hora de vincularlo con el trabajo del repositor y por ende en los factores que inciden a la hora de trabajar en la gestión del buen clima laboral, ya que el ambiente físico donde ellos efectivamente llevan a cabo su tarea, como a su vez las relaciones interpersonales con quienes interactúan, está en locaciones que no dependen la compañía propiamente dicho. Por ende, se debe fortalecer ese vínculo y trabajar en este aspecto desde diferentes lugares.

Por otro lado, tomando en consideración a la telefonía móvil como un factor clave en este caso, se puede considerar la investigación realizada por MacCormick, Dery, & Kolb (2012) en la cual sugiere que el uso de teléfonos inteligentes parece amplificar los comportamientos de compromiso de trabajo, tanto funcionales como disfuncionales. En general, la mayoría de los usuarios de teléfonos inteligentes en el estudio realizado, consideró que la tecnología ha mejorado su capacidad para relacionarse con el lugar de trabajo, mientras que goza de una mayor flexibilidad y movilidad.

A su vez, es interesante poder conocer las distintas opiniones que surgieron en la investigación realizada por MacCormick, Dery, & Kolb (2012), en el cual algunos de

los entrevistados mencionaron que es la forma en que utilizan la tecnología la que les permite construir un mundo conectado donde el compromiso organizacional puede ser mejorada o disminuida. Adicionalmente son los “conectores dinámicos” los que permiten optimizar su compromiso conmutando entre alta y baja conectividad como la situación lo requiera, donde a su vez, genera la sensación de tener la facilidad para desconectar y " recargar ".

Por otro lado, en ese mismo estudio, hay opiniones opuestas en cuanto al impacto motivacional por parte de los *Smartphones*, en el cual hacen referencia a hiper o hipo conectividad, por el cual se sienten desbordados por el incremento en el volumen de las comunicaciones sumada a la baja calidad de las mismas, por consiguiente y disminuyendo un valor tan rico e importante como lo es la comunicación cara a cara.

Otra reflexión que surge, es que el creer equiparar el uso del *Smartphone* con el desempeño y el compromiso, puede tener algunas consecuencias graves y negativas. En primer lugar, si solamente es estar conectado o en contacto como única cosa, se obtendrá un contacto constante, pero no mucho más. Es decir, si solo se va a medir el compromiso en base al uso de la en términos de tiempo de la telefonía, no tendrá el efecto que en definitiva está buscado por las organizaciones. Segundo, si el contacto constante significa constantes interrupciones, termina siendo ineficaz para la tarea. Incluso, dado que, gran parte de los empleados comprometidos están motivados por el logro de resultados, es probable que la incesante e hiper conectividad (incluso en los adictos al trabajo”) termine desmotivando. Al punto tal, que puede terminando siendo un motivo de “*burn out*”, o termine disparando el deseo de buscar un trabajo más significativo en otro lugar u otra organización.

Estos factores pueden incrementar la satisfacción de los trabajadores lo que puede llevar a una mayor eficiencia en la organización

Luego de haber desarrollado el concepto de clima organizacional, vamos a profundizar en otro aspecto que también es de gran importancia, como lo es el compromiso organizacional.

5.5 Compromiso organizacional

En primer lugar, comenzaremos con la definición del compromiso organizacional, que según Meyer & Allen (1991), es en un sentido general el apego psicológico del empleado a la organización.

Robbins S. C, (2005) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Por su parte Hellriegel (1999) define al compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

Meyer & Allen (1991) proponen una conceptualización del modelo de compromiso del empleado con la organización, dividido en tres componentes:

- Compromiso afectivo (deseo): se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. De forma coloquial, diríamos que es aquel colaborador que “tiene la camiseta puesta”.

-
- Compromiso de continuación (necesidad): señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
 - Compromiso normativo (deber): es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso organizacional consiste, en aquellas actitudes y comportamientos de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa verse como parte de ella.

Esta actitud es de gran beneficio para las organizaciones ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general.

Pitichat (2013) menciona que según varias investigaciones (Carayannis & Clark, 2011; Gagne & Deci, 2005; Miller-Merrell, 2012), muestra que estos tres factores principales, que son la autonomía, las relaciones y el intercambio de conocimientos, promueven un mayor nivel de satisfacción en el trabajo, lo que puede conducir a una mejor eficiencia en el trabajo

Incluso, si las personas tienen autonomía en su trabajo, aumentará su motivación y satisfacción en el trabajo.

Además, cuando las personas en los lugares de trabajo tienen mejores relaciones y una mejor comunicación interna o intercambio de conocimientos, están satisfechos con su vida laboral, tienden a ser más eficientes. (Miller-Merrell, 2012)

Por lo tanto, la tecnología de los *smartphones* puede admitir el flujo de trabajo en la red de la empresa, lo que permite que las personas de la empresa sean productivas y rentables. (Carayannis, 2011)

Los *smartphones* proporcionan estos beneficios al negocio. La satisfacción laboral es uno de los muchos factores importantes que pueden conducir a la eficiencia laboral. Si los empleados tienen un mayor nivel de satisfacción, por ende, es más probable que sean eficientes en el trabajo.

Sin embargo, algunos estudios refirieron la satisfacción laboral como un estado pasivo en contraste con el compromiso laboral, que es un estado activo. El autor en un estudio sobre el compromiso laboral, sostiene que es "una combinación de un estado activo y positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción" (Bakker, 2011, pág. 265).

Su trabajo se centró más en el compromiso que en la satisfacción laboral, porque el compromiso laboral es más activo y tiene una mayor relación con el alto placer de trabajar, que es un estado mejor que la satisfacción laboral. (Bakker, 2011)

Como mencionamos anteriormente, los *smartphones* pueden beneficiar en el ámbito de trabajo de tres maneras: promoviendo la autonomía, fortaleciendo las relaciones con sus compañeros y sus superiores, como a su vez fomentando el intercambio de conocimientos.

Estos factores están relacionados con los recursos laborales del modelo de Bakker, lo que puede conducir a la participación en el trabajo y, en consecuencia, a la eficiencia del mismo.

6. Presentación de los datos y análisis.

En este capítulo vamos a presentar la recopilación de datos, descripción y análisis de la información sobre la implementación del proyecto de conectividad.

El mismo se compone de los resultados de la encuesta de clima organizacional llevada a cabo en el 2017 y su comparación con los resultados de la encuesta tomada en el 2015.

Por otro lado, los resultados de la encuesta de telefonía realizada ad hoc en septiembre 2017, para el relevamiento de datos e información, para dar respuesta a las preguntas y objetivos de este trabajo.

Con la presentación de los mismos y su análisis, nos permitirá tener el marco necesario para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del último capítulo.

➤ **Resultados de la encuesta de clima organizacional**

Para poder comprender y hacer la lectura de los resultados los datos de la encuesta de clima organizacional, se definió la siguiente escala de colores de acuerdo al índice de favorabilidad, Neutro, desfavorable; como a su vez del año de la encuesta:

	Fav	Neu	Des
Repositores – Encuesta 2017			
Repositores - Encuesta 2015			

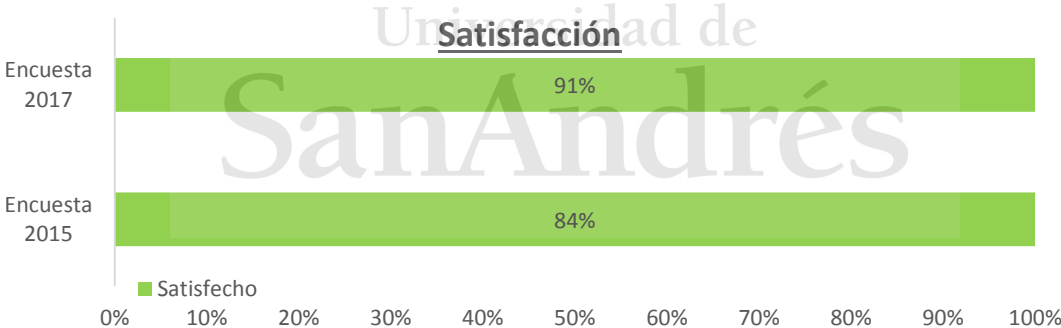
Entrando de lleno en los datos, vamos a comenzar con el nivel de participación de la misma. En la encuesta de clima organizacional del 2017 participó el 97 % del total de la población de la compañía, versus el 95% en el 2015.

En lo que respecta a la encuesta de repositores propiamente dicha, el nivel de participación fue del 98 % en el 2017, versus un 87% en el 2015. De esta manera, podríamos realizar un primer análisis, el cual arroja que la encuesta de repositores tuvo un incremento significativo en relación a la encuesta del período anterior, como también en comparación con el total de la compañía.

