

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Administración

Tesina Título

**Optimización de la actividad del gremio de los
panaderos artesanos para ser competitivos.**

<u>Alumno:</u>	Angel Luis Ramírez Chiari anyi_rc@hotmail.com
<u>Domicilio:</u>	Salta 1981 2A - Rosario
<u>Teléfono:</u>	0341-4218284
<u>Tutor de Contenidos:</u>	Dr. Ruben Pavetto
<u>Tutor Metodológico:</u>	Mg. Lic. Ana María Trottini

Diciembre 2012

Índice

	Página
INTRODUCCIÓN	4
 <u>CAPÍTULO I</u>	
PROCESO PRODUCTIVO EN LAS PANADERÍAS ARTESANALES	
El Proceso Productivo	8
El Proceso Productivo en las Panaderías Artesanales	11
Método de Levadura Madre	12
Método Directo	14
 <u>CAPÍTULO II</u>	
LAS PANADERÍAS ARTESANALES NO INCORPORAN TECNOLOGÍA Y/O SE RESISTEN A LOS CAMBIOS	
Estrategia	
Conceptualización	16
Tipos de estrategias. Niveles de la Estrategia	17
Estrategias para el Cambio	18
Alcance y Profundidad de los Cambios	19
Modelo del Proceso de Cambio	19
Ensayo Estrategias para el Cambio	20
 Resistencia al Cambio	
Fuentes de Resistencia	21
Manejo de la Resistencia	24
 Cuento: ¿Quién se llevo mi queso?	26
 <u>CAPÍTULO III</u>	
a) LA CULTURA Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL	
Cultura Organizacional	30
Dimensiones de la Cultura Organizacional	31
Clasificación de Culturas: Fuertes y Débiles	32
Formas de Aprender la Cultura	34
Tipos de Cultura Organizacional	35

El Entorno Organizacional	36
Dimensiones del entorno organizacional.....	40
El Análisis del Entorno	41
b) INFORME DEL SECTOR PANADERO Y EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS	
Relevamiento del Sector Panadero	43
Entrevistas en Profundidad	50
CONCLUSIÓN	55
APORTES	61
BIBLIOGRAFÍA	63

Introducción

El tema que abordamos en esta investigación nos llevó a demostrar los modos en que una panadería artesanal puede incorporar tecnología a su proceso productivo para lograr un mayor desarrollo, sin perder la esencia y calidad ya valorada por sus clientes.

En el pasado las panaderías artesanales fabricaban poca variedad de panes y productos de confitería. Contaban con procesos productivos lentos debido a la escasa tecnología en este rubro, no había una gran mecanización como podemos ver hoy día; en su mayoría eran aquellas en las que la variación en los precios era mínima, debido a la semejanza en la estructura de costos.

Antiguamente, en la elaboración del pan, se utilizaba materia prima con menos conservantes, como los productos que se mezclaban para darle los distintos colores y sabores, harinas más puras sin químicos; obteniendo así productos más naturales.

Además contaban con procesos largos. Debían preparar una masa madre con el 30% del total de la harina a utilizar, dejándola reposar al menos cuatro horas. Pasadas las mismas se disolvía y se le agregaba el restante de harina y se amasaba hasta obtener una masa uniforme, se separaba en trozos y se sobaba hasta tenerla lisa y apta para cortar y armar manualmente el pan en su forma definitiva. Este se dejaba reposar en tablas las cuales se llevaban a una pieza sin ventilación, llamada estufa, ubicada al costado del horno y de esta forma la misma mantenía una temperatura alta y húmeda, que permitía que el pan se eleve y tenga un brillo característico.

El horno era a leña, estaba realizado en material refractario y la cocción del pan en el mismo permitía alcanzar un exquisito sabor.

Las principales desventajas del horno a leña respecto a los hornos rotativos que pueden ser eléctricos o a gas son, los largos tiempos de cocción, la mayor cantidad de personal para operarlo, con experiencia en la manipulación del pan ya que los mismos se colocan en el piso del horno, previa limpieza y barrido, lo cual se realiza con una bolsa de arpillera mojada, ubicada en la punta de la pala.

Actualmente estas empresas ampliaron su producción a una gran variedad de panificados y productos de confitería, ofreciendo además servicios de envío a domicilio y habilitaron sucursales en diversos lugares estratégicos de la ciudad de Rosario.

Una de las grandes fortalezas de la panadería artesanal está en la calidad de sus productos, siendo su debilidad los altos costos productivos que influyen en sus precios.

Hoy día las materias primas que se utilizan son más eficientes en la elaboración. Había que mezclar ingredientes, que a diferencia de hoy, ya vienen incorporados en las harinas, permitiendo obtener panes de igual o mejor calidad que en el pasado pero con un uso más eficiente, que se traduce en un mayor volumen de producción, con panes de sabores exquisitos y agradables a la vista.

La innovación permitió optimizar los procesos de elaboración, se empezó a utilizar la levadura directa, que a diferencia de la masa madre no requiere de las cuatro horas de reposo, con lo que el tiempo de elaboración se redujo considerablemente.

La tecnología colaboró en la elaboración a través de máquinas como las cortadoras, armadoras y trinchadoras que posibilitan el corte y armado de panes en forma totalmente automática que reduce los tiempos y la cantidad de personal. Ya no se requieren piezas al lado del horno para descansar el pan, hoy podemos encontrar cabinas herméticas controladas en forma automática que permiten seleccionar la temperatura ideal para que el pan descanse.

El horno a leña fue reemplazado por el horno rotativo que puede ser eléctrico y/o a gas, en éstos el calor se distribuye a través de un ventilador interno, el pan se cocina en bandejas que giran durante la cocción.

Podemos encontrar alta tecnología italiana tanto en locales como en fábricas, desde una exhibidora hasta cámaras de ultra congelados.

Bertuetti es una empresa italiana que desde hace ya varios años está presente en la ciudad de Rosario a través de distintas panaderías. Es una marca que se caracteriza por su calidad, flexibilidad y modernidad en tecnología de punta.

