



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN COMPAÑÍA INTERNACIONAL LA INDUSTRIA

Sylvia Bendezú-Tello

Lima, noviembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Bendezú, S. (2018). *Caso: transformación cultural en compañía internacional La Industria* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**CASO: TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN
COMPAÑÍA INTERNACIONAL LA INDUSTRIA**

Trabajo de investigación para optar el grado de
Máster en Dirección de Empresas

SYLVIA ISABEL BENDEZÚ TELLO

Asesora: Ángela María Carrasco Eléspuru

Lima, noviembre de 2018

DEDICATORIA

*A mis padres,
por haber sido siempre un ejemplo
de responsabilidad, dedicación y constante aprendizaje.*

*A mi esposo,
por su permanente impulso para crecer juntos.*

*A mis hijas,
con el deseo de inspirarlas a seguir su camino
con la confianza plena de que pueden lograr
lo que se propongan.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a Miguel, mi esposo, que me impulsó a cursar la maestría tantas veces postergada. Por todas las horas concedidas para estudiar en calma y por su paciencia durante este tiempo intenso.

A mis hijas, Mariana y Micaela, que con cariño y comprensión me facilitaron horas de estudio.

A Carla y Rubén, por haberme permitido la flexibilidad de dedicarme al estudio mientras trabajaba, y también a mi equipo Solution y DHO por cubrirme extraordinariamente durante mi ausencia.

Sin cada uno de ellos hubiera sido imposible conectarme con esta valiosa oportunidad de aprendizaje.

PRÓLOGO

El caso Transformación cultural en Compañía Internacional La Industria busca dotar al docente de una herramienta que le permita poner en juego distintos aspectos del gobierno de personas como parte del análisis de un negocio. Pretende, a la vez, concientizar al estudiante sobre el cambio en la responsabilidad de la gestión de personas, dejando atrás la concepción de que es una tarea propia de un área funcional para pasar a considerarla parte de la labor de los líderes. También intenta poner de manifiesto la complejidad de gestionar un cambio en la organización debiendo tener en cuenta el rol de los líderes, la gestión de la comunicación, los valores subyacentes a los comportamientos observables en la gente, entre otros.

Durante los últimos años, el área de Recursos Humanos ha asumido una serie de cambios, producto de un develamiento de su real poder de contribuir con la estrategia y objetivos del negocio. Esto, en la medida en la que deja de lado su rol asistencialista para concentrarse en la orientación al cliente. Su nombre, la estructura funcional e incluso su papel dentro de las organizaciones son una prueba de ello.

El caso de La Industria —una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de alimentos— muestra cómo la visión del negocio puede demandar cambios en el enfoque y la gestión del talento. Resulta interesante el protagonismo del gerente general, quien identifica la necesidad de modificar algunos elementos de la cultura de la empresa para asegurar que el negocio crezca de manera sostenible. Más interesante aún es el hecho de que este cambio se inicia en un momento en el que los resultados financieros lo acompañan.

La Industria es una organización que, como muchas, está migrando de un enfoque orientado a la fabricación hacia uno donde el centro es el cliente y consumidor. Y en este camino encuentra las barreras propias de una empresa que ha venido funcionando con éxito. Por otro lado, el caso muestra las distintas aristas a considerar en este intento, como la construcción de una orientación hacia los resultados, el cambio en el rol de los líderes y la creación de confianza como base para poder construir los cambios necesarios.

Si bien es cierto que no existen recetas, si de gestión de personas se habla, este caso pretende exponer elementos de análisis para considerar con la idea de transformar la cultura de una organización.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Prólogo	iv
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. La empresa.....	3
1.1. Antecedentes de la transformación cultural.....	3
1.2. Situación actual.....	5
1.2.1. Sobre el alto desempeño	5
1.2.2. Sobre la confianza	6
1.2.3. Sobre la orientación al cliente y consumidor	7
1.3. Los próximos desafíos	8
Anexos.....	9
Anexo 1. Organigrama de La Industria	9
CAPÍTULO 2. Teaching note.....	11
2.1. Resumen	11
2.2. Objetivos pedagógicos.....	11
2.3. Oportunidades de análisis.....	12
2.3.1. Cultura actual de La Industria	12
2.3.1.1. Antecedentes de la compañía	12
2.3.1.2. Diagnóstico de cultura	13
2.3.2. Cultura deseada para La Industria	14
2.3.2.1. Alto desempeño	14
2.3.2.2. Confianza.....	16
2.3.2.3. Orientación al cliente y consumidor	18
2.3.3. Equipo de líderes	18
2.4. Preguntas sugeridas	19
2.5. Plan de desarrollo del caso	22
Conclusión.....	25

Referencias 27

INTRODUCCIÓN

Era diciembre de 2017 cuando Sonia Martínez recibió el encargo de asumir la Dirección del área de Recursos Humanos de la Compañía Internacional La Industria. Su jefe, el gerente general, había sido muy claro al contratarla, apenas unas semanas antes. Le recalcó que la prioridad para él era el liderazgo de la transformación cultural en la empresa.

La Industria era parte de un grupo internacional, y el reto en esta transformación consistía en construir sobre la base de la cultura local, rescatando lo mejor de ella y alineándola, a la vez, con los principios culturales del grupo. Durante los años 2016 y 2017, la empresa había estado trabajando el tema, liderado por el mismo gerente general. Sonia recibió un diagnóstico efectuado en 2017, y la visión de cultura que esperaban alcanzar como compañía.

Entre los temas más relevantes identificados en el diagnóstico inicial figuraba la resistencia al cambio que encontraría en colaboradores que, tras trabajar muchos años de una manera, recogían buenos resultados financieros. Por otra parte, observó que había algunas diferencias en el sentido de urgencia y necesidad del cambio por parte de los directivos. Todo esto la inquietaba y la llevaba a cuestionarse: ¿será el mejor momento para efectuar este cambio?, ¿qué necesito abordar y por dónde comienzo?, ¿cómo mover una compañía con más de 30 años de antigüedad?

Esa tarde tenía la primera reunión con su equipo para formular el plan de trabajo que sustentaría luego al gerente general.

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA

Compañía Internacional La Industria es una empresa con años de experiencia local y de marcas reconocidas en el sector de consumo masivo. Forma parte de un grupo internacional cuya matriz se encuentra en Miami, con operación directa en cuatro países de América Latina —incluido Perú—, distribución en más de 12 países y exportación en alrededor de 70 países. La operación de Perú representa el segundo contribuyente más importante de la región.