Para medir el impacto de la telefonía en el equipo de repositores, se va a tener en consideración los resultados de ciertas preguntas y dimensiones, las cuales tomaremos como referencia, para identificar y analizar la evolución de los resultados en comparativa a la encuesta realizada en el 2015.

Para el análisis de los resultados, se tomará como primer indicador a la dimensión “satisfacción”, la cual nos indica el nivel de conformidad en términos generales. Cabe aclarar, que ésta es la única pregunta en la cual la respuesta está en relación a “Satisfecho”, Ni Satisfecho/Ni Insatisfecho; Insatisfecho.

Gráfico 12: Resultados Índice de Satisfacción

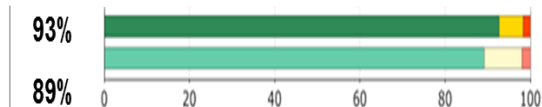


El primer resultado a comparar es la dimensión “Satisfacción”. En la encuesta del 2017 se obtuvo un 91% de favorabilidad, vs un 84 % de la encuesta del 2015. Por lo tanto, y en línea con la escala definida para el análisis de los resultados, claramente el nivel de satisfacción en considerada una fortaleza, siendo de esta manera un indicador muy favorable.

El resultado de la misma, surge como consecuencia del nivel de favorabilidad de dos preguntas que pasamos a detallar:

Grafico 13: Resultado afirmación “En términos generales...”

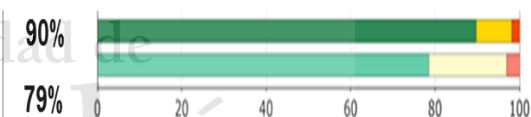
1 - En términos generales, en este momento trabajando en Molinos Río de la Plata estoy...



Como se observa en el gráfico, el 93% de los participantes en el 2017 manifestaron estar satisfechos trabajando en Molinos, versus el 89% en la encuesta del 2015. Si bien ya venía siendo un indicador de favorabilidad elevado, los datos demuestran que se sigue accionando y trabajando en pos de incrementar el resultado y el índice de satisfacción.

Grafico 14: Resultado afirmación “Teniendo en cuenta todo...”

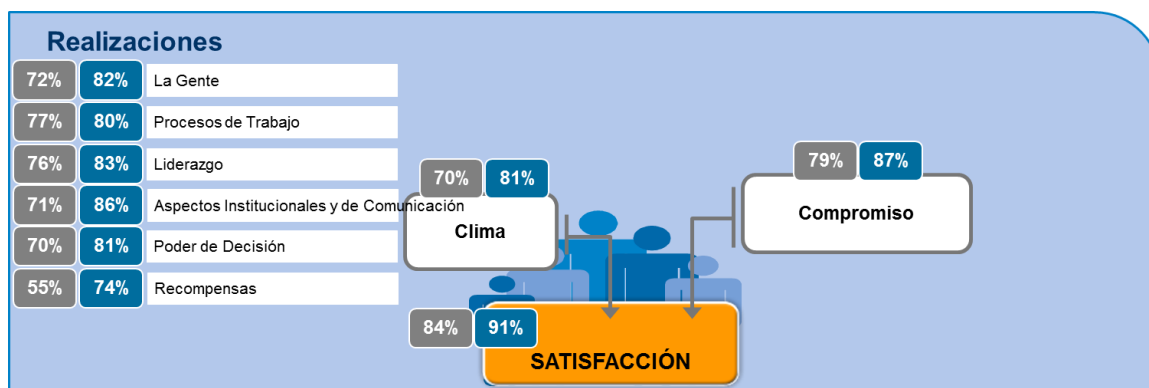
52 - Teniendo en cuenta todo, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar.



A su vez, y siguiendo en línea con el nivel de satisfacción, el 90% de los participantes manifestaron en el 2017 que Molinos es un excelente lugar para trabajar, en comparación al 79% de la encuesta del 2015. Evidenciando de esta manera un incremento significativo del indicador en un 11% versus el período anterior.

Para mostrar el comparativo general del resto de las dimensiones, se realizará mediante el siguiente cuadro:

Gráfico 15: Resultados globales de las dimensiones



Fuente: Mercer

Encuesta 2017 Encuesta 2015

En líneas generales y haciendo una lectura global de los resultados que se observan en el cuadro que se detalla más arriba, se puede señalar que hubo una mejora sustancial, alcanzando incrementos en el índice de favorabilidad que van del 3% al 19%, en comparación con la encuesta de clima del período anterior.

Se puede mencionar, que este incremento de favorabilidad en la dimensión “Satisfacción” como a su vez en el resto de las dimensiones, se debe a la implementación y puesta en marcha del plan de acción elaborado.

Por otro lado, en los resultados de una dimensión clave para el análisis de este trabajo, la variable “compromiso” tuvo un incremento significativo del 11% de favorabilidad en comparación del resultado del período 2017 versus el 2015.

Este análisis surge y está apoyado como consecuencia de otras de las afirmaciones, en la cual hace mención a que se han tomado acciones en relaciones a la encuesta de clima anterior. Esto se puede visualizar en los resultados del gráfico que se encuentra a continuación:

Gráfico 16: Pregunta “Considero que se han tomado acciones ...”

54 - Considero que se han tomado acciones como resultado de la Encuesta de Clima anterior.



Una vez obtenido los resultados generales, profundizaremos en cada una de las tres dimensiones que hemos definido para el análisis, realizando las comparaciones en aquellas preguntas que sean mayormente significativas para el abordaje del caso.

➤ Dimensión La gente:

La dimensión “La Gente”, está conformada por ocho afirmaciones vinculadas a capacitación y desarrollo, calidad de vida, empleabilidad y trato respetuoso.

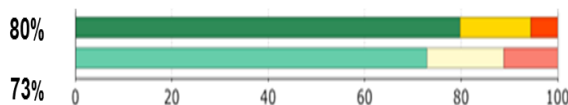
El resultado general de la dimensión en el 2017 fue de 82% de favorabilidad, mientras que en el 2015 fue de 72%, creciendo de esta manera en un 10 % en el índice de favorabilidad.

Del total de las afirmaciones, profundizaremos en dos que mencionaremos a continuación, las cuales son las que tuvieron algún tipo de interpretación o vinculación por parte de la población de reposidores, en relación al proyecto de conectividad

La primera afirmación a analizar es la siguiente:

Gráfico 17: “En la compañía tengo disponible la capacitación...”

29 - En la compañía tengo disponible la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual (sea en un ámbito formal o en un entrenamiento en mi puesto de trabajo).

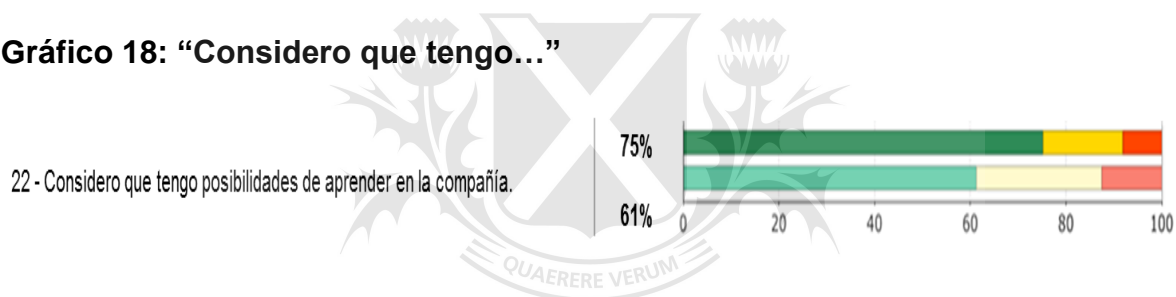


Cuando se indagó sobre esta afirmación en los distintos encuentros realizados para compartir los resultados de la encuesta de clima, algunos repositores mencionaron que esa pregunta mejoró como consecuencia de la incorporación de la telefonía.

En especial, hicieron foco en la incorporación de una de las aplicaciones en la cual se encuentra un reservorio de información. En el mismo se encuentran distintas presentaciones con diversas capacitaciones sobre aspectos de negocios, de exhibición, de manejo de procedimientos, etc.

La segunda afirmación en esta dimensión que vincularon a la telefonía, es la siguiente:

Gráfico 18: “Considero que tengo...”



Cuando se indagó sobre los factores que hicieron que esta pregunta crezca en un 14% de favorabilidad versus la encuesta anterior, hicieron referencia a la incorporación de la telefonía. El hecho de contar con esta herramienta tecnológica, hace que tengan acceso a información y capacitación de forma inmediata, permitiendo de esta manera tener un mayor y mejor conocimiento.