También encontramos marcas argentinas como T.B.Z. o como Argental que es una empresa ubicada en Granadero Baigorria, que produce equipamiento para panaderías con tecnología de avanzada y con valores relacionados a una fuerte política de calidad la cual garantiza sus productos, una muestra de ello es su sistema de calidad conforme a los principios de normas ISO 9000 2000.

En esta investigación describimos aquellos problemas que siempre fueron difíciles de controlar en las panaderías artesanales, como lograr una mayor productividad, optimizar los costos de mano de obra para mejorar los de producción y así lograr mayor rentabilidad.

Los alcances de nuestra propuesta nos permitieron analizar los avances relacionados con la industria del pan artesanal, desde el año 1990 hasta el 2011, en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

El objetivo general de este trabajo fue demostrar que la falta de conocimiento de las nuevas tecnologías y/o la resistencia al cambio no permiten a los panaderos artesanos optimizar sus costos de producción; manteniendo la calidad del producto.

Para cumplir con dicho objetivo general planteamos objetivos específicos tales como: relatar el proceso productivo en las panaderías artesanales; detectar los motivos por los cuales las panaderías artesanales no incorporan tecnología y/o se resisten a los cambios; realizar entrevistas para comprobar la veracidad de la hipótesis propuesta; elaborar conclusiones; concretar una propuesta que lleve a interesar a los artesanos panaderos a adoptar más tecnología a partir de un proceso de gestión de cambio.

Nuestra hipótesis consistió en *probar que los panaderos artesanales no optimizan su producción por la resistencia al cambio y/o la falta de*

conocimiento de las nuevas tecnologías de gestión y los beneficios que, con su implementación, se logran.

En relación a la metodología aplicada, utilizamos el método descriptivo para poner en conocimiento del lector el proceso productivo en las panaderías artesanales. A través del método analítico determinamos los motivos por los cuales no incorporan tecnología y/o se resisten a los cambios.

La información obtenida en este trabajo la basamos en el método cualitativo; y la enriquecimos incorporando datos obtenidos en el censo realizado por la AIPR (Asociación de Industriales Panaderos y Afines de Rosario) a fines del 2010.

Además realizamos entrevistas calificadas a diversos actores del sector en la ciudad de Rosario para conocer los procesos productivos y comprobar, a través de las evaluaciones obtenidas, que se verifica la hipótesis propuesta.

Con las conclusiones resultantes de esta investigación, realizamos un documento que creemos aporta sugerencias para aplicar por parte de los maestros artesanos, a fin de lograr optimizar su tarea y lograr mejor competitividad.

Capítulo I

Proceso Productivo en las Panaderías Artesanales

El Proceso Productivo

Podemos definir al proceso de producción como un sistema de acciones que se relacionan entre sí de manera dinámica y cuyo objetivo es transformar las entradas de factores de producción como materiales, conocimientos y habilidades en productos que satisfagan las necesidades de los clientes. El proceso productivo permite mediante la transformación, agregar valor a los insumos.

Existen diversas tipologías sobre los productos que se obtienen, pero los más generales son los productos terminados y los productos intermedios. Los primeros son aquellos que llegan directamente al consumidor final y los segundos son los que se utilizan como factores de producción para el mismo proceso o para uno nuevo, es decir, son insumos para la producción de otros bienes.

Resulta válido aclarar que el proceso productivo forma parte de la cadena productiva. La misma abarca en forma consecutiva las etapas de, obtención de los insumos, transformación y colocación del producto en el mercado. Es decir, incluye en forma integrada el diseño, la producción y la distribución.

Debido a la gran cantidad de bienes y servicios que se producen, existen diversos tipos de procesos o sistemas productivos. A continuación se detallan los utilizados principalmente.

- Proceso por Proyectos: La característica de éste, es el bajo volumen y la alta especialización, cada unidad se fabrica como un solo producto. Se diseña un proceso único para cada proyecto, ya que la idea es fabricar

un producto exclusivo. Generalmente son largos, complejos y costosos, y al producirse por única vez son difíciles de automatizar y de planear.

Algunos ejemplos que podemos mencionar son, el desarrollo de una campaña política; construcción de un hospital o de un centro comercial; la producción de una película.

- Procesos de Producción Intermitente: Se caracteriza porque la maquinaria y la mano de obra se ocupan de diversas tareas creando productos o servicios en cantidades significativas. En general los volúmenes de producción son bajos pero no tanto como en los procesos de proyectos y la personalización es relativamente elevada.

Como ejemplos están la atención médica o la fabricación de productos personalizados.

- Procesos por Lotes: Se diferencia del proceso de producción intermitente en que los volúmenes de producción son más altos y la variedad de productos y servicios es menor. Mientras que en los procesos de proyectos no existe un flujo del producto, en los procesos por lotes el flujo es intermedio.

El ejemplo que se puede mencionar de estos procesos es el de corte de los metales donde, para realizar el mismo para un determinado producto, se modifica una maquina que permita realizarlo hasta lograr la cantidad necesaria, luego, la maquina se vuelve a modificar de manera que corte el metal para otro producto.

- Proceso en Línea: Se caracteriza por una serie de operaciones lineales. El proceso tiene siempre el mismo orden ya que no puede variar demasiado. Al tener operaciones con flujo lineal, éstas resultan poco flexibles porque al estandarizar las tareas y organizarlas de manera secuencial, cambiar el producto o el volumen de éste resulta difícil y costoso. Este tipo de proceso se justifica solamente cuando se produce un elevado volumen de un producto o productos estandarizados. Existen dos clases:

Producción en Masa: sistemas similares a las cadenas de ensamblaje en las distintas industrias como la automotriz.

Producción Continua: se diferencia de la anterior porque los productos están más estandarizados y la producción es más automatizada.