El Grupo es reconocido internacionalmente y es considerado como uno de los más atractivos para trabajar en su país de origen. Esto se debe a que ha desarrollado a través de sus negocios buenas prácticas para la fabricación, comercialización, gestión de personas y relacionamiento con los stakeholders y la comunidad. Y, en esa línea, espera que su más reciente adquisición, la operación de Perú, pueda ir asumiendo un perfil similar. Para ello, ha colocado a la cabeza de dicha operación a un representante del Grupo con una amplia y muy buena trayectoria, de manera que pueda ser el transmisor de la cultura organizacional. Esta es una práctica que ha manejado también para las otras adquisiciones en la región.

En Perú, La Industria genera poco más de 1,000 puestos de trabajo, bordea los 90 millones de dólares de facturación y mantiene un EBITDA¹ de manera sostenida en más del 12%. Estos buenos resultados económicos se vieron reflejados durante el último año en que, a pesar de que el país atravesaba un momento de incertidumbre política y cierta contracción, la compañía alcanzó un crecimiento de más del 7% frente al 3% que creció el país y el 2% de crecimiento del Sector.

Sin embargo, pese a estos resultados económicos tan positivos, el posicionamiento de sus marcas varía según la categoría en la que participe. Existe, por ejemplo, una gran oportunidad en el mercado de galletas, en donde aspira a tener una mayor participación. Esta situación es la que llevó al gerente general a darle prioridad a la transformación cultural, por considerarla clave para llevar a La Industria a un siguiente nivel.

1.1. Antecedentes de la transformación cultural

La Industria era, culturalmente, el resultado de los distintos momentos que le tocó afrontar en su historia como empresa. Se inició hace más de 30 años como una iniciativa personal del que fuera su dueño, quien por entonces administró su empresa con un enfoque de

¹ “Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, por sus siglas en inglés (*earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*).” (Ebitda, s. f., párr. 1).

familia. Muchos aún lo recuerdan por la cercanía de su trato, la emocionalidad en sus decisiones y el enfoque paternalista en la gestión de los colaboradores.

Unos años más tarde, fue adquirida por una empresa local que tenía un estilo totalmente distinto del anterior. Enfocados más en resultados y rentabilidad, dedicaron pocos recursos —tiempo y dinero— al desarrollo y bienestar de su gente. Esto generó los primeros resentimientos de algunos colaboradores que añoraban el tiempo pasado. A pesar de ello, no hubo una fuga de talentos debido a que esto transcurrió en una época difícil para el país. Las marcas poderosas y el buen trabajo de la gente permitieron obtener buenos resultados económicos que la hicieron atractiva para otros inversores.

En este contexto, un grupo internacional con operaciones en varios países de América Latina se interesó en adquirir La Industria. El grupo tenía una trayectoria de más de 100 años en el sector de alimentos y un nivel claramente más avanzado en cuanto a sus prácticas de gestión.

Su cultura se distingue por revelar un interés por el “ser” de sus colaboradores, emplear un estilo de comunicación cercano y cuidar el trato en las distintas interacciones. La Industria fue adoptando estos rasgos gracias a su gerente general, quien cuenta con más de 20 años como parte del Grupo, donde hizo una interesante línea de carrera.

Si bien desde la compra hasta hoy se han interesado en trasladar las prácticas y principios del Grupo, en la operación de Perú —durante los últimos dos años— el gerente general se preocupó por iniciar una labor de transformación cultural desplegando las características de la cultura deseada para La Industria. Estas se resumen en tener una cultura de alto desempeño, basada en la confianza y orientada al cliente y consumidor.

El proceso de transformación comenzó con el diagnóstico que elaboró un consultor interno del Grupo. Este fue invitado por La Industria para identificar la situación de ese momento y proponer medidas para cerrar las brechas de aquellas oportunidades encontradas. Como resultado del diagnóstico, el consultor sintetizó en tres aspectos las principales oportunidades detectadas en La Industria:

1. Pobre integración entre las áreas: esto se refleja en una priorización de las metas funcionales antes que las transversales; visión incompleta del negocio debido al foco en los procesos internos antes que en la satisfacción del cliente y consumidor final.
2. Bajo nivel de empoderamiento y de apropiación de los problemas de la empresa por parte de los colaboradores, reflejado en un lenguaje generalizado “hay que...”, “la empresa debería...”, etc. Esto influye en la interacción entre compañeros de distintas áreas, mermando la confianza entre ellos y afectando las relaciones de trabajo.

3. Percepción de que en la empresa se hacía lo “justo y necesario”, pudiendo entregar mejores resultados de los que se estaban alcanzando. Esto podía generar frustración y cierto desánimo en algunas personas, ya que consideraban que no valía la pena hacer un esfuerzo adicional si no encontraban eco en sus pares de otras áreas.

Este informe fue bien recibido por la Gerencia General, que con humildad decidió enfocarse en dar solución a aquellos aspectos que no estaban alineados con la cultura deseada propuesta.

En paralelo, el propio gerente general lideró espacios de interacción con los jefes, donde desplegó la cultura deseada e invitó a un grupo de voluntarios de todas las áreas a que lo acompañaran en el proceso. En este contexto, el gerente general de La Industria decidió buscar a una persona para el área de Recursos Humanos, con experiencia en el tema de gestión del cambio, de manera que pudiera implementar el proceso de transformación cultural. Así fue como contrató a Sonia Martínez.

1.2. Situación actual

Sonia se preguntaba cómo desplegar esta visión de cultura que el gerente general tenía en mente, de manera que no se convirtiera en un enunciado que repitieran de memoria los colaboradores. Ella consideró que lo mejor era disgregar este ideal y plasmarlo parte por parte, enfocándose en los tres elementos básicos de la cultura deseada: alto desempeño, confianza y orientación al cliente y consumidor.

1.2.1. Sobre el alto desempeño

Sonia encontró que, aunque se hablaba de un desempeño alto, en La Industria no se llevaba a cabo una evaluación propiamente dicha de los colaboradores. Lo más cercano a ello era la revisión anual de algunos indicadores que se tenían hasta el nivel de jefes. Sin embargo, cada equipo conocía las metas de la compañía, se hacían sesiones de despliegue del planeamiento y de ellas extraían las que correspondían a su área. Lo que estaba haciendo falta era la claridad sobre cuál era la responsabilidad o contribución individual con esas metas. Ello, a su vez, provocaba que en algunos casos hubiera áreas grises de responsabilidad y no se rindiera cuenta por los resultados alcanzados.

Tampoco se contaba con reuniones de seguimiento y feedback por el desempeño individual. Esto dificultaba el reconocimiento a la labor de un colaborador. La Industria reconocía a sus colaboradores de acuerdo con ciertos logros: promoción de ideas, cumplimiento de lineamientos de calidad, seguridad o medio ambiente. Sin embargo, el desempeño sobresaliente no se distinguía.