Los repositores mencionaron que de esta manera tienen a su alcance un acceso constante a un mayor conocimiento y capacitación, al poder contar de forma instantánea con planogramas de exhibición de los distintos negocios, contar con el acceso a las presentaciones de los diversos materiales para las exhibiciones secundarias y de *trademarketing*, el *activity* comercial del mes, como a su vez particularidades de negocio o de procesos.

Otro factor que destacaron fue que el hecho de incorporar esta herramienta novedosa para ellos, les permitió aprender sobre el uso de nuevas tecnologías,

hecho que anteriormente no estaban acostumbrados o familiarizados con este tipo de herramientas.

Destacaron que, gracias a esta herramienta comenzaron a utilizar distintas aplicaciones, aprender sobre nuevos conceptos, nuevas terminologías, e incluso darle una funcionalidad distinta al teléfono celular, por lo que se sienten más valorados en términos de conocimientos y habilidades adquiridas.

➤ **Procesos de trabajo:**

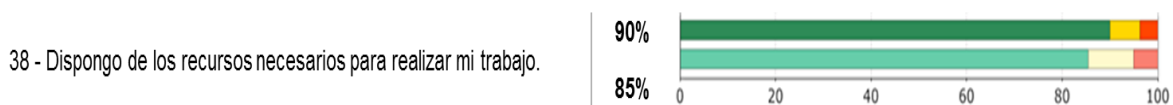
La dimensión “Procesos de trabajo” está conformada por siete afirmaciones relacionadas con trabajo en equipo y cooperación, recursos, innovación y enfoque al cliente.

El resultado general de la dimensión en el 2017 fue de 80% de favorabilidad, mientras que en el 2015 fue de 77%, creciendo el índice de favorabilidad en un 3 %.

Estas dos afirmaciones que figuran más abajo, son aquellas que tuvieron algún tipo de interpretación o vinculación por parte de los repositores, en relación al proyecto de conectividad. Inclusive, son las afirmaciones que más que crecieron en % de favorabilidad dentro de esta dimensión.

La primera es la relacionada a los recursos necesarios:

Gráfico 19: “Dispongo de los recursos...”



Un claro ejemplo de esta vinculación, se dio en la bajada de resultados en el área de Litoral (en Rosario). Cuando se indagó en esta pregunta, una repositora de gran experiencia en el área, sostuvo lo siguiente: “Al tener el celular cada pregunta o duda que tengo la puedo resolver ahí, la puedo resolver de inmediato, antes no.”

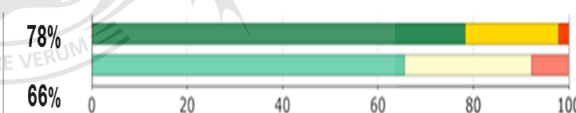
Teniendo en cuenta este comentario y que a su vez en ese momento fue validado por el resto de los reposidores, se podría mencionar que, en este caso se asoció la incorporación de la telefonía smartphone como un recurso que permite realizar mejor su trabajo, en definitiva, ser más eficiente.

Otro ejemplo que mencionaron, es que mediante la utilización de la aplicación que permite visualizar los stocks de determinado producto en la sucursal en la cual trabajan, esto hace que les permite anticiparse a posibles “quiebres” de mercadería, detectar si hay “falsos” stocks o simplemente saber con qué cantidad de mercadería cuentan en dicha sucursal.

En la siguiente afirmación, también se vincula al hecho de la mejora en los procesos y procedimientos, como consecuencia de las aplicaciones.

Gráfico 20: Pregunta “En Molinos Río de la Plata los procesos...”

42 - En Molinos Río de la Plata los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.



En las distintas reuniones, destacaron e hicieron referencia al gran avance que se ha logrado en diversos aspectos como consecuencia de la tecnología. Uno de los casos que pusieron como ejemplo, fue el hecho de poder realizar el pedido para la compra de las cajas de beneficios a través de la aplicación denominada “Encuesta”. A través de la aplicación, se puede hacer de forma remota y desde el celular.

A través de dicha aplicación, se sube una encuesta relacionada a la compra de la mercadería que Molinos tiene como beneficio, la cual luego se pasa automáticamente para su liquidación y compra de la misma. Anteriormente a este proceso, se hacía de forma manual mediante una hoja y debía entregarse dicha planilla, para luego hacer la carga en un sistema interno.

Otro aspecto muy resaltado en las reuniones, sobre todo en GBA, fue el hecho de poder solicitar a través del email, la documentación para el ingreso a los mercados, planillas de vacaciones, anticipos, etc.

Tal es así, que un repositor con un constante gran desempeño y de gran trayectoria en el área de Córdoba, cuando se le preguntó sobre esta afirmación, mencionó que: *“En lo que respecta al trabajo mejoró un 90%. Con herramientas como estas te llevan a buen puerto”*.

Esta tecnología junto con las distintas aplicaciones, les permite tener una mejora, haciendo que los procesos y procedimientos sean más ágiles.

➤ **Aspectos institucionales y de Comunicación:**

La dimensión “Aspectos institucionales y de Comunicación”, está conformada por ocho afirmaciones relacionadas a medios de comunicación, imagen y prestigio, principios éticos.

El resultado general de la dimensión en el 2017 fue de 86% de favorabilidad, mientras que en el 2015 fue de 71%, creciendo el índice en un 15 %.

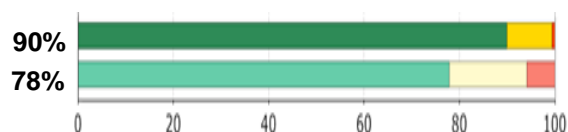
Esta dimensión es una de las que más crecimiento tuvo en relación al período anterior. Sin duda alguna, y en base a todos los comentarios que hicieron los repositores, ya sea a través de las encuestas como a través de los grupos focales, ésta dimensión es en la cual la telefonía tuvo un mayor impacto.

Las siguientes tres afirmaciones, son las que más incremento en favorabilidad tuvieron dentro de esta dimensión. A su vez, en el 100% de las reuniones realizadas, vincularon el hecho del incremento de la favorabilidad, a la incorporación de la telefonía.

La primera afirmación que vamos a profundizar es la siguiente:

Gráfico 21: “Dispongo de la información...”

27 - Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo.

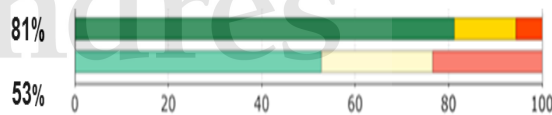


Esta afirmación que vemos en el gráfico de arriba, al igual que en la afirmación treinta y ocho (38) que vimos en la dimensión “Procesos de trabajo”, fueron asociadas a la tecnología como herramienta proveedora de información, la cual le permiten realizar adecuadamente el trabajo. Es así que argumentaron e hicieron comentarios con ejemplos similares en ambas afirmaciones.

En la siguiente afirmación, la número treinta y cuatro, es una de las que más incremento tuvo, creciendo en un 28% de favorabilidad en relación a la encuesta del 2015.

Gráfico 22: “Me entero de lo importante que sucede...”

34 - Me entero de lo importante que sucede en la compañía a través de los canales formales (carteleras, mail, Intranet, revista, mi superior inmediato, etc.).



Este aspecto de enterarse de las cosas que sucede en la compañía a través de canales formales, era uno de los aspectos centrales a la hora de la conectividad. El hecho de asignarle un correo electrónico, permitió agilizar la comunicación y mantener una mejor conexión con los distintos interlocutores de la compañía, generando a través de esta herramienta un mayor engagement,

A su vez, permitió que sea un canal formal para la comunicación de diversas novedades y comunicaciones organizacionales.

En distintas conversaciones con repositores, destacaron y reconocieron la incorporación de la telefonía como una gran herramienta facilitadora de una mejor comunicación, sobre todo en relación a la incorporación del correo electrónico.

Destacaron y valoraron la conectividad, la agilidad y rapidez de comunicación. Afirma que los hace sentir más cerca de la compañía. Esto se da, como consecuencia de las distintas novedades que se les fue comunicando e informando como por ejemplo: beneficios corporativos (fechas de entrega de útiles escolares, fechas para presentación documentación para las becas de la Fundación Pérez Companc, evento día del niño, etc), comunicados con novedades organizacionales (adquisición o fusiones con otras compañías), lanzamientos de productos, diferentes campañas como por ejemplo de vacunación, de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente (SHYMA), recordatorios sobre fechas límites para presentación de documentación como ser el Formulario 572 de la AFIP, etc.