- Procesos Continuos: Este tipo de proceso permite la producción de grandes volúmenes de productos totalmente estandarizados en forma ininterrumpida las 24 horas, maximizando la utilización de los equipos. Se caracteriza por la disposición en línea de los equipos, por grandes inversiones de capital, por una automatización óptima, por inventarios donde predominan materias primas y productos elaborados, por no permitir horas extras debido a que se trabaja en tres turnos todos los días.

Algunos ejemplos son las industrias metalúrgicas, papeleras, aceiteras, de envases y de combustibles.

Cuando hablamos de sistemas de producción resulta importante comentar sobre el sistema de producción de Toyota, inventado por los japoneses y considerado como uno de los mayores avances en los métodos de producción. Es una revolución de los sistemas de Taylor (gestión científica) y de Ford (cadena de montaje en serie).

Sabemos que la idea básica del sistema es mantener en las fábricas un flujo continuo de productos para adaptarse flexiblemente a los cambios de la demanda. Esto es posible gracias a la incorporación de dos conceptos claves, *Just-in-time* y *autocontrol*. Lo que se obtiene en forma natural es una disminución de los excedentes de personal y de existencias, que permiten lograr el propósito principal de incrementar la productividad y reducir los costos.

El modo de producción que Toyota denomina *Just-in-time* permite producir las unidades necesarias, en la cantidad necesaria y en el tiempo preciso. El segundo concepto se refiere al autocontrol de los defectos, y ayuda a mantener la producción oportuna ya que impide la entrada de unidades defectuosas que pueden alterar el proceso posterior. Además se utilizan otros dos conceptos importantes; la *flexibilidad en el trabajo*, que permite la variación del puesto de trabajo de los empleados en función de las variaciones de la demanda; y el *pensamiento creativo o ideas innovadoras*, que aprovecha las sugerencias del personal.

Según Yasuhiro Monden, para hacer realidad los cuatro conceptos mencionados anteriormente, Toyota estableció los siguientes sistemas y métodos:

1. Sistema Kanban para conseguir la producción Just-in-time. Es un sistema de información para controlar las cantidades producidas en cada proceso. Es una ficha introducida en una funda de plástico rectangular. Generalmente se utilizan dos tipos, kanban de transporte que indica la cantidad de unidades a recoger por el proceso siguiente y kanban de orden de producción que indica la cantidad a producir en el proceso anterior.
2. Método de nivelación de la producción para adaptarse a las modificaciones de la demanda.
3. Reducción del tiempo de preparación para disminuir el plazo de fabricación.
4. Estandarización de operaciones para equilibrar la cadena.
5. Disposición de la maquinaria y polivalencia del personal según el concepto de flexibilidad del trabajo.
6. Fomento de las actividades en grupos reducidos y del sistema de sugerencias para reducir la mano de obra y elevar la moral de los empleados (círculos de calidad).
7. Sistema de control visual para poner en práctica el concepto de autocontrol.
8. Sistema de “gestión por funciones” para promover la calidad total en la compañía.¹

El Proceso Productivo en las Panaderías Artesanales

Tradicionalmente en las panaderías artesanales el proceso productivo tiene especial importancia, ya que el mismo es la base para obtener la calidad, característica esencial del pan artesanal; en este sentido los panaderos invierten tiempo en producción y recursos en materias primas de alta calidad.

En general encontramos dos métodos de elaboración, conocidos en el lenguaje propio de los panaderos con el nombre de método directo y de levadura madre; estos se distinguen entre sí en la manera de mezclar los ingredientes, cada uno con sus características propias en cuanto a tiempo y

¹ Monden, Yasuhiro, *El Sistema de Producción de Toyota*, Editorial Ediciones Macchi, Argentina, 1993. Pág. 4.

materias primas insumidas. A través de estas características cada método logra una ventaja que generalmente resulta en la desventaja del método contrario, en relación a esto podemos mencionar que mientras el tiempo insumido en la producción es una desventaja del método de levadura madre, el mismo se convierte en ventaja cuando el panadero artesanal decide producir utilizando el método directo.

La gran diferencia entre los dos métodos es que el de levadura madre tiene una etapa más en su proceso, la cual lo extiende en su duración, pero paralelamente es la que le permite obtener un producto único.

Método de Levadura Madre

Producir mediante la levadura madre es el método más tradicional de las panaderías artesanales; es utilizado en las mismas desde sus comienzos y se mantiene inalterable a través del tiempo gracias a su eficacia para obtener una calidad superior, la que resulta muy difícil de lograr con otro método.

Como ventaja de este método podemos mencionar que el mismo utiliza una menor cantidad de levadura (500 gramos de levadura para 50 kilogramos de harina) comparándolo con el método directo, ya que la masa tiene mayor tiempo de fermentación; así mismo este mayor tiempo insumido en la producción es el que genera la desventaja.

Levadura madre:

Para elaborar la levadura madre, se utiliza entre un 25 y 30% del total de harina a producir. Se coloca en la amasadora la levadura disuelta en el agua (para una bolsa de 50 kilogramos de harina se utiliza entre 25 a 30 litros de agua), a esta se le agrega la harina y se amasa durante 30 minutos aproximadamente hasta lograr la absorción de toda el agua utilizada.

La masa obtenida se ubica a un costado de la amasadora y se la tapa con un bastón (trozo de masa lisa y estirada) para que la misma pueda fermentar. Se deja descansar durante 4 horas aproximadamente para su leudado.

Amasijo:

Una vez que la masa madre obtiene el punto deseado, se le incorpora el resto del agua, es decir el correspondiente al 70% de la harina restante. Se disuelve toda la levadura madre con el agua y se prosigue a agregar el resto de la harina junto a la sal, esto se amasa durante unos minutos y luego se incorpora la grasa si es que el pan la lleva.

Después de colocados todos los ingredientes en la amasadora, se amasa durante 40 a 45 minutos hasta lograr que sea uniforme.

Sobado y Armado:

En esta etapa del proceso productivo, es necesaria la utilización de la sobadora, que es una máquina eléctrica compuesta por dos rodillos giratorios, que permiten estirar y alisar la masa. También se puede utilizar una máquina cortadora aunque esta no es obligatoria como la anterior ya que el corte de la masa se puede hacer en forma manual, la utilización de la misma va a depender del volumen de producción.