Algunos colaboradores percibían que en La Industria se hacía “lo justo y necesario”, y esto generaba malestar en aquellos que querían darles una velocidad mayor a los cambios en la empresa. Había, entonces, un grupo de colaboradores que sentían que, dados los buenos resultados, debían mantenerse las cosas como se venían manejando, y otro grupo que percibía cierta lentitud en las respuestas y cambios frente a los desafíos del mercado.

1.2.2. Sobre la confianza

La confianza en La Industria era entendida como la base del desempeño de individuos, equipos y empresas; por ello, era considerada un pilar fundamental que soportaba al resto de la cultura. El gerente general, durante sus despliegues con líderes, hizo mucho hincapié en este tema². Él señalaba que de sus colaboradores esperaba: cumplimiento de compromisos, apropiación de los problemas y consecuencias frente a los resultados obtenidos para que pudiera construirse confianza en la organización.

Sin embargo, la falta de claridad sobre el nivel de responsabilidad con relación a ciertos temas dificultaba la colaboración entre compañeros, más aún si pertenecían a áreas funcionales distintas. Esto generaba un ambiente de desconfianza que se reflejaba de manera más evidente en el lenguaje empleado. Frases típicas como: “ya le envié un correo” o “pero él no hizo su parte” se utilizaban como formas del lenguaje cotidiano, reflejando un bajo nivel de trabajo en equipo.

De otro lado, también se escuchaban expresiones como “aquí no sucede nada”, haciendo referencia a su incomodidad frente al hecho de no proporcionar consecuencias claras frente a errores o faltas. Los argumentos que sustentaban esta percepción estaban basados en experiencias en las que no se alcanzaron ciertos resultados (fechas, nivel de entregables, etc.), y se mostraba una actitud comprensiva al error en vez de un “ajuste” o sanción. Todo esto impactaba en una sensación de impunidad y, por ende, una pérdida de confianza en las decisiones de los líderes.

Lo descrito ocurría en todos los niveles de la compañía, incluso desde el directivo, en que la división de metas por área funcional y la actitud aparentemente permisiva frente a resultados pobres dificultaba la confianza entre los miembros, lo que descendía con efecto cascada a sus equipos.

Finalmente, Sonia identificó que, si bien La Industria contaba con marcas reconocidas por sus consumidores, no tenía una identidad fuerte. Muchos de los colaboradores desconocían los logros, reconocimientos y avances en participación de mercado y volumen de ventas que la empresa iba alcanzando. Esto generaba una sensación de menor

² Para el gerente general, la confianza se basaba en tres pilares: responsabilidad, colaboración e iniciativa. El alcance era principalmente laboral y así lo compartía en sus despliegues.

valía frente a sus competidores. Para Sonia, esto podía estar impactando en la percepción sobre la capacidad interna de poder generar un estándar más alto de resultados.

1.2.3. Sobre la orientación al cliente y consumidor

La Industria se autopercibía como una planta manufacturera debido a que buena parte de su población estaba conformada por miembros que trabajaban directamente en la fábrica. Esto permitió que el foco se centrara en el cumplimiento de los procesos e indicadores. La empresa se caracterizó por ser muy estricta en definir lineamientos y llevarlos a la práctica.

Esta situación fue positiva para el establecimiento de un orden interno, pero a la vez no permitía que los colaboradores propusieran respuestas más flexibles o ágiles ante nuevas necesidades de clientes y/o consumidores. Había una clara oportunidad de poner al cliente en el centro de la empresa y empezar a pensar cómo se lo podía atender mejor. Más aun considerando que durante los últimos años el consumidor había evolucionado y, a esas alturas, estaba más informado y era más exigente.

Algunos colaboradores compartían con Sonia la inquietud frente a estas circunstancias, considerando que retrasaban la definición y la toma de decisiones. Los colaboradores que tenían más de diez años en la compañía nunca habían salido al mercado y desconocían los requerimientos de los clientes actuales.

Por otra parte, algunos de ellos —sobre todo los vinculados a la planta de producción— demostraban cierta resistencia a importar productos de otras operaciones en la región, principalmente porque sentían que eso ponía en riesgo su permanencia dentro de la empresa. De otro lado, existía un conjunto de colaboradores que valoraba ser parte de un grupo internacional y la posibilidad de contar con una capacidad de respuesta mayor y un portafolio de productos más amplio para atender a los clientes actuales.

Sin embargo, y a pesar de estas oportunidades, los resultados reflejaban un crecimiento constante en el tiempo. Esto generó cierta complacencia en los colaboradores y algunos líderes que verbalizaban sus dudas con relación a la necesidad de un cambio y más aún en un momento en el que se obtenían buenos resultados. ¿Por qué iniciar un cambio? ¿Por qué modificar lo que parecía que estaba funcionando?

Sonia Martínez analizaba este entorno mientras escuchaba a un equipo directivo con opiniones divididas al respecto. Como es lógico, esto impactaba en el nivel inferior de la estructura. No obstante, Juan Francisco, el gerente general de La Industria, estaba decidido a generar el cambio que consideraba necesario para la organización.

1.3. Los próximos desafíos

Juan Francisco Giraldo era el gerente general de La Industria. Había nacido fuera del Perú, pero llevaba ya varios años en el país y tenía una experiencia de más de 20 años en el Grupo. Él había ido gestionando algunos cambios entre sus reportes y pensaba que era un buen momento para trabajar de manera más concreta y profunda la transformación cultural que tanto deseaba.

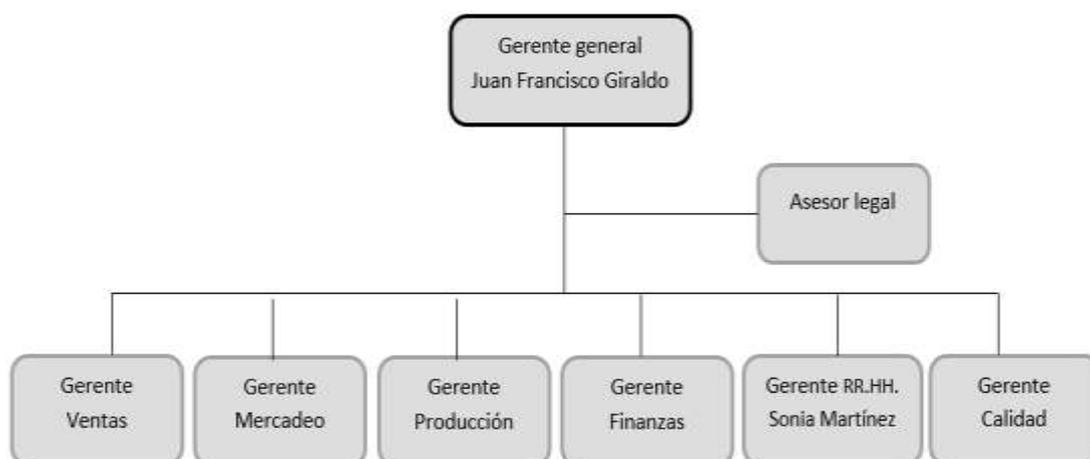
El Comité de gerentes, por su parte, consideraba la iniciativa muy positiva y estaban dispuestos a seguir y apoyar a Juan Francisco en el plan, aunque no les quedaba tan claro cómo lograrían generar estos cambios, más todavía teniendo tantos frentes que atender desde sus propias áreas funcionales (ver el **Anexo I**). Algunos miembros pensaban: «Quizás no sea este el mejor momento, al menos no sin antes ordenar procesos y tareas que sea necesario optimizar».