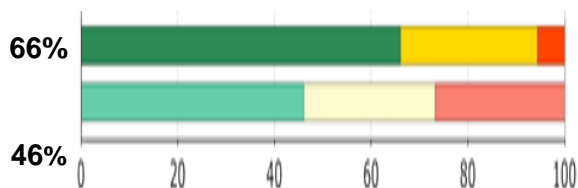
También a través del correo electrónico canalizan diversas consultas como ser: preguntas sobre recibos de sueldos, solicitud de documentación, planillas de vacaciones, adelantos de sueldo, envío de documentación para becas, libretas sanitarias, etc.

Por último y en línea con uno de los objetivos principales planteados en relación a la conectividad, era el poder mantener informados a los repositores en aquellos aspectos claves del negocio, que tengan impacto en su trabajo.

Mediante el siguiente gráfico, podemos visualizar claramente el crecimiento significativo en este aspecto:

Gráfico 23: Pregunta “Me encuentro lo suficientemente informado...”

50 - Me encuentro lo suficientemente informado de los negocios de Molinos Río de la Plata.



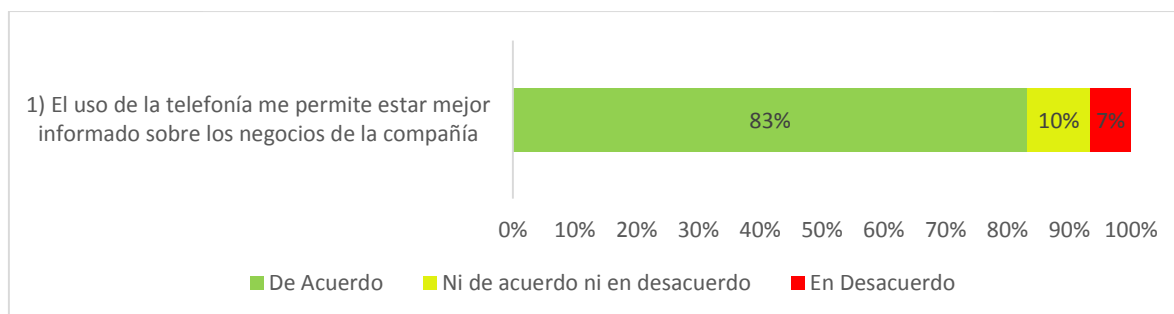
No solamente se creció un 20% de favorabilidad en relación a esta pregunta entre el período 2017 en relación al 2015, sino que se redujo considerablemente el índice de desfavorabilidad, dato no menor que potencializa aún más este aspecto.

➤ Encuestas sobre telefonía

Entrando de lleno en los resultados y a modo de resumen, se puede apreciar una similitud en cuanto a la favorabilidad en comparación con los resultados de la encuesta de clima organizacional.

Vamos a ver los resultados de cada una de las preguntas, de acuerdo al orden del cuestionario:

Gráfico 24: “El uso de la telefonía me permite estar mejor...”



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en septiembre de 2017

Como observamos en el gráfico de arriba, el 83 % de los encuestados, manifestaron favorablemente que “el uso de la telefonía les permite estar mejor informado sobre los negocios de la compañía”. Inclusive, cuando acotamos la muestra a la población de interior, el indicador de favorabilidad asciende a un 86%. Solamente un 7% de esa población contestó desfavorablemente.

Si hacemos el cruce con la afirmación número cincuenta de la dimensión Aspectos institucionales y comunicación de la encuesta de clima organizacional, que vimos en líneas anteriores, que por otro lado tienen significados similares, se puede observar que el nivel de favorabilidad es aún mayor.

A su vez, hay que mencionar que, en las devoluciones de los resultados de clima desarrolladas en las distintas áreas, se pudo hacer grupos focales en relación al proyecto de conectividad.

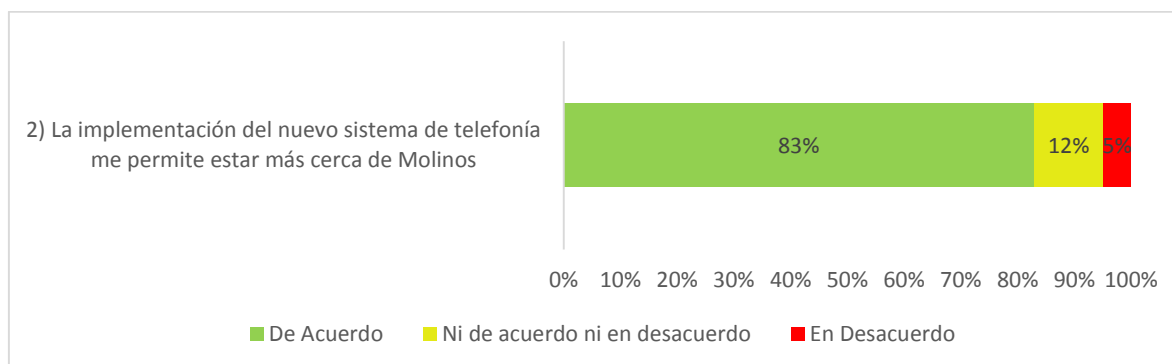
Es así que cuando se profundizó sobre la pregunta que estamos haciendo referencia, hicieron mención a que se podría capitalizar aún más la telefonía como herramienta de información sobre los resultados de los negocios.

Incluso, también lo manifestaron a través de comentarios en la encuesta, mediante la generación de distintas propuestas para esta herramienta, como las siguientes:

- *“Agregar notificaciones en quiebres y stock cero. Grafica o estadística de ventas por productos (que se pueda saber generalmente que producto se vende más)”.*
- *“Se debería actualizar los posicionamientos de las bocas. Lugar que ocupa el mercado en la tabla de ranking”.*

Continuando con la siguiente pregunta, el 83% respondió favorablemente que *“la implementación del nuevo sistema de telefonía me permite estar más cerca de Molinos”*. Incluso en el caso de interior el resultado asciende a 85% de favorabilidad.

Gráfico 25: Pregunta “La implementación del nuevo sistema de telefonía...”



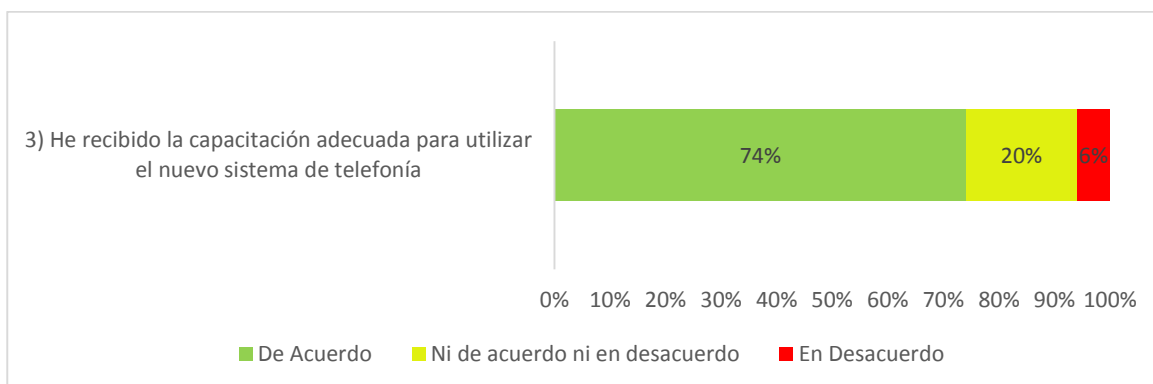
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en septiembre de 2017

Por otro lado, cuando se indagó sobre esta pregunta, uno de los repositores en la reunión de clima sostuvo: *“Desde que nos dieron este teléfono, siento que estoy más cerca de Molinos. Estoy mejor comunicado, me llega mejor la información, puedo hacer consultas y me responden de forma rápida. La verdad que sí, me hace sentir más cerca”*.

No obstante, también lo manifestaron en la encuesta en la sección de comentarios o sugerencias. Uno de los repositores escribió lo siguiente: *“Estoy de acuerdo con la telefonía en los repositores de Molinos, porque nos mantiene en contacto con todos los colaboradores de la empresa, agilizando nuestro trabajo”*.

Siguiendo con el cuestionario, luego se formularon las siguientes preguntas en relación a la capacitación recibida y al impacto sobre el clima laboral:

Gráfico 26: “He recibido la capacitación...”



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en septiembre de 2017

En lo que respecta a la capacitación, el 74% de los encuestados considera que recibió la capacitación adecuada. En esta oportunidad, se incrementó considerablemente la cantidad de casos que no estaban “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el cual representaba un 20%. Pero es importante mencionar, que solamente un 6% considera que no recibió la capacitación adecuada.