Continuando con el proceso, una vez que obtenemos la masa uniforme se llevan a la sobadora bollos de aproximadamente 10 kilos, y se los pasa por la misma hasta lograr un bastón liso; este se lleva a la mesa de trabajo generalmente conocida con el nombre de torno.

El bastón se corta con cuchillo en tiras, cada una en pequeños trozos, y manualmente se le da la forma definitiva al pan. En caso de trabajar con cortadoras de masa, las tiras se colocan en las mismas para hacer las distintas variedades de pan.

Los panes son colocados en latas de aluminio o de chapa enlozada previamente engrasadas, y se apilan en carros llamados zorras, estas son especialmente construidas para el transporte de latas.

Leudado y cocción:

Cuando las latas están colocadas en las zorras, se llevan a la estufa; que es una pieza sin ventilación, calentada con braceros y humedecida con agua. Este lugar permite lograr un ambiente húmedo y caluroso que resulta ser el más propicio para que el pan leude.

Como una variante a la estufa, podemos encontrar cámaras de fermentación, que tienen la misma finalidad que aquella, pero en este caso, el calor y la humedad dentro de las mismas es controlado en forma totalmente automática.

Dentro de la estufa o cámara de fermentación se deja el pan aproximadamente 1 hora o hasta lograr el tamaño deseado. Luego se retiran las zorras de la estufa y en forma inmediata se introduce el pan al horno. La forma en que el pan es introducido al horno, va a depender del tipo de horno que se utilice.

Podemos encontrar *hornos de ladrillos refractarios* calentados por leña en los cuales se introducen solamente las latas. En éstos también se acostumbra cocinar ciertas variedades de pan directamente sobre el piso de los mismos, previa limpieza y barrido. Al utilizar hornos de ladrillos, es necesario contar con palas especiales que permitan manipular dentro del mismo las latas o los panes.

Para lograr la humedad deseada en los panes, cuentan con un recipiente externo provisto de agua.

También se utilizan *hornos rotativos* que pueden ser alimentados por electricidad o gas. Estos a diferencia de los de ladrillos, son cámaras con dimensiones mucho menores y gracias a su estructura permiten introducir las zorras enteras, es decir, cargadas con latas. Este tipo de horno permite controlar la temperatura y humedad del pan de manera automática.

Una vez que los panes están en el horno, se cocinan aproximadamente durante 25 minutos a una temperatura promedio de 270 grados.

Método Directo

Este es un método de producción que se empezó a emplear en las panaderías artesanales entre la década del 70 y el 80. Surgió como una alternativa más económica en cuanto al costo de mano de obra respecto al método de levadura madre. En relación a la calidad que se obtiene con este

método, es similar al descrito anteriormente aunque es válido aclarar que la obtenida con el método de levadura madre es superior.

Haciendo mención a la ventaja de este método podemos indicar el menor tiempo insumido en la producción, esto es posible debido a que, como mencionamos al comienzo del capítulo, el método directo cuenta con una etapa menos en la producción. A su vez tiene como desventaja la utilización de una mayor cantidad de levadura respecto al método de levadura madre (1000 gramos por cada 50 kilogramos de harina).

Amasijo:

En este método se amasa el total de la harina a producir de una sola vez. Se coloca en la amasadora el agua con la sal disuelta y se le agrega el 100% de la harina, luego se le incorpora la levadura y se amasa entre 15 y 20 minutos; durante este tiempo se le añade la grasa. A partir de esto, se amasa aproximadamente 40 minutos hasta obtener una masa uniforme.

Siguiendo con el proceso productivo, en el método directo, las etapas de sobado y armado, y leudado y cocción se realizan de la misma manera que con el método de levadura madre mencionado.

Pensamos que el método elegido por los panaderos artesanales para producir va a depender de cada uno de ellos en particular y de los conocimientos que tengan. En otras palabras, la elección estará relacionada con la importancia que tengan, para cada panadero, el tiempo y los recursos invertidos. Mientras que para algunos la prioridad será el tiempo insumido en la producción, para otros la importancia pasará por las materias primas utilizadas.

Capítulo II

Las Panaderías Artesanales no Incorporan Tecnología y/o se Resisten a los Cambios

Estrategia

Conceptualización

Es válido mencionar que la palabra estrategia tiene su origen en Grecia en el campo militar. La misma fue introducida en el ámbito económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos. En la década del 60 Alfred Chandler y Kenneth Andrews la introducen en el campo de la teoría del management.

Existe una gran variedad de definiciones sobre estrategia proveniente de diversos autores.

Morrisey define la estrategia como *“la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir su misión”*.²

Mintzberg entiende la estrategia como el modelo de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Para esto, integra cinco definiciones; *la estrategia como plan*, un curso de acción determinado; *como pauta de acción*, una maniobra para vencer al competidor; *como patrón*, el comportamiento que se necesita producir; *como posición*, ubica a la organización en un entorno externo y *como perspectiva*, otorga la personalidad de la organización.

Gerry Johnson y Kevan Scholes consideran que estrategia es *“la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un*

² Morrisey, G., *El Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, España, 1993. Pág. 119.

*entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders”.*³

Tipos de estrategias

Existen diversas clasificaciones respecto a los tipos de estrategias. Podemos comenzar nombrando las *Estrategias Defensivas*, que se utilizan cuando una empresa se encuentra en riesgo o cuando está limitada por su entorno, el objetivo de estas es anticipar los problemas para que la empresa continúe funcionando, como ejemplo están, la desinversión, reducción y alianzas estratégicas.

Las *Estrategias Intensivas* se utilizan para tratar de ser más competitivos, lo cual se puede lograr mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios, con la penetración del mercado o con el desarrollo de nuevos mercados.