El gerente general estaba convencido de que no debía esperar más; ese era el mejor momento para iniciar dicho cambio, aunque no tenía claro por dónde debía comenzar. Su convicción se sostenía en la creencia de que este cambio le permitiría dar un salto como compañía y alcanzar nuevos y retadores objetivos de negocio. Pensó que sería clave apoyarse en el área de Recursos Humanos, así como en el equipo de voluntarios que había conformado, aunque aún no veía con nitidez cuáles debían ser sus roles. Finalmente, estaba convencido de que un cambio de tal magnitud tenía que ser liderado por su Comité de gerentes.

Sonia Martínez revisaba lo anteriormente expuesto y se preguntaba: ¿qué proponer?, ¿por dónde comenzar?, ¿qué aspectos son claves para lograr esta transformación cultural?, ¿cómo hacerla viable? Estas cuestiones fluían en su pensamiento y presumía que también en el del gerente general.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de La Industria



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Resumen

Compañía Internacional La Industria es una empresa con más de 30 años de experiencia local y de marcas reconocidas en el sector de consumo masivo. Forma parte de un Grupo internacional cuya matriz se encuentra en Miami, con operación directa en Perú y otros tres países de América Latina, distribución en más de 12 países y exportación en alrededor de 70 países. La operación de Perú representa la segunda más importante de la región. La Industria factura 90 millones de dólares y mantiene un EBITDA de manera sostenida en más del 12%.

El caso presenta la situación en la que el gerente de Recursos Humanos debe implementar la transformación cultural que la nueva dirección de la empresa requiere. Esto, considerando: a) la necesidad de hacer tangible una visión ideal de cultura, b) la necesidad de lidiar con la resistencia al cambio de algunos colaboradores que llevan mucho tiempo en la compañía, y c) un equipo de Gerencia que tiene opiniones distintas sobre la urgencia y necesidad de este cambio.

Debe decidir por dónde iniciar esta transformación cultural, sabiendo que cuenta con recursos limitados (económicos y de tiempo). Esto incluye la definición de sistemas de dirección, pero sobre todo la construcción de una cultura que rescate lo mejor de la cultura anterior y se mantenga alineada con los principios y valores de la cultura del Grupo al que pertenece actualmente.

2.2. Objetivos pedagógicos

Este caso podría servir como cierre del curso de Gobierno de Personas, dado que permite una mirada integral de distintas herramientas en la gestión de los recursos humanos. Entre los temas que esta situación empresarial podría reforzar, se encuentran la gestión del desempeño, el manejo del cambio, la gestión de la cultura y el liderazgo. El caso está dirigido a participantes que tengan responsabilidad en la conducción de equipos de trabajo y una idea general del impacto del gobierno de personas en la gestión de todo directivo.

Se busca que al finalizar la sesión los participantes estén en condiciones de:

- a. Distinguir los factores/elementos que conforman la cultura organizacional y su influencia en otros indicadores de la compañía.
- b. Comprender las distintas aristas posibles como base para proponer un plan de transformación cultural.

- c. Reflexionar sobre los diferentes aspectos a considerar en el manejo del cambio que permita la transformación cultural en la compañía.

El tema central de este caso es la cultura organizacional. Whipple (2014) menciona que «una manera de pensar acerca de la cultura es cómo la organización colectivamente actúa o reacciona frente a determinadas circunstancias» (p. 130). Por tanto, la cultura abarca todas aquellas creencias, hábitos, tradiciones, valores y actitudes traducidos en comportamientos que se presentan de manera continua en un grupo de personas, convirtiéndose en su modo de vida.

La transformación cultural a la que se hace referencia en este caso no es otra cosa que el paso de un estado A (cultura actual) a un estado B (cultura deseada). Claro está que este camino no es sencillo; al involucrar a personas, entran en juego su propia predisposición a cambiar, sus creencias y valores arraigados e incluso temores y estilos de personalidad.

Este caso hace posible el ejercicio de identificar el rol que los directivos juegan en un cambio significativo como este y el alcance de su influencia dentro de la organización. También es muy útil para considerar una visión amplia del contexto, entendiendo cómo influye la cultura en el desempeño de las áreas funcionales y, por ende, del negocio en sí.

2.3. Oportunidades de análisis

Considerando que este caso pretende guiar al participante para que pueda conducir una transformación cultural desde la situación actual hacia una cultura deseada, el punto de partida tendrá que ser, sin duda, analizar cómo es la cultura actual de La Industria.

2.3.1. Cultura actual de La Industria

El participante deberá considerar dos temas: los antecedentes de la compañía, que permiten entender de dónde vienen ciertas creencias y hábitos y, por otra parte, el resultado del diagnóstico efectuado en la empresa por el consultor del Grupo (ver, en el caso: **Antecedentes de la transformación cultural**).

2.3.1.1. Antecedentes de la compañía

Con relación a los antecedentes, es necesario que los participantes consideren que la historia de éxito —entendida como permanencia en el mercado local por más de 30 años y con resultados económicos positivos— ha permitido afianzar en antiguos colaboradores ciertos métodos de trabajo y creencias que les funcionaron apropiadamente en el pasado y que a la fecha emplean para enfrentar desafíos actuales.

Sin embargo, y se menciona también en el caso, en la actualidad existen colaboradores que cuestionan la aparente lentitud en la respuesta de La Industria ante los desafíos que

enfrenta. Mientras tanto, como parte del ordenamiento del Grupo, algunos procesos se están centralizando en la casa matriz, generando una reestructuración en el interior de La Industria. Estos elementos también deberían servir en el análisis para definir si es el momento más adecuado para iniciar la transformación cultural.