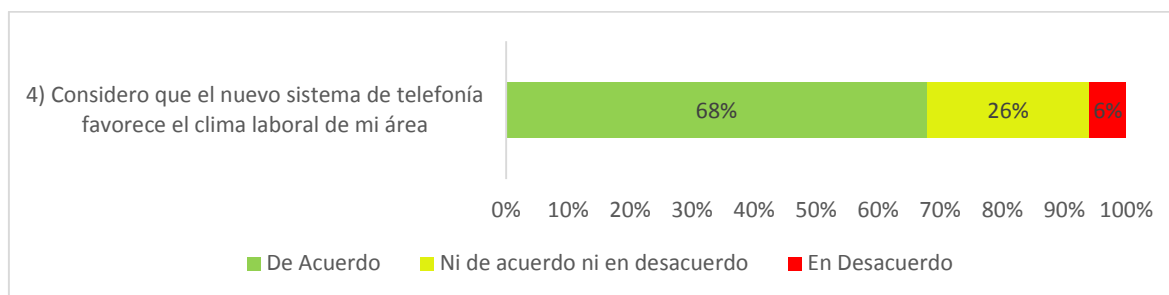
Podríamos afirmar que los resultados arrojados son positivos, teniendo en cuenta la complejidad que implicaba, sobre todo por la distribución geográfica.

Por otro lado, uno de los puntos centrales a la hora de instrumentar este nuevo sistema, adicionalmente a la capacitación, era el de comunicar la visión y de los motivos por el cual se hacía el cambio, los beneficios, etc. De esta manera se buscaba que tengan un mayor involucramiento, una mayor predisposición y aceptación del tema.

Inclusive en relación a este tema de la capacitación, algún repositor dejó en los comentarios la siguiente sugerencia: *“sería bueno tener un pequeño manual de instrucción de aplicaciones.”*

La pregunta cuatro estaba orientada al clima laboral. A diferencia de otros aspectos encuestados, ésta fue la que menor índice de favorabilidad obtuvo.

Gráfico 27: “Considero que el nuevo sistema de telefonía favorece...”



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en septiembre de 2017

Si bien el 68% manifestó que el Sistema de Telefonía favorece al clima laboral, hay que mencionar que un 26 % tiene una opinión neutra en relación a esta consigna y al impacto que puede generar en el clima. También es importante resaltar que solamente un 6% contestó desfavorablemente.

De acuerdo a los comentarios que realizaron en la encuesta como a su vez, en los grupos focales, esto se podría interpretar que se da por los siguientes motivos:

En primer lugar, cuando hacen referencia al clima laboral, también toman en consideración al contexto que se genera en donde efectivamente trabajan, que en definitiva son las distintas sucursales, las cuales cuentan con “jefes” que son de otra empresa, con otra cultura, etc.

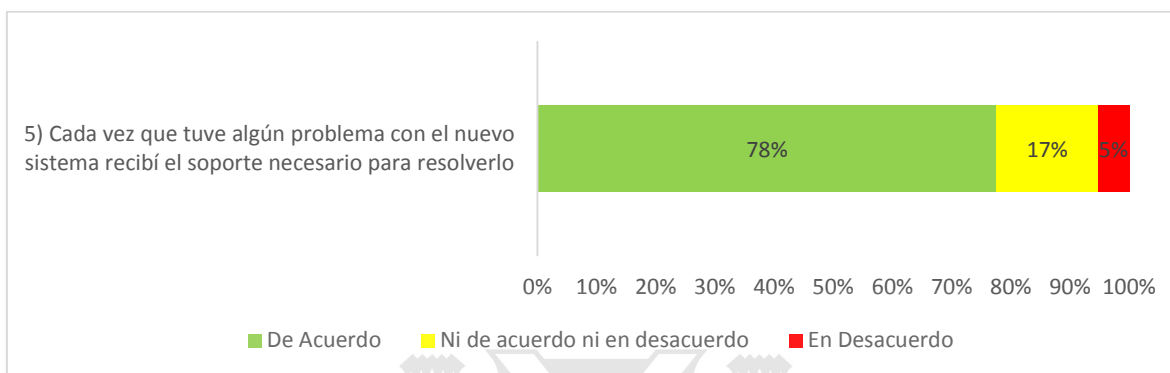
Tal es así que lo manifestaron con los siguientes comentarios:

“ No considero que el sistema de telefonía favorezca el clima laboral dentro del supermercado, ya que muchas veces el uso del celular al contestar encuestas extensas genera enojo por parte de los jefes de distintas áreas ya que el uso del celular está prohibido en el súper en el que me encuentro”.

“ El uso del teléfono en algunos mercados es un problema dado que el personal del mercado no quiere que lo usemos ni pasemos información”.

En la pregunta cinco, se indagó sobre el nivel de respuesta en cuanto a inconvenientes o problemas en relación al sistema:

Gráfico 28: “Cada vez que tuve algún problema con el nuevo sistema...”



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en septiembre de 2017

Como se visualiza en el gráfico, a pesar que el 78% de los encuestados afirmaron haber recibido el soporte necesario para resolver algún inconveniente, si expresaron mediante varios comentarios haber tenido inconvenientes con respecto a la aplicación o el teléfono celular en sí.

Algunos comentarios que nos dejaron, fueron los siguientes:

- *“Cambiar el celular por Samsung. Mejorar el teléfono. Android como sistema operativo sería más amigable”.*
- *“Últimamente no está funcionando muy bien la aplicación en el teléfono, eso es una cuestión a solucionar, ya que es importante para la utilización y aprovechamiento del mismo”.*
- *“Un mantenimiento de vez en cuando. La aplicación de fichadas se tilda a diario”.*
- *“La aplicación de fichada de Molinos funciona, pero es muy lenta”.*

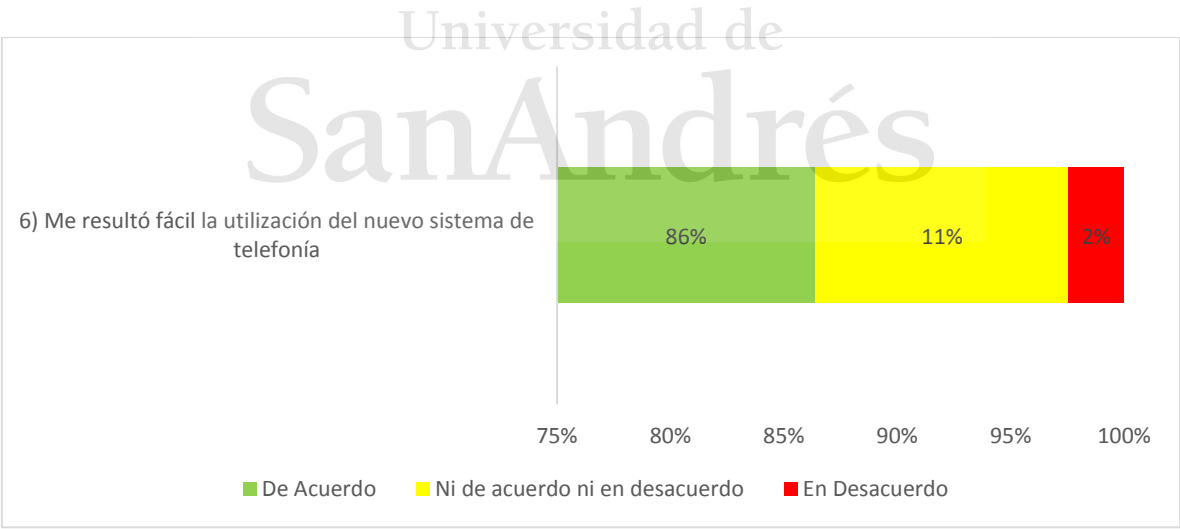
Es necesario destacar, que al recibir “quejas” o alguno de estos comentarios con respecto a la funcionalidad del teléfono, al indagar en los motivos por el cual se generaban estos inconvenientes, los mismos surgían como consecuencia que los usuarios bajaban diversas aplicaciones que no eran las de Molinos. De esta manera hacían que el teléfono se ponga más lento.

Por tal motivo tuvimos que hacer hincapié en el uso racional del teléfono, y reforzar que no bajen tantas aplicaciones, para evitar de esta manera que el teléfono se enlentezca.

A su vez, se está avanzando en cambiar los equipos por otros que sean más “amigables” y cuya funcionalidad está en línea con el sistema operativo.