También se puede mencionar a las *Estrategias de Integración*. Su objetivo es consolidar la empresa en el mercado avanzando sobre la cadena de la misma. La integración puede ser hacia atrás, controlando a los proveedores o autoabasteciéndose; hacia adelante, controlando la cadena de distribución de sus productos o servicios; o en forma horizontal, combinando operaciones con un competidor para generar una ventaja.

Por último están las *Estrategias de Diversificación*. El objetivo de éstas es crear otra línea de productos o servicios, los cuales pueden o no estar relacionados con la actividad principal de la empresa, esto, me puede permitir entrar en nuevos mercados mediante la mayor oferta de productos y servicios.

Niveles de la estrategia

Además de los tipos de estrategia mencionados, podemos recordar que éstas, tienen diferentes niveles. En la teoría se reconocen tres.

³ Johnson, G., Scholes, K., *Dirección Estratégica*, 5ª edición, Editorial Prentice Hall, Madrid, 2001. Pág. 10.

En la *Estrategia Corporativa*, se define el modelo de negocio, las inversiones, los objetivos, el posicionamiento y el alcance global entre otros. En general los encargados de definirla son la alta gerencia y los accionistas principales.

En la *Estrategia de Negocio* se trata de definir como competir con éxito en cada uno de los mercados. La idea es definir para un determinado mercado los productos o servicios a desarrollar, las oportunidades y como lograr una ventaja competitiva.

La *Estrategia Funcional u operativa* trata de definir como utilizar eficientemente los recursos y competencias dentro de cada área como son las de producción, comercialización y servicio al cliente entre otras. Las decisiones que se toman o las actividades que se realizan a nivel operativo, son las bases para el éxito de la estrategia de negocio y corporativa.

Estrategias para el Cambio

Definimos el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

En general, la necesidad de un cambio organizacional se presenta con claridad en determinadas situaciones, por ejemplo, cuando:

1. Existen señales de contexto que determinan como conveniente o urgente un cambio. Existe una dinámica de los mercados o de la competencia o de innovación que lo impulsa.
2. Necesitan realizarse cambios en unidades y equipos de la organización; en la estrategia de innovación y gestión del conocimiento.
3. Deben modificarse los procesos, es necesario, una reingeniería; debe modificarse la estructura organizacional, la cultura, la ideología y los valores organizacionales vigentes.
4. Deben transformarse las relaciones de poder y las formas de conducción de la organización.

Alcance y Profundidad de los Cambios

No todos los cambios son iguales, y es necesario entender el proceso para desarrollar las técnicas de intervención más apropiadas a cada caso.

1. Cambios adaptativos:

En las relaciones de la organización con su entorno y en la gestión de los recursos ajustándolos a nuevas ideas.

Readecuación de grupos y equipos y ajustes en las relaciones de poder.

2. Cambios fundamentales:

Cambio total, integral. Cambio de paradigma; Reingeniería de las organizaciones; Innovación.

3. No cambio:

El no cambiar también es una acción posible de la organización, pero la lleva necesariamente a cumplir su ciclo y desaparecer.

Modelo del Proceso de Cambio

Un proceso de cambio suele originarse a partir de un planeamiento estratégico, detectando tanto amenazas como oportunidades en el medio externo; debilidades a subsanar o fortalezas a explotar en el medio interno.

La primera parte del proceso es la percepción de la necesidad de cambio. Esta necesidad percibida, activa las etapas subsecuentes del proceso de cambio.

La segunda consiste en la realización del diagnóstico y la búsqueda de soluciones alternativas a los problemas planteados, en función de la visión estratégica de la organización.

La tercera consiste en seleccionar la o las técnicas de intervención más adecuadas.

La cuarta es la acumulación de poder necesario para la introducción del cambio. La construcción de una coalición o masa crítica de poder suficiente para hacer viable el cambio planeado.

Ensayo Estrategias para el Cambio

En este ensayo, James Brian Quinn expresa que una “*Verdadera estrategia*” va mucho más allá de tan sólo coordinar planes y programas. Se trata de toda una serie de conceptos nuevos, que pretenden garantizar la eficacia de la organización.

Estos conceptos nuevos se basan en las fuerzas y las debilidades de la organización, los cambios del medioambiente y los movimientos de los competidores inteligentes. Este tipo de análisis tiene un alcance mucho mayor que el de cualquier plan programático.

Quinn argumenta que los analistas deberían estudiar los patrones, en lugar de los documentos de estrategias formales. Esto se debe a que entiende que los documentos de las estrategias formales podrían no reflejar lo que está haciendo la empresa en realidad.

Además, afirma que las estrategias formales eficaces tienen tres elementos esenciales: metas, políticas y programas y que existe una buena analogía entre la estrategia militar y empresarial. Las estrategias son impronosticables y desconocidas; un general rara vez puede pronosticar el resultado de una campaña militar, y mucho menos lo que ocurrirá durante la batalla.

De igual manera, en el caso de organizaciones, es imposible conocer todo lo que va a ocurrir. Como dice Quinn: “*Ningún analista puede pronosticar la manera exacta en que todas las fuerzas que repercuten podrían interactuar, ser distorsionadas por la naturaleza o las emociones humanas, o ser modificadas por la imaginación*”.⁴

⁴ Mintzberg, H., Quinn, J. B., Voyer, J., *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A., México, 1997.

Resistencia al Cambio

Fuentes de Resistencia

Maquiavelo comentó en su libro El Príncipe: *“No existe nada más difícil de controlar, más peligroso de conducir o con un éxito más incierto, que dirigir la introducción de un nuevo orden de cosas, debido a que la innovación tiene por enemigos a todos aquellos que obtuvieron logros con las condiciones anteriores y por defensores apáticos a quienes pueden trabajar bien con la nueva situación”*⁵

“La resistencia al cambio se presenta cuando la organización introduce una desviación discontinua del comportamiento, cultura y estructura de poder históricos”.⁶

La resistencia es un fenómeno que en un proceso de cambio genera demoras, costos y variables imprevistas. Se presenta durante un proceso de cambio y en el mismo puede producir: retrasos en el inicio; retrasos y deficiencias de implementación que disminuye la velocidad del cambio e introduce acciones para sabotearlo.