Resulta relevante para el análisis entender, además, el impacto de los cambios en el estilo directivo: del estilo paternalista hacia uno más autoritario, y hoy tener uno más corporativo. La permanencia del estilo paternalista —por casi la mitad del tiempo de vida de la empresa— generó una serie de costumbres y expectativas en relación con el rol de la compañía que aún siguen vigentes en la actualidad.

2.3.1.2. Diagnóstico de cultura

El diagnóstico efectuado por un consultor del Grupo internacional identificó tres características que, desde su punto de vista, definen la cultura actual. Este consultor empleó casi un mes para poder conocer de cerca la realidad de la empresa, y elaboró un informe bastante completo que presentó a la Gerencia General. Las características que resumen este análisis de la cultura actual son:

1. Pobre integración entre las áreas: esto se refleja en una priorización de las metas funcionales antes que las transversales; visión incompleta del negocio debido al foco en los procesos internos antes que en la satisfacción del cliente y consumidor final.
2. Bajo nivel de empoderamiento y de apropiación de los problemas de la empresa por parte de los colaboradores, reflejado en un lenguaje generalizado: “hay que...”, “la empresa debería...”, etc. Esto influye en la interacción entre compañeros de distintas áreas, mermando la confianza entre ellos y afectando las relaciones de trabajo.
3. Percepción de que en la empresa se hacía lo “justo y necesario”, pudiendo entregar mejores resultados de los que se estaban alcanzando. Esto podía generar frustración y cierto desánimo en algunas personas, ya que consideraban que no valía la pena hacer un esfuerzo adicional si no encontraban eco en sus pares de otras áreas.

Según se aprecia en el caso, a pesar de que el informe con estas conclusiones principales no eran lo que esperaba el gerente general, fue recibido con apertura y humildad. En gran medida, esto fue así porque consideró que —a pesar de los buenos resultados financieros— las oportunidades de crecimiento y desarrollo para La Industria son grandes aún y pueden lograrse a través de la cultura. Cabe recordar (a manera de ejemplo) que, a pesar de estar bien posicionada en algunas categorías, tenía una clara oportunidad en otras —como el mercado de galletas, donde no pasaban de un 5% de participación.

El análisis de este punto de partida es fundamental porque permitirá definir las condiciones en las que este proceso se inicia y los antecedentes que han definido dichas condiciones.

2.3.2. Cultura deseada para La Industria

El segundo punto para considerar en el análisis es, sin duda: ¿qué esperaban lograr?, ¿cuál es esa cultura con la que deseaban distinguirse en el futuro como compañía? Si bien el término de cultura puede ser concebido como un constructo abstracto —sobre todo para participantes que no estén involucrados directamente en el ámbito de los recursos humanos—, La Industria definió, tal como lo refiere el caso, una visión de cultura deseada. Esta se resumía en el siguiente enunciado: “Ser un equipo con una cultura de alto desempeño, basada en la confianza y orientada al cliente y consumidor”.

Los participantes requieren comenzar su discusión analizando este concepto. Algunas preguntas que podrían ayudarlos en este proceso podrían ser: ¿cómo convertir en algo concreto y alcanzable la visión de cultura deseada?, ¿cómo medir el logro de dicho cambio? Y, finalmente, ¿qué tendrían que hacer para lograr ese nivel definido?

Para interpretar el concepto de cultura deseada definido, es probable que ayude a los participantes disgregar el enunciado en partes y, de hecho, resaltar tres conceptos que no deberán dejar escapar en su propuesta. Estos son: alto desempeño, confianza y orientación al cliente y consumidor. Podrían, también, querer profundizar en la palabra ‘equipo’ y en lo que este término podría representar para La Industria como una forma de integrarlo con los términos anteriores.

En este punto del análisis, es fundamental que los tres conceptos involucrados en el enunciado de cultura estén claros; de esta manera será más factible trazar un plan de acción que los guíe en la consecución de sus objetivos de cambio. A continuación, se revisarán estos tres elementos.

2.3.2.1. Alto desempeño

En el caso se señala que, si bien se hablaba de alto desempeño como parte del enunciado, hasta ese momento no se contaba con un sistema formal de evaluación de este en la empresa. Por tanto, es lógico esperar que los participantes propongan como una de las medidas la definición de este sistema directivo. Sería difícil y poco convincente hablar de “alto desempeño” cuando no se tiene identificado —y mucho menos comunicado— qué significa un desempeño estándar.

Para definir este sistema, deberán evaluar qué elementos considerarán para medir el desempeño. Es probable que se orienten a la identificación inicial de los objetivos que esperan alcanzar y a los indicadores organizados en un balance *scorecard* que les permita

hacer seguimiento al logro de dichos objetivos y, sobre esa base, identificar si los resultados obtenidos están en lo esperado o por encima, siendo esta última una aproximación cercana al alto desempeño.

Para que la gestión del desempeño sea considerada como parte de la cultura, los participantes deberán tener en cuenta las siguientes premisas:

1. Todos los colaboradores deberían contar con metas individuales. Estas, al integrarse, tendrían que contribuir con el logro de las metas de su área y, a su vez, estas últimas con las de la organización en su totalidad.
2. Las metas —tanto individuales como funcionales y organizacionales— deberían tener los indicadores y el nivel requerido con los cuales contrastar el nivel alcanzado.
3. Es necesario contar con una metodología o sistema de evaluación y seguimiento de resultados. Este tendría que contemplar la periodicidad del seguimiento, la escala a emplear en la evaluación y las consecuencias, como mínimo, para poder tener un conjunto de herramientas que facilite la gestión del mismo por parte de los líderes.
4. Deberán considerar que, por tratarse del empleo de una nueva herramienta, será vital la gestión del cambio y el entrenamiento, tanto a líderes como a colaboradores, en la implementación de dicha herramienta como también en la metodología de trabajo.

Aunque no se menciona en el caso, podría surgir la inquietud de si debiera alinearse la compensación al logro de dichos objetivos para hacer aún más consistente el valor otorgado al alto desempeño. Es necesario que en el análisis se consideren los aspectos positivos como la energía y la motivación que generan una retribución por objetivos. No obstante, dado que la herramienta y el sistema son nuevos, es necesario tener en cuenta también que podría existir una falta de calibración entre los líderes sobre las evaluaciones de su gente y esto originar una percepción de injusticia en la retribución.

Es también relevante que en el estudio de este factor se analice el rol de modelo que los líderes tendrán bajo su responsabilidad: desde el establecimiento y acuerdo de las metas individuales con cada miembro de su equipo hasta el seguimiento y, por tanto, reconocimiento y/o ajuste según el nivel alcanzado en cada objetivo.