Con respecto a si les fue fácil la utilización del nuevo sistema de telefonía, el 86% contestó favorablemente ante esta pregunta. Solamente un 2% contesto de forma negativa.

Gráfico 29: “Me resultó fácil la utilización...”



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en septiembre de 2017

La realidad es que no hubo grandes consultas o quejas con respecto a las distintas aplicaciones. Solamente surgieron al momento de realizar las capacitaciones

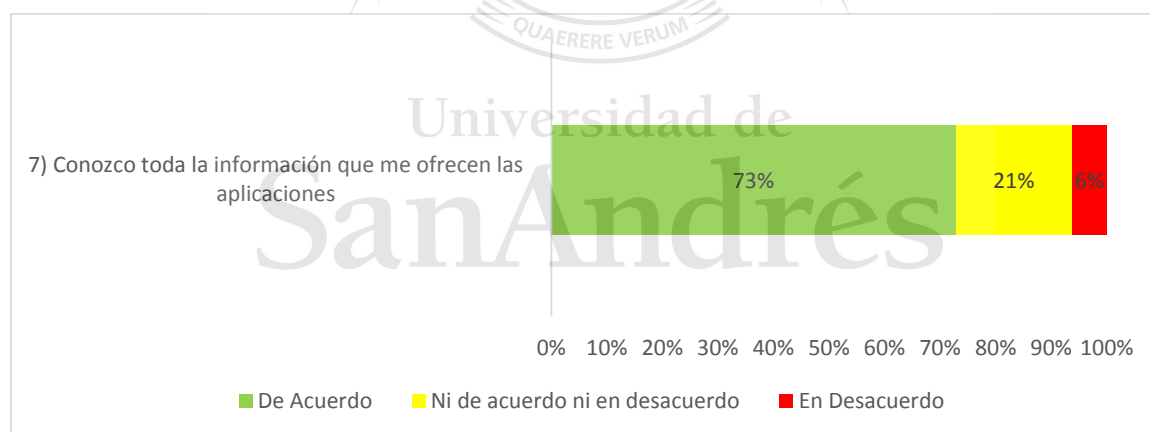
pertinentes, que a su vez es lógico por ser una herramienta nueva y desconocida para los usuarios. Pero en ese mismo instante se intentó aclarar todas las dudas que pudieran existir y a su vez, se hizo la capacitación pertinente en cada una de las aplicaciones.

Inclusive se han y se siguen haciendo diferentes mejoras continuas para facilitar aún más el sistema.

Con respecto a las últimas dos preguntas, las mismas están orientadas a la información y el uso de las distintas aplicaciones.

En relación a la pregunta sobre si conocen la información que les ofrecen las aplicaciones, el 73% contestó favorablemente. Hay un 21% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 6% contestó desfavorablemente.

Gráfico 30: “Conozco toda la información...”



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en septiembre de 2017

En éste punto considero que todavía hay una oportunidad de mejora, y/o un interés por parte de algunas de los reposidores en indagar un poco más en algunas de las aplicaciones.

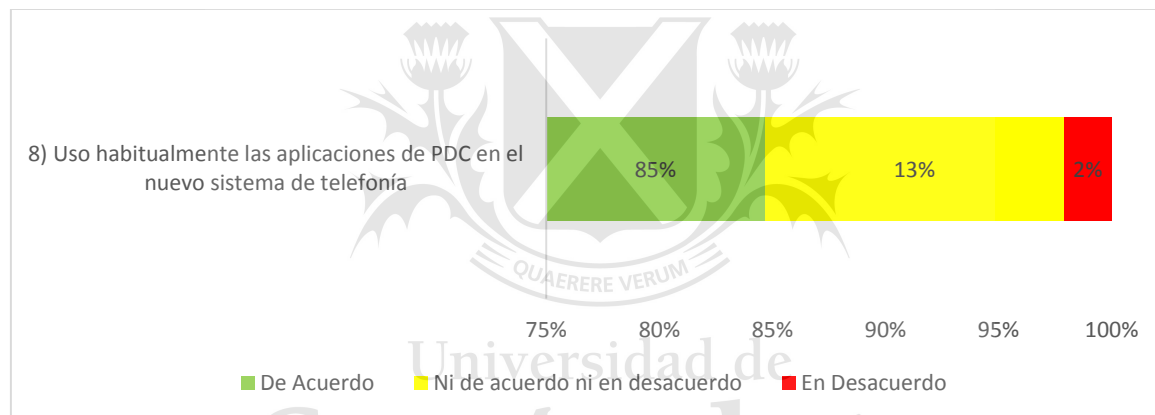
Hubo casos en el cual algunos reposidores (se podría estimar en un 5%), nos solicitaban cierta información, la cual la tenían en un archivo dentro de una de las

aplicaciones. Es decir, no estaban del todo familiarizados del contenido y por lo visto, tampoco incursionaban tanto la herramienta.

Este punto también es una alerta, para buscar la forma de alentar y comunicar mejor sobre todo en lo que respecta a beneficios, etc.

Por último, se preguntó sobre el uso de las aplicaciones. Con respecto a la última pregunta, el 85% de los encuestados mencionó que normalmente utiliza las distintas aplicaciones del teléfono.

Gráfico 31: “Uso habitualmente las aplicaciones...”



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada en abril de 2017

En líneas generales, tomaron como base la aplicación para el registro del ingreso y egreso de su jornada laboral, como a su vez, la utilización de la aplicación “Encuesta”, que son las que mayormente utilizan y de forma diaria.

7. Aprendizajes y recomendaciones de mejora.

Luego de haber llevado a cabo el proceso de puesta en marcha e implementación de un proyecto tan innovador para la compañía como para la población de reposidores, es de suma importancia contar con el espacio para destacar aprendizajes obtenidos durante el proceso, como a su vez de las recomendaciones asociadas.

En primer lugar, vamos a ir vinculando los aprendizajes como recomendaciones, en línea con los objetivos planteados, como a su vez, con aspectos que surgieron de la puesta en marcha. Lo mismo ocurrirá en el espacio de conclusiones.

Si bien mencionaron que la implementación de la telefonía *Smartphone* es clave en términos de impacto en la comunicación, también destacaron la importancia de seguir manteniendo el vínculo personal cara a cara.

Tal como se ha mencionado, teniendo en consideración la particularidad del trabajo, para este equipo, el hecho del encuentro y el vínculo personal, es muy importante e impacta en el clima laboral.

En definitiva, el aspecto afectivo o de vinculación, no se reemplaza por la tecnología. De esta manera, se puede recomendar buscar un equilibrio entre el aspecto tecnológico en términos de la telefonía *smartphone*, y por otro lado en lo que implica la relación con los supervisores y/o ejecutivos/jefes.

Claramente hay aspectos que la tecnología por más avance que tenga, no puede superar ni reemplazar al aspecto afectivo del ser humano.

Con respecto a la capacitación dada, si bien el 74% manifestó haber recibido la capacitación necesaria, una oportunidad de mejora que surgió en las reuniones, era la de mejorar y profundizar las capacitaciones de las actualizaciones de las aplicaciones que se van generando como consecuencia de la evolución de la herramienta.

Esto puede estar dado, ya que para el lanzamiento del proyecto hubo una gran planificación y recorrida por todas las áreas realizando las capacitaciones, que para las actualizaciones de las mismas se realizaban a distancia y sin tanta coordinación.

También otra de las oportunidades de mejora detectadas, es que, si bien el 73% de los encuestados mencionó que conoce la información de las aplicaciones, en la realidad cuando realizan algunas consultas o solicitan determinada información, dejan evidenciado que no las conocen en su totalidad, ya que esas consultas o información solicitada, la pueden encontrar dentro de las aplicaciones.

A modo de ejemplo, entre otros puede ser el caso de la solicitud de los beneficios de Molinos, de listado de productos, etc., que dicha información está dentro de la aplicación.

Este punto también es una alerta, para buscar la forma de alentar el uso de las aplicaciones, y a su vez, comunicar mejor toda la información que pueden encontrar dentro de las aplicaciones. Hecho en el cual se está trabajando dentro de las mejoras, como a su vez desde lo cultural.

Luego en relación al soporte tecnológico brindado, si bien el 78% de los encuestados afirmaron haber recibido el soporte necesario para resolver algún inconveniente, en gran medida se manifestaron mediante varios comentarios haber tenido inconvenientes con respecto a la aplicación o el teléfono celular en sí.

En línea con esto, y en pos de seguir generando valor a través de esta herramienta, es que se están actualizando y cambiando los equipos por otros de mejor impacto y funcionalidad, para poder dar respuesta al avance de las distintas aplicaciones como de las diversas funcionalidades que se fueron generando.