Una vez que el cambio está instalado puede ocurrir: que el mismo sea lento para producir resultados y esto genere demoras comunes de rendimiento o que para volver al estado previo se realicen acciones en la organización que neutralicen los efectos del cambio.

Ansoff considera a la resistencia desde dos puntos de vista. *“Como analista de estrategias, la resistencia es una manifestación de la irracionalidad de una organización, es decir, una negativa para reconocer nuevas dimensiones de la realidad, pensar lógicamente y llevar a cabo las consecuencias de las deducciones lógicas; y desde el punto de vista de un científico político o del comportamiento, la resistencia es una manifestación natural de diferentes racionalidades, que depende de los grupos e individuos que se relacionan entre sí”*.⁷

⁵ Maquiavelo, N., *El Príncipe*, citado por Ansoff, H. Igor, McDonell, Edward J., *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*, 2ª edición, Editorial Pearson Educación, México, 1997. Pág. 429.

⁶ Ansoff, H. Igor, McDonell, Edward J., *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*, 2ª edición, Editorial Pearson Educación, México, 1997. Pág. 430.

⁷ *Ibidem*. Pág. 431

Cuando hablamos de un cambio en una organización, sabemos que está relacionado con la mentalidad de la gerencia y la estructura de poder; ya que la resistencia al mismo puede provenir de alguna de ellas.

De esta manera, cuanto mayor sea el grado en que la mentalidad de la gerencia y la estructura de poder deban cambiar, mayor será la resistencia al cambio. Como ejemplo podemos mencionar que cuando la gerencia tiene una orientación con la cual tuvo éxito y se produce un cambio en la tendencia del mercado, la mentalidad de ésta va a resistirse a cambiar hacia la nueva dirección, y mayor va a ser esa resistencia cuando ese cambio demande al mismo tiempo un cambio en la estructura de poder.

Cuando se va a introducir un cambio en una organización, es necesario tener en cuenta la velocidad con la cual se lo introduce, es decir, si se realiza un cambio incremental o un cambio fundamental. Cuando hablamos de incremental hacemos referencia a una serie de cambios sucesivos para mejorar lo existente en la organización; se busca lograr la eficiencia a través de pequeñas mejoras. Respecto al cambio fundamental, este es integral y se produce por cambios en el entorno que fuerzan a modificar los aspectos estratégicos de la organización; pueden cambiar la misión, la cultura y hasta la forma de trabajar. Esta diferencia entre los tipos de cambio es importante debido a que, cuanto mayor sea el tiempo durante el cual se producen los cambios, menor va a ser la resistencia al mismo; esto se debe a que si se lo hace progresivamente, la resistencia no proviene de toda la organización sino solo de la parte donde se aplica el cambio.

Por parte de los individuos, la resistencia, puede aparecer cuando estos se sienten inseguros con el cambio, tal es el caso del gerente que tiene incertidumbre respecto al impacto del cambio o cuando se siente incapaz de enfrentar los riesgos que el mismo puede acarrear. Además, la resistencia de un individuo puede provenir de una situación en la cual sienta que se amenaza su posición de poder, por ejemplo cuando el cambio disminuye el control que tenía anteriormente.

Respecto a la resistencia por parte de los grupos, sabemos que va a ser mayor en estos cuando la comparemos con la resistencia que puede ejercer un individuo. En este sentido, generalmente, cuando se trate de cambiar en un

grupo sus normas y valores o su poder dentro de la organización, se va a producir una resistencia al mismo.

Más allá de la resistencia que se genera cuando se amenaza el poder o la cultura de los grupos e individuos, en determinadas ocasiones se manifiesta lo que *llamamos lealtad* a la organización que se da cuando el comportamiento de los individuos y grupos se modifica con el fin de lograr el bienestar de la organización en su conjunto.

Como ejemplo podemos mencionar cuando una organización enfrenta una crisis, en ese caso se elimina la resistencia cultural y política mientras permanezca la misma y todos juntan sus fuerzas para lograr sobrevivir. Se conoce a este fenómeno como lealtad negativa a la organización porque la resistencia disminuye cuando se percibe una crisis de supervivencia.

También, en ciertos casos se presenta la lealtad positiva, que se da cuando disminuye la resistencia cultural y política porque se espera que un determinado cambio genere un rendimiento positivo en la organización.

La percepción y la realidad también influyen en un proceso de cambio, es así que durante los cambios que producen resistencia, la diferencia entre la percepción y la realidad puede aumentar el grado de la misma. En general, las personas que piensan un cambio son aquellas que ven la realidad de una manera distinta, reaccionan a señales novedosas en el ambiente y tienen una visión a largo plazo. Estos individuos se encuentran en los altos niveles de las empresas y la percepción que tienen, esta generalmente en desacuerdo con la realidad y con la percepción que tienen los grupos e individuos comunes de una organización, es por esto que puede aumentar la resistencia cuanto mayor difiera la percepción de la realidad.

En la actualidad la mayoría de las empresas tienen culturas y centros de poder múltiples por lo que un cambio determinado puede producir distintas reacciones que pueden ir desde la resistencia total hasta el fuerte apoyo. Generalmente cada centro de poder se identifica con una cultura determinada ya que los mismos son áreas de una organización que comparten un tipo de trabajo en particular como pueden ser el área de marketing o de producción.

Los centros de poder cuentan con una *orientación cultural* que significa la capacidad para defender sus convicciones culturales y una *orientación política* que implica el uso del poder para imponer sus condiciones sobre los demás. La fuerza de la orientación cultural y política de los centros de poder, determinara el apoyo o la resistencia a un cambio.