Así también, y considerando la relación que tiene el concepto de alto desempeño con la confianza, los participantes pueden examinar el aprovechamiento de este espacio de revisión de objetivos para evaluar no solo el QUÉ (es decir, los objetivos o metas) sino también el CÓMO (o la forma en la que se han ido relacionando y desempeñando para dicho logro).

2.3.2.2. Confianza

Para la Gerencia General, este elemento era un factor fundamental dentro de su definición de cultura —tal como se desprende del caso—, principalmente porque era comprendida como la base para el desempeño de los individuos. El gerente general entendía la confianza desde tres pilares: responsabilidad, colaboración e iniciativa. Al mismo tiempo, según la Real Academia Española [RAE] (2001), ‘confianza’ es la «esperanza firme que se tiene de algo o alguien» (primera acepción). Son dos concepciones distintas y, como parte del análisis, debería surgir, en principio, si el concepto que tiene el gerente general es entendido y compartido por el resto de la organización.

Desde la mirada del gerente general, si se quiere desarrollar la confianza se debe comenzar por demostrar responsabilidad y cumplimiento de compromisos, apropiarse de los problemas para darle seguimiento a la resolución de estos y esperar las consecuencias. Como puede verse, el enfoque de la confianza en el enunciado de cultura de La Industria se basa, principalmente, en un ámbito profesional. Una pregunta que puede surgir es si es posible que exista confianza en temas profesionales sin aludir a la confianza en las personas.

Gran parte de estos comportamientos se ven reflejados a través del uso del lenguaje; de ahí que este tema sea relevante en el análisis de los elementos a gestionar al construir la cultura deseada.

Como se observa en el caso, la comunicación encontrada durante la etapa de diagnóstico permitió entrever poco empoderamiento sobre los retos que debían enfrentar, revelando así una tendencia a responsabilizar a los demás antes que, a ellos mismos, sobre todo cuando de objetivos transversales se trataba. Esto destruía la confianza entre los equipos de las distintas áreas, y es una barrera que debe de reconocerse en el análisis.

Si bien es relevante que los participantes consideren cómo trabajar y modificar un lenguaje reactivo para convertirlo en uno asertivo y proactivo, deben tener en cuenta que el mero cambio en la manera de expresarse no necesariamente producirá una modificación en el desempeño. Un lenguaje asertivo debe ir acompañado de comportamientos que reflejen lo expresado y un reconocimiento a ese actuar, dándole así credibilidad y consistencia a la transformación cultural en ese aspecto.

Como complemento, si se espera modificar comportamientos es necesario volver a la base que los genera, es decir, a las creencias que cada uno tiene y que se sostienen en aquello que valora. Por ejemplo, si una persona valora la creatividad, probablemente podría pensar que ser creativo es una conducta deseable en un buen colaborador y, entonces, busque mostrar un comportamiento creativo en sus interacciones con la empresa.

Por tanto, si se espera producir un cambio sostenible en la confianza, a través del uso del lenguaje que va acompañado de comportamientos, es necesario identificar y construir sobre la base de valores compartidos que generen creencias alineadas con el enunciado de la cultura deseada para La Industria.

Debe tenerse en cuenta que medir el nivel de confianza que se tiene en la empresa no es una tarea sencilla. Sin embargo, para La Industria, dado el entendimiento de la confianza desde un alcance profesional y que se sostiene sobre la responsabilidad, colaboración e iniciativa, la mejora en el nivel de trabajo en equipo podría reflejar un mejoramiento en la confianza entre sus miembros. La intención, a fin de cuentas, es que pueda traducirse en un trabajo más coordinado, donde cada miembro haga “su parte” con un sentido alto de responsabilidad y calidad de la entrega y, a la vez, confíe en “la parte” que sus compañeros están asumiendo (con los mismos estándares) para lograr todos juntos un objetivo común.

Sin lugar a duda, como en todo lo referente a la cultura en la organización, los principales agentes de cambio van a ser los propios directivos. Dependerá del modelo que transmitan a su gente sobre la responsabilidad en el cumplimiento de compromisos, la búsqueda de un trabajo colaborativo y, por supuesto, cuidando la calidad de sus entregables como parte de la cadena de valor de La Industria.

Otra cuestión —también importante— es el nivel de autoconfianza que La Industria tenía sobre sus propias capacidades. Tal como se ha mencionado en el caso, una oportunidad encontrada en la compañía tiene que ver con que los colaboradores no eran conscientes de los logros que iban teniendo en los resultados en volúmenes, participación de mercado, certificaciones o reconocimientos internacionales. Esto generaba una sensación de poca valía e incluso la percepción de ser pequeños, a pesar de tener marcas muy valoradas y reconocidas por sus consumidores.

Es posible que en el análisis surja, como parte del trabajo de esta autoconfianza, una necesidad de generar un sentido de identidad y orgullo que podría servir como base para lograr el objetivo de obtener lo mejor de la cultura pasada y lo mejor de la actual.

En el análisis de la confianza, los participantes deberán considerar la relevancia del trabajo en los temas de comunicación, tanto en la interacción con otros compañeros como en la autoafirmación y reconocimiento como empresa. Será importante un análisis que parta de las siguientes interrogantes: ¿qué canales de comunicación podrían ser los más efectivos para transmitir la cultura?, ¿qué mensajes son los primeros que hay que reforzar? y ¿cuál deberá ser el rol de los líderes y promotores de cultura en este proceso?

2.3.2.3. Orientación al cliente y consumidor

Finalmente, la última parte del enunciado de cultura deseada hace referencia a la orientación al cliente y consumidor. En esta fase del análisis, cabe preguntarse: ¿qué comportamientos deberían observarse en las personas que tienen trato directo con ellos?, ¿cómo generar la conexión a este tema con colaboradores que no tienen contacto directo con los clientes?, ¿qué cambios se requieren en los procesos actuales?, ¿cuentan con una propuesta de valor definida y diferenciada según el tipo de cliente?

Aunque hoy en día, en distintos foros, cada vez más se escucha la necesidad y urgencia de enfocarse en el cliente y consumidor, La Industria había tenido durante años un enfoque centrado en la planta de producción, tal como se describe en el caso. Esto, como resultado de contar con una población mayoritaria en el área de Producción y, probablemente, debido a que todos los productos se fabricaban internamente.

Es importante que los participantes consideren en su propuesta de qué manera manejarán este cambio de orientación sin dejar de hacer sentir a los colaboradores de Producción como parte significativa del equipo. Más aún, dado el contexto del caso, en un momento en que ya se importaban productos de otros países de la región gracias al aprovechamiento de las capacidades y know how del grupo al que formaban parte. Esta situación generaba cierta incertidumbre sobre el futuro de la planta y su personal.