También es importante tener en consideración un uso racional de las aplicaciones, en particular en lo que respecta a las encuestas que se cargan para que completen los repositorios. La utilización de esta herramienta, ha generado cierto rechazo por algunos encargados de algunas sucursales, porque alegan un uso excesivo (en

término de tiempo) por parte de los repositorios al estar relevando mucha información (precios, frentes, exhibición, etc.), como también generando cierto fastidio por parte de algún repositor, por considerar excesiva la cantidad de encuestas enviadas para su relevamiento.

La carga de esta información hace que el repositor “resigne” tiempo, el cual debería ser destinado para la reposición de los productos. También es importante aclarar que el relevamiento de información, es parte de la tarea del repositor por lo que no debería generar mucho ruido, en la medida que sea realizado con cierto criterio, un uso racional, y a su vez, comunicando a los distintos involucrados la finalidad e importancia de la misma.



Universidad de
San Andrés

8. Conclusiones generales.

A la luz de las preguntas centrales del trabajo y del objetivo planteado, como a su vez de los resultados alcanzados en la investigación, realizaremos las conclusiones del trabajo.

Los resultados de la encuesta de clima organizacional, y de la encuesta realizada ad hoc con preguntas vinculadas a la implementación de la telefonía, nos permitió contar con información que den respuestas tentativas a las preguntas de investigación que dieron origen al presente trabajo.

Luego de haber experimentado todo el proceso de gestión e implementación del proyecto de conectividad desde su comienzo, se puede decir que la incorporación de telefonía smartphone para el equipo de reposidores tuvo un gran impacto positivo en la gestión.

Como mencionamos líneas atrás, en el 100% de las reuniones realizadas a lo largo del país, destacaron la importancia y el valor que les generó la incorporación de esta herramienta, como a su vez en su impacto en distintas factores organizaciones.

Todos los comentarios que fueron compartiendo en los diferentes espacios, fueron muy positivos y satisfactorios en relación al valor generado. Incluso los mismos reposidores iban realizando distintas propuestas de mejoras en las aplicaciones, para que de esta manera tengan mayores y mejores funcionalidades, permitiendo de esta manera realizar mejor su trabajo.

Por otro lado, los reposidores destacaron e hicieron mención a como fue evolucionando su relación y su adaptación con la tecnología, durante todo el proceso de cambio.

Para una población tan dispersa por distintas locaciones geográficas, y a su vez, con un gran impacto en el negocio por los aspectos que hemos mencionado y argumentado a lo largo del texto, podemos afirmar que fue clave la incorporación de este tipo de tecnología, por las consecuencias que tiene en diferentes aspectos

como ser comunicaciones, clima organizacional, compromiso y vínculo laboral, como a su vez, una ventaja competitiva con el resto de las empresas.

En relación a la pregunta sobre si la tecnología podría ser un factor de mejora en la comunicación, sin duda alguna podríamos afirmar que lo es. Por otro lado, teniendo en cuenta el gran impacto que tuvo, y que generó, claramente deja de manifiesto la necesidad que había en dar una respuesta concreta a este tema.

Uno de los aspectos más valorados, y se podría afirmar que fue el que mayor impacto tuvo en toda la población de reposidores, fue la mejora en la comunicación, y en la conectividad que se produjo.

Los resultados demuestran, que una de las finalidades con la cual fue desarrollada e implementado el sistema de conectividad cumplió ampliamente con las expectativas que nos habíamos planteado.

A su vez, estos hechos, validan como también refuerzan lo que sostienen (De Sanctis, Monge, 1999), quienes mencionan que: la dinámica competitiva de las empresas y el avanzado desarrollo de las tecnologías de comunicación han fomentado la creación de nuevas modalidades de trabajo, que permiten acortar las distancias geográficas entre miembros de una misma organización. La comunicación electrónica facilita la conexión entre empleados más allá de los límites geográficos, culturales, temporales, departamentales y organizacionales.

Tal es así, que en el área de Litoral (Rosario), cuando se estaba realizando la reunión y haciendo referencia a la incorporación de la telefonía, lo dejaron bien manifiesto mediante el siguiente comentario:

- “esto (señalando el teléfono) te da cercanía. Sirve un montón”.

También hicieron un gran hincapié en esta herramienta como un factor de cercanía. Afirman que permite tener una mejor comunicación, más ágil e inmediata, hecho que anteriormente no ocurría.

Por otro lado, en relación a la otra pregunta que nos habíamos formulado, en términos de vinculación de la incorporación de la tecnología y su impacto en el clima laboral, también fue considerado favorablemente y con aspecto positivo.

En línea con el clima laboral, sorprendentemente hicieron mucho foco en la mejora que implica en su trabajo diario, sobre todo en relación al negocio e información, pero por otro lado, también destacaron la importancia del jefe directo como factor clave en este aspecto.

Esto está argumentado, por todas las ventajas que trajo aparejado la incorporación de esta herramienta, que les permite hacer mejor su trabajo, contar con determinada información y conocimiento, que termina impactando en su día a día.

Si bien reconocen la mejora que implica en este aspecto, dejaron en claro la importancia para ellos del jefe directo como factor e instrumento de un buen clima laboral.

Esto dispara otra conclusión, vinculada a la gestión del cambio (la cual mencionaremos más adelante), donde deja evidencia la importancia de haber trabajado previamente con los jefes directos, como parte del proceso de cambio, para que sean facilitadores e impulsores de la implementación del proyecto.

Por lo tanto, con estos comentarios recibidos, nos deja la reflexión de una necesidad compartida de hacer un trabajo en conjunto, capitalizando el avance de la tecnología junto con el apoyo de los jefes directos.

Tal es así, que lo mencionaron en los grupos focales, y lo afirmaron en la encuesta con el siguiente comentario:

“El Clima si bien mejoró, no es solo por la telefonía sino por la mejor predisposición de mi actual jefe directo”.

En términos de la gestión del cambio, fue clave todo el trabajo previo realizado para mitigar de la mayor manera posible los efectos no deseados, sobre todo teniendo en cuenta la incertidumbre y resistencia lógica que generaba este tipo de proceso.

Se podría afirmar que, gracias a la planificación, a la coordinación en etapas y sobre todo habiendo tenido en consideración los aspectos emocionales que implicaba la puesta en marcha del proyecto, es que se logró alcanzar resultados tan favorables en términos implementación, aceptación y puesta en marcha.

Si bien se tuvo en cuenta todo lo anteriormente mencionado, hay un componente clave como menciona Blejmar, que todo este proceso implica tiempo.

Tal es así, que en una primera instancia y como todo proceso nuevo, implicó adaptación, aprendizaje y a su vez, incertidumbre. Este último punto, y a su vez la resistencia que hubo, se vio enaltecido por uno de los sistemas que se implementó que era el de la fichada. Eso es lo que generó en un primer momento la mayor resistencia. Esto lo podemos graficar con la opinión de un repositor que mencionó lo siguiente:

“Al principio generó resistencia. Al principio sentí que tenía un policía al lado, y la verdad que no está cómodo, no está bueno.”

Es entendible la resistencia inicial, ya que el hecho de incorporar esa aplicación de control, fue lo que más cambio generó y lo que implicó una mayor adaptación, como también, generar un nuevo hábito en la forma de realizar el trabajo.

Comprendido esto, y volviendo al factor tiempo, una vez que se consolidó el proceso, que se familiarizó con la herramienta, y que se generó el hábito en relación a la fichada, el nuevo esquema de trabajo se pone en práctica sin ser cuestionado.

Sin ir más lejos, hoy ya no se cuestiona nada al respecto de la fichada. Ya está incorporado como parte de su tarea. El repositor avisa si hay algún inconveniente con la aplicación, en seguida se comunica cualquier desvío o situación extraña en relación a eso.

Inclusive, entre los mismos repositores se han compartido prácticas que utilizan de forma diaria para recordar fichar su salida, como, por ejemplo: “ponerse una alarma a las 14 horas, en su horario de salida. De esta manera refuerzan el proceso para no olvidarse de fichar”.

Por otro lado, se van realizando mejoras continuas, como todo proceso nuevo, y a su vez, como consecuencias de oportunidades detectadas tanto por los mismos repositores como a su vez por el resto del equipo (Supervisores, Ejecutivos, etc.).

A su vez, podríamos afirmar que los hechos vivenciados en un primer momento durante la implementación del proyecto, claramente reflejó lo mencionado en el marco conceptual, dónde O´Toole, 1996 afirma que las personas suelen creer que el cambio lo afectará de forma negativa.