Para resumir los factores expuestos en las páginas anteriores, Ansoff en su libro considera que “el nivel de resistencia al cambio se determina por medio de los siguientes factores:

1. El grado de discontinuidad en la cultura y la estructura de poder históricas implicado por el cambio.
2. La duración del periodo en el que se introduce el cambio.
3. Las amenazas, dudas, pérdida de prestigio y de poder experimentadas por individuos clave.
4. La contribución al éxito o la supervivencia de la organización que se espera del cambio.
5. La fuerza de la lealtad positiva o negativa hacia la organización percibida por los integrantes.
6. La fuerza de las orientaciones cultural y política en los centros de poder respectivos.
7. Debido a la percepción distorsionada, la resistencia será en general mucho mayor de lo justificado por los hechos de la situación”.⁸

Manejo de la Resistencia

Cuando se introduce un cambio, generalmente no se tiene presente la resistencia que el mismo conlleva. El cambio se planifica y se implementa; luego, durante su implementación, se van solucionando los problemas a medida que estos surgen pero no desde los orígenes de la resistencia.

Los responsables del cambio tienen el poder para mandar sobre los grupos e individuos que se comportan de una forma negativa para con el cambio y así poder superar las deficiencias que se suceden. Para que el proceso de cambio tenga éxito es fundamental que los responsables del mismo

⁸ Ibidem. Pág. 438.

cuenten con el poder necesario, ya que cuanto más profundo el cambio, mas poder necesitarán.

Para completar el cambio es necesario que se aplique poder en forma constante sobre los centros de poder y culturas hostiles, debido a que si de manera anticipada se disminuye la presión sobre estos, se puede retroceder a la situación inicial.

Para pronosticar, dirigir y controlar la resistencia existen una serie de medidas que se pueden aplicar.

Una que se puede utilizar, previo a la implementación de un cambio es, lo que Ansoff denomina, *construcción de una plataforma de lanzamiento*, la misma consiste en una serie de medidas tendientes a reducir al mínimo la resistencia inicial; organizar una base de poder para que el cambio tenga impulso y continuidad; preparar un plan detallado que asigne responsabilidades, recursos, pasos y relaciones que permitan la implementación del cambio y diseñar características de comportamiento que optimicen y apoyen el mismo.

Cuando se decide construir una plataforma, es necesario realizar dos pasos; el primero es, hacer un *diagnostico preliminar de la resistencia* que permita conocer: si la discontinuidad esperada es única y no se presentará de nuevo o si corresponde a una serie de discontinuidades que ocurrirán; el tiempo que la empresa tiene disponible para responder a la discontinuidad, lo cual es fundamental para programar el cambio; la nueva capacidad que será necesaria para brindar apoyo al cambio; y las áreas que serán afectadas por el cambio en la organización.

Como segundo paso es necesario realizar un *diagnostico del comportamiento* que establece el nivel de alteración política y cultural que se producirá en las áreas afectadas; bs individuos y los grupos que resistirán o apoyarán el cambio y la importancia relativa de los individuos o grupos para el éxito del cambio.

Es importante también, la creación de un clima de apoyo para minimizar la resistencia, esto se puede lograr eliminando las falsas percepciones explicando a toda la empresa la necesidad y conveniencia del cambio para el

rendimiento de la misma, además, explicando a los individuos y grupos el impacto positivo y negativo que generará el cambio sobre ellos, se pueden reducir o eliminar las dudas.

En el plan para realizar el cambio, es necesario diseñar las características de comportamiento. Para ello se puede considerar, excluir del proceso a los individuos o grupos que ofrezcan resistencia, en la medida que sea posible; a los individuos que participen en la implementación, incluirlos en la toma de decisiones; extender el cambio durante el mayor tiempo posible; utilizar el enfoque de contagio si el tiempo lo permite, donde se puede comenzar el cambio con los grupos comprometidos y en la medida que se obtenga éxito, diseminarlo a otras áreas; no creer que los gerentes poseen los conocimientos y habilidades para resolver los nuevos problemas, se deben crear, dentro del plan, los programas de capacitación necesarios.

La construcción de la plataforma de lanzamiento optimiza las condiciones del mismo pero no garantiza la culminación del cambio. Generalmente no se tiene el tiempo necesario para cambiar las normas, valores y actitudes durante la construcción, lo que significa, que si bien, por un lado se facilita el lanzamiento del cambio, no se logra crear una estructura de poder a favor del mismo. Es necesario entonces, dirigir el proceso de cambio del comportamiento, lo que se hace, supervisando y pronosticando las causas de la resistencia; obteniendo poder necesario para vencerla; brindando los conocimientos necesarios a los participantes del proceso; generando programas para transformar la cultura y la estructura de poder; y diagnosticando el estado de la capacidad, ya que si esta no está desarrollada, se deberá continuar con los programas de capacitación hasta lograr que la nueva cultura y estructura de poder puedan apoyar el cambio.

Cuento: ¿Quién se llevo mi queso?

Esta es una historia sobre el cambio donde “el queso” es lo que uno quiere, en el trabajo o en la vida y el “laberinto” donde uno lo busca. Los cuatro personajes son dos ratones y dos personitas que nos representan y a nuestro objetivo en común: la necesidad de encontrar nuestro camino en el laberinto y tener éxito en tiempos cambiantes.

En el laberinto vivían los dos ratones (Fisgón y Ecurrizado) y las dos personitas (Hem y Haw), quienes corrían a través de este buscando queso para nutrirse y ser felices. Todas las mañanas los cuatro salían de sus casas y corrían al laberinto para encontrar su queso favorito. Los ratones tenían cerebros simples y usaban el método de prueba y error para buscar, las personitas tenían cerebros complejos y encontrar queso para ellos era importante porque era un modo de encontrar lo que los hacía felices (el queso para las personas significaría lo material, la salud, el amor o la felicidad).

Todos descubrieron el queso en la estación de queso "C". Los ratones se levantaban temprano y se dirigían a dicha estación, tenían sus zapatillas para correr atadas al cuello en caso de necesitarlas. Hem y Haw se levantaban tarde y paseaban hasta la estación porque sabían que estaba el queso ahí y suponían que iba a estar siempre, se deshicieron de sus zapatillas porque pensaron que no las necesitarían más.