Se espera que los participantes sean capaces de identificar la necesidad de analizar los procesos transversales que impactan directamente en el servicio al cliente, para proponer respuestas más ágiles y flexibles a sus necesidades. Cabe señalar que esto demandará también una gestión del cambio, pues la mera propuesta no será suficiente para generar un proceso distinto al que se está empleando. Este es otro momento en el que deberán tener en cuenta el rol de los líderes, quienes, asumiendo la responsabilidad de lograr resultados a través de sus procesos, necesitarán poner a prueba su adaptabilidad si se pretende cambiarlos.

2.3.3. Equipo de líderes

Otro aspecto importante para considerar en el análisis es el nivel de compromiso e involucramiento de los líderes en la transformación cultural. Como es sabido, para que una transformación cultural surta un efecto en la organización, es necesario tener al comité ejecutivo convencido y participando activamente en el cambio. Tal como lo refiere el caso, el gerente general de La Industria lidera este proceso y espera apoyarse en el área de Recursos Humanos y en su equipo de gerentes para la implementación; pero también decide convocar a un equipo de voluntarios de distintas áreas para que lo acompañen como promotores de esta nueva cultura. Los participantes deben tener claro este aspecto que puede jugar a favor o en contra de cualquier cambio que propongan en su plan.

Será interesante la discusión alrededor de lo que podrían hacer con aquellos líderes identificados como no se alineados con el cambio. Asimismo, debatir sobre cómo se reforzaría el comportamiento de aquellos que hoy pudieran ser vistos como modelos de la cultura deseada. Y cómo seguir contagiando a otros líderes hacia lo que la compañía busca.

En el análisis de este aspecto también es oportuno revisar cuál debería ser el rol del gerente general, cuál el de los directivos y cuál el papel de los promotores de la transformación para alcanzar la cultura deseada de La Industria. Es necesario enfatizar que la consistencia en un proceso de transformación cultural es clave. De ahí que sea relevante incluir en el plan de acción que se proponga un trabajo o aseguramiento del alineamiento de los líderes de La Industria, a fin de que acompañen a través de su ejemplo este proceso de cambio.

De acuerdo con el caso, hasta ese momento el equipo de gerencia había participado en cada una de las actividades propuestas como parte de la transformación cultural; sin embargo, era claro que no necesariamente todos compartían opiniones sobre la necesidad de efectuar un cambio y mucho menos a la velocidad que se había propuesto efectuarlo. Es relevante analizar en la propuesta si consideran que habría sido posible continuar la labor con estas percepciones distintas, y cómo abordar este tema sin que el equipo de gerencia considere que no se reconoce su voluntad o su trabajo.

Es de suma importancia que no se minimice el efecto que los gerentes pueden generar hacia sus áreas. Se habla de compromiso y cumplimiento de actividades y roles asignados en el proceso de transformación cultural, pero esta requiere de más: un involucramiento y compromiso real, una convicción que sea capaz de trasladarse y contagiar al resto de los líderes y colaboradores en La Industria.

2.4. Preguntas sugeridas

Si bien a lo largo del desarrollo del caso se han podido ir proponiendo algunas preguntas, es importante tener en cuenta que hay elementos claves a discutir para lograr los objetivos propuestos:

Partiendo de las brechas identificadas, *¿por dónde sugeriría comenzar el plan para la transformación cultural?*

Como se ha señalado líneas arriba, es fundamental que lo primero que se haga sea analizar el objetivo a lograr, es decir, la cultura deseada, y pueda ser disgregada a fin de abordar cada uno de los aspectos de una manera más concreta, identificando pasos e indicadores que se muestren para revelar el avance de dicha labor. Una vez disgregada, será necesario definir hasta tres prioridades para dar inicio al proceso, de acuerdo con lo más crítico que

se haya identificado en el contexto de cultura actual. Dado el caso, es probable que esto sea construir confianza y reforzar el desempeño a través de una gestión interna del mismo.

También, será importante identificar las barreras y dificultades que deberán sortear en este proceso de cambio, con el propósito de planificar respuestas a dichas contingencias: *¿cuáles considera que serán las principales barreras que debe enfrentar primero?*

Es fundamental que una de las primeras barreras a atender sea la falta de alineamiento entre el equipo de gerentes, si este fuera el caso. Esto, porque cualquier cambio que quiera proponerse en la empresa debe ir acompañado de una configuración por parte de los líderes para que sea creíble y consistente entre lo que se propone y se ejecuta.

De otro lado, la resistencia al cambio —producto de la historia de éxitos previa— será otro elemento para gestionar; sin embargo, tener un equipo de líderes alineado permitirá que este proceso de contagio entre colaboradores o alineamiento dentro de las áreas sea más sencillo.

Por otra parte, cabrá analizar cuándo llevar a cabo la transformación: *¿está La Industria en el momento justo para iniciar un proceso de cambio como este?*

Un momento perfecto será difícil encontrar; no obstante, los cambios que atraviesa La Industria pueden sostener el mensaje de que es algo que la organización necesita para lograr los objetivos que se ha propuesto: ganar mayor participación en el mercado, incrementar sus ventas o mejorar el servicio percibido. Esto podría darle un mayor sentido a su contribución y así reconocer el esfuerzo y la dedicación a procesos adicionales o cambios en los comportamientos.

¿En quién y de qué manera debería apoyarse en este proceso: ¿Recursos Humanos, voluntarios, Comité Gerencial?

La responsabilidad de una transformación cultural recae en el Comité Gerencial. Son los líderes los principales impulsores de cualquier cambio en la organización. Ahora bien, hay que considerar que para influir en otros no solo es necesario el poder sino también la autoridad; autoridad que puede tenerse aun sin contar con un cargo alto dentro de la compañía. Tal como señalan Ferreiro y Alcázar (2016), «cuando un jefe goza de autoridad ante sus subordinados influye en su comportamiento por el ascendiente que tiene sobre ellos, por el respeto que infunde como persona y como profesional» (p. 172). El impulso de este proceso de transformación cultural tiene que venir de los líderes en la organización. Líderes capaces de ser modelos de los comportamientos que queremos encontrar en la empresa, capaces de alinear a sus equipos hacia dichos comportamientos, acompañándolos en el proceso de cambio, pero sobre todo capaces de contagiar su

convicción por los valores y creencias que la compañía ha definido y que son, a fin de cuentas, los aspectos que harán sostenibles este cambio.