Éste es el hecho más llamativo, pero que si tomamos en cuenta lo mencionado anteriormente no nos debería alarmar, es que ante la incorporación de una herramienta que en líneas generales traía mayores beneficios que aspectos negativos, los repositores se vieron más influenciados por los aspectos negativos o mejor dicho por la incertidumbre generada ante esa herramienta; dejando de lado todos los otros beneficios e implicancias que les traía.

Por lo menos así se manifestó en una primera instancia, hasta que lograron vivenciar y experimentar la nueva herramienta, que en definitiva no tenía ninguna consecuencia negativa, en la medida que hagan bien las cosas.

Otra de las conclusiones que se pueden realizar con respecto a lo de la incorporación de la aplicación para la fichada, es que la resistencia en parte se dio, ya que el tema no era visto de la misma manera, entre de lo que quiere la organización y lo que desean los empleados. De esta manera, inevitablemente se van a generar diferencias.

A modo de conclusión general, claramente la variable que más se destaca y fue valorada por la gran mayoría de los repositores, como también por parte del resto

de los interlocutores de la compañía, es el hecho de tener a una de las poblaciones más grandes (en términos de cantidad), con una mejor comunicación, mayor conectividad, que cuenta con un mejor acceso a la información y capacitación, esto de forma inmediata, y sobre todo la posibilidad de estar más integrados con la compañía.

Sin duda alguna, el conjunto de aplicaciones, sumado al correo electrónico, el whatsapp, etc; hace que tengan una mirada muy positiva con la herramienta en general.

Insisto que, esta mirada positiva se da tanto por parte de los reposidores como del total de la organización.

Inclusive, hay tal aceptación de la herramienta por parte de los reposidores, que hicieron distintos comentarios con propuestas para seguir generando valor a través de la misma.

Algunos comentarios que hicieron son:

- *“La próxima encuesta de clima se podría desarrollar a través del celular”.*
- *“Sumar la descarga de papeles para la presentación en los locales”*

Todas estas propuestas y otras que hemos mencionado líneas atrás, de acuerdo a la pregunta con la cual tenía relación, demuestra y deja en claro que la herramienta fue un factor e impacto positivo para la población de reposidores.

9. Bibliografía

- Bakker, A. .. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Sage Publications*, 265-269.
- Blejmar, B. (2013). *El lado subjetivo de la gestión: del actor que está haciendo al sujeto que está siendo*. Buenos Aires: Aique.
- Carayannis, E. G. (2011). Do Smartphones make for smarter business? the. *Journal of the Knowledge Economy*,, 201 - 233.
- Covi Drueta, D. (2004). *Sociedad de la información y el conocimiento. Entre lo falaz y lo posible*. Buenos Aires: La Crujía.
- DeSanctis, G., & Monge, P. (November - December de 1999). Introduction to the Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations. *Organization Science*, 693 - 703.
- Duarte, D. L., & Tennat Snyder, N. (2006). Mastering virtual teams: strategies, tools and techniques that succeed. *Business & Economics*.
- Eldin, F. (1998). *El Management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Edical.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación Humana*. México: McGraw-Hill.
- Gibson, J. I. (1997). *Las Organizaciones, comportamientos, estructuras y procesos* . Colombia: Mc Graw Hill.
- González Arencibia, M. (2006). *Mundo de unos y ceros en la gerencia empresarial*. Málaga: Eumed.
- Grosse, C. (2002). Managing Communication within Virtual Teams, . *Business Communication Quarterly*, Vol.65.No.4.pp. 22- 38.
- Hellriegel, D. S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hernández Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jarvenpaa, S., & Dorothy, E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, Vol. 10. N°6 - pp 791 - 815.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. Mexico: Pearson.

-
- Laudon, K.C & Laudon, J.P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson.
 - Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries With Technology*. New York: Wiley.
 - MacCormick, J., Dery, K., & Kolb, D. G. (2012). Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement. *Organizational Dynamics*, 194 - 201.
 - Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* , 61-89.
 - O´Toole, J. (1996). *El Liderazgo del Cambio: Cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre*. México: Prentice - Hall Hispanoamericana.
 - Perez Van Morlegan, L., & Ayala, J. y. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones* . Buenos Aires : Pearson.
 - Pitichat, T. (2013). Smartphones in the workplace: Changing organizational behavior, transforming the future. *Lux: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, Vol 3: Iss 1, Article 13.
 - Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires : La Crujía - 1ra Edición.
 - Robbins, S. C. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educacion.
 - Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional - Decimotercera edición*. México: Pearson - Prentice Hall.
 - Rodriguez, M. D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Buenos Aires : Alfaomega.
 - Sáez vacas, F., García, O., Palao, J., & y Rojo, P. (2003). *Innovación Tecnológicas en las empresas. Temas básicos*. Madrid: Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación, Universidad de Madrid.
 - Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice - Hall.
 - Serrano Santoyo, A., & Martinez Martinez, E. (2003). *La brecha digital: mitos y realidades*. Baja California: Universidad Autónoma de Baja California.
 - Sharma, R. a. (2003). The Contingent effects of Management Support and Task Interdependence on Successful Information Systems Implementation. *Management Information Systems. Research Center, University of Minnesota*, 533-556.
 - Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 86-92.

-
- Townsend, A., DeMarie, S., & Hendrickson Anthony, R. (1998). Virtual Teams: Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Executive* , (Vol 12,Nº3) 17-29.
 - Watzlawick, P. (1981). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.
 - Webster, J., & Wong, W. (2008). Comparin traditional and virtual group forms: identity, communication an trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.10, N°1 pp.41-62.
 - Zielinski, D. (2012). Bring Your Own Device. *HRMagazine*, 57.

➤ **Sitios Web**

- Ahuad, N. D. (9 de Julio de 2008). De repositor a merchandiser: la evolución de un rol cada vez más estratégico. *Iprofesional*, págs. http://www.iprofesional.com/notas/68825-De-repositor-a-merchandiser-la-evolucion-de-un-rol-cada-vez-mas-estrategico?page_y=0.
- <http://www.ambito.com/789526-el-82-de-las-decisiones-de-compra-se-toman-en-el-punto-de-venta>
- Lopez Quesada, A. (29 de Enero de 2013). La importancia de cuidar el punto de venta. *Conexión ESAN*, págs. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/01/29/importancia-punto-venta/>.
- Ylarri, M. (23 de Junio de 2017). Qué hay de nuevo en trade marketing. *El Cronista*, págs. <https://www.cronista.com/especiales/Que-hay-de-nuevo-en-trade-marketing-20170623-0026.html>.

10. Anexos

Anexo1: Planilla de Control de Presentismo

PLANILLA HORARIA PARA PERSONAL DE MOLINOS RIO DE LA PLATA



MES: _____ AÑO: _____ APELLIDO Y NOMBRE: _____

CADENA: _____ BOCA: _____ N° LEGAJO: _____

NOMBRE SUPERVISOR: _____

Dia	HORARIO		HORARIO		Firma de Control por Personal de Tienda
	Entrada a Tienda	Salida a Refrineria	Regreso de Refrineria	Salida de Tienda	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					

Firma Repositor

Firma Supervisor

Aclaracion Repositor

Aclaracion Supervisor

Anexo 2: Planilla Encuesta de Clima sobre telefonía

Encuesta sobre la implementación de la Telefonía

Te invitamos a participar de esta **encuesta sobre la implementación del Proyecto de Telefonía para el equipo de reposidores.** El propósito del cuestionario tiene por objetivo conocer tu opinión sobre el proceso llevado a cabo durante la implementación del sistema de Telefonía. Toda la información que brindes será estrictamente confidencial y anónima

INSTRUCCIONES (Marcar con una X la opción elegida)

El cuestionario **incluye afirmaciones** sobre diversos aspectos del **Proyecto de Telefonía.**

Indique su grado de satisfacción con la siguiente afirmación		En Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De Acuerdo
1.	El uso de la telefonía me permite estar mejor informado sobre los negocios de la compañía.			
2.	La implementación del nuevo sistema de Telefonía me permite estar más cerca de Molinos.			
3.	He recibido la capacitación adecuada para utilizar el nuevo sistema de Telefonía.			
4.	Considero que el nuevo sistema de Telefonía favorece al clima laboral de mi área			
5.	Cada vez que tuve algún problema con el nuevo sistema recibí el soporte necesario para resolverlo.			
6.	Me resultó fácil la utilización del nuevo sistema de Telefonía			
7.	Conozco toda la información que me ofrecen las aplicaciones			
8.	Uso habitualmente las aplicaciones de PDC en el nuevo sistema de Telefonía			

Locación: GBA _____

Interior: _____

Otros Comentarios que quieras sumar