Por otro lado, el papel que podrían desempeñar los voluntarios (promotores de cultura) como voceros y modelos del cambio es relevante. Parte del análisis que deberían efectuar los participantes es verificar si la compañía ha identificado en los promotores actuales los mismos valores que profesa, a fin de asegurar que el mensaje transmitido no se quede en la superficie de asegurar un comportamiento a repetir, sino en la creencia de fondo de que el alto desempeño, la confianza y la orientación al cliente y consumidor es lo que La Industria necesita para lograr sus objetivos de largo plazo. Los promotores deberían ser los modelos que, haciendo buen uso de su autoridad, puedan contagiar y reforzar el mensaje enviado por los gerentes y líderes.

Adicionalmente, el área de Recursos Humanos juega un papel clave dada su función y posibilidad de poner en juego sistemas, mecanismos y herramientas que den soporte al plan propuesto. La definición de una cultura, como ya lo ha hecho La Industria, es solo una parte del camino. Debe asegurarse que esta definición sea evidente y clara para todos los colaboradores, como también que los valores y creencias definidos revelen su alineamiento con la intención de alcanzar los objetivos de largo plazo de la compañía. Además, es el área que podría velar por gestionar al equipo de promotores de cultura y reforzar las competencias de los líderes para que puedan asumir su rol en el proceso.

¿Cómo asegurar que este proceso no genere un cambio temporal sino, más bien, se haga consistente en el tiempo? ¿Qué elementos debería considerar para ello?

Como en muchos procesos de cambio, debe tenerse en cuenta que habrá avances y, probablemente, también retrocesos en la transformación cultural. Por esto, es vital que haya consistencia y continuidad de los mensajes que envían quienes lideran dicha transformación. Esta consistencia solo es posible en la medida en la que los valores de la compañía estén alineados o coincidan con los valores que como individuos tienen. Un determinado comportamiento o el empleo de un lenguaje apreciativo son aspectos que pueden aprenderse, pero solo cuando estos se basan en la firme convicción de que es lo correcto o lo que se necesita, y esto se mantiene vivo en el tiempo y a pesar de los desafíos.

Definir comportamientos esperados en todos los colaboradores, crear mecanismos y herramientas que favorezcan su ejecución, y un sistema de dirección que permita el reconocimiento y/o ajuste de estos al presentarse, es parte importante del proceso. Pero, como se ha mencionado, no basta. Es clave definir y comunicar los valores que sustentan el cambio, así como los objetivos que se espera alcanzar y el motivo por el cual se hace necesaria la transformación cultural. Solo en la medida en la que cada persona entiende su rol y contribución en ese camino —y vive desde esa convicción— se involucra y participa con el proceso.

Sería interesante ver en los participantes el análisis del rol de las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentes y la manera en que impactarían en el proceso; o mejor aún, cómo aprovechar la conexión entre estas motivaciones y los objetivos de la organización para darle un mayor sentido a su labor cotidiana, generando un nivel más alto de compromiso.

Si tuviera que “vender” al Comité de Gerentes la necesidad del cambio en este momento, ¿cómo lo haría para ganarse a sus miembros?

Una de las oportunidades que se señala del área de Recursos Humanos, y que ha sido motivo del planteamiento del modelo de Business Partner en las organizaciones, es la aparente desconexión o poco entendimiento del negocio por parte del área. Reconocer en el área un rol más asistencialista o, en el mejor de los casos, un área preocupada por los temas light le ha jugado en contra para asumir un papel más protagónico en la mesa de gerencia y en la toma de algunas decisiones.

En este contexto, valdría la pena considerar aquello que conectará con los distintos interlocutores, y se trata de los beneficios que obtendrían desde sus áreas con el cambio implementado. Desde temas más transversales, como la mejora del trabajo en equipo y la comunicación como elementos de soporte al logro de los objetivos, hasta la optimización de los procesos internos, el incremento de la satisfacción del cliente, la mejora en los niveles de participación de mercado y, por supuesto, en las ventas mismas. La tarea no es sencilla, pues no existe claridad de un impacto directo entre el tema cultural y los resultados de negocio; sin embargo, podría ser relevante hacer evidentes aquellos aspectos de mejora que estén teniendo en sus áreas y llevar a cabo un seguimiento de los avances al respecto.

En algunas ocasiones, suele favorecer la comprensión del impacto cuando se valoriza el efecto de las oportunidades de mejora tenidas con relación a la comunicación, la coordinación entre el equipo o la capacidad de respuesta frente a una necesidad del cliente, de forma que se pueda, al menos, estimar que habrá un impacto económico luego de la implementación del cambio.

2.5. Plan de desarrollo del caso

El desarrollo y análisis del caso podría darse en una sesión. En una primera parte, se revisaría la información a la vista sobre el diagnóstico de la cultura actual, la visión de cultura deseada y los elementos que influirán en el proceso de transformación cultural, preguntándose: ¿vale la pena efectuar el cambio en este momento en La Industria? y ¿quiénes deberían ser los protagonistas y cuál su rol en el proceso?

Con esta información a la mano, en la sesión de equipos de trabajo podrán discutir acerca de:

- ¿Cómo plantear el camino a seguir para alcanzar la cultura deseada?
- ¿Qué barreras deberán afrontar en primer lugar?
- ¿Cuál debería ser el rol del gerente general y sus gerentes? ¿Cuál el rol de los promotores de cultura?
- ¿Qué elementos deberían tener en cuenta para proponer un cambio sostenible?

Es muy importante que, como directivos, los participantes estén preparados para evaluar las implicancias de los cambios a efectuar, el riesgo de la no sostenibilidad de estos y, por supuesto, la relevancia de su rol como modelos, motores y principales gestores de la transformación cultural en la compañía que lideran.

CONCLUSIÓN

El caso La Industria es un atractivo ejemplo de la necesidad de una transformación cultural como plataforma para mejorar aspectos relevantes del negocio y que, de no hacerlo, podría incluso poner en riesgo la sostenibilidad de este en el mercado. De ahí que pueda servir de cierre del programa de Gobierno de Personas para directivos.

Tal como se ha mencionado en distintos momentos del caso y las presentes notas para el profesor, es fundamental hacer un buen diagnóstico sobre la base de los elementos que se necesitan desarrollar o reflejar a fin de alcanzar los objetivos de negocio. Y, sobre todo, cómo es posible lograrlo a través de las personas.

REFERENCIAS

- Ebitda. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Ebitda>
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2016). *Gobierno de personas*. Sexta ed. Lima: PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- Real Academia Española. (2001). Confianza. En *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=AF8rq9a>
- Whipple, B. (2014). *Trust in transition*. American Society for Training and Development (ASTD). Estados Unidos.