Hem y Haw no se dieron cuenta de lo que estaba pasando mientras que los ratoncitos todas las mañana revisaban el lugar y sabían que el queso se estaba terminando, no se sorprendieron un día que llegaron a la estación y no había más. Estos a pesar de su pensamiento limitado se dieron cuenta de que las cosas habían cambiado por lo que ellos también cambiaron buscando queso nuevo inmediatamente. Por el contrario Hem y Haw al llegar se sorprendieron al no encontrarlo, ya que no habían prestado atención a los cambios que estaban sucediendo. En vez de imitar a los ratoncitos se quedaron en la estación "C" esperando a que les devuelvan el queso ya que se creían más inteligentes, decían que no era justo que les movieran su queso, que ellos tenían derecho al mismo y que las cosas siguieran siendo como antes.

Los ratoncitos buscaban sin parar, lo único que querían era su queso nuevo, luego de varios intentos llegaron a la estación de queso "N" donde había una cantidad jamás vista. Mientras tanto Hem y Haw seguían lamentándose y todos los días caminaban descalzos desde sus casas a la estación "C" esperanzados en que les devolvieran su queso. Haw que era el más positivo de las personitas, se dio cuenta que todos los días hacían lo mismo y era inútil, entonces, convencido de que era mejor buscar por el

laberinto un queso nuevo, se calzo sus zapatillas para correr y exclamo que si no cambiaban se podrían extinguir.

Una parte de Haw tenía miedo de salir al laberinto entonces escribió en la pared, *¿Qué harías si no tuvieras miedo?*, pensó y salió corriendo hacia lo desconocido. Al principio se sintió perdido pero una vez que empezó a encontrar su camino, se dio cuenta que estar en el laberinto no era tan malo como suponía y se lamentó no haber observado antes lo que sucedía, entonces, escribió en la pared *huele el queso con frecuencia para que sepas cuando se está poniendo viejo*. Haw esperaba que los carteles además de servirle de recordatorio a él, le valieran de guía a Hem si este se decidía a entrar al laberinto. Haw se sentía bien a pesar de no tener queso y no saber que esperar, entonces, escribió en la pared *¡cuando superas tu temor, te sientes libre!* Este siguió buscando y encontró la estación de queso “E” pero estaba prácticamente vacía y se lamento por no haberse movido antes, a pesar de esto pudo recoger unos trozos de queso que le permitieron mantenerse activo, así, decidió volver a la estación “C” donde estaba Hem para contarle del queso nuevo.

Cuando llego encontró a su amigo quejándose y ni siquiera se había puesto sus zapatillas para correr. Le ofreció unos trozos de queso nuevo pero Hem lo único que quería era su queso viejo y estaba decidido a esperar a que las cosas fueran como antes. Este fue dejado atrás viviendo con el temor, la comodidad y la negación.

Haw se alejo pensando en que su amigo creía que no disfrutaría el queso nuevo o que si se metía en el laberinto las cosas empeorarían, en cambio, aquel veía que si hacia las cosas diferentes mejorarían, así, escribió en la pared *¡cuando tú cambias lo que tú crees, tú cambias lo que tú haces!*

Este comenzó a encontrar trozos de quesos y a recobrar sus fuerzas, se había desprendido del pasado y se estaba adaptando al presente buscando queso nuevo, hasta que por fin encontró la estación de queso “N” con una cantidad que nunca había visto. Ahí se dio cuenta que los ratoncitos habían estado disfrutando del queso nuevo ya por algún tiempo. Se propuso que la próxima vez cambiaría más rápido, y para no volver a sus viejas costumbres evito ponerse cómodo y todos los días inspeccionaba la estación de queso “N”

para controlar la condición de su queso, además continuó explorando nuevas áreas. Sabía que era más importante conocer cuáles eran sus alternativas en vez de disfrutar de la comodidad.

Un día escucharon un ruido en el laberinto y pensaron que era Hem, ellos tenían la esperanza de este fuera capaz de... “Llegar al queso nuevo y disfrutarlo”.

El cambio está ocurriendo, ellos siguen moviendo el queso; Anticípate al cambio, huele el queso con frecuencia para que sepas cuando se está poniendo viejo; Adáptate al cambio con rapidez, mientras más pronto te deshagas del queso viejo, mas pronto podrás disfrutar del queso nuevo; Disfruta el cambio, saborea la aventura y disfruta el sabor del queso nuevo; Mantente listo para cambiar con rapidez y disfrútalo otra vez, los demás siguen moviendo el queso.

Capítulo III

La Cultura y el Entorno Organizacional

Cultura Organizacional

Es importante comenzar definiendo el término cultura. Esta debe ser considerada como una programación lineal. “Las personas conservan formas de pensar, sentimientos y acciones potenciales que aprendieron durante su infancia y que probablemente guíen sus actos durante el resto de su vida”.⁹

La cultura no debe ser entendida solamente como conocimiento, es algo más complejo que incluye creencia, moral, costumbre y hábitos que el hombre adquiere al pertenecer a una sociedad. Alonso Rivas define cultura como *“conjunto de valores, ideas, actitudes y otros símbolos significativos creados por el ser humano para dirigir su propio comportamiento y los procedimientos de transmisión de este caudal de generación en generación”*.¹⁰

Al definir cultura organizacional, podemos encontrar una gran variedad de conceptos provenientes de diversos autores:

Chiavenato define cultura como *“un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”*.¹¹

Valle piensa que la cultura de una organización es *“fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas”*.¹²

⁹ Alonso R., J., Grande E., I., *Comportamiento del Consumidor*, 6ª ed., ESIC Edit., España, 2010. Pág. 136.

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ Chiavenato, I., *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Edit. McGraw-Hill Interamericana México, 1989. Pág. 464.

¹² Valle Cabrera, R., *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Edit. Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 1995. Pág. 96.

En general, la definición más aceptada es la de Schein, que la define como un “*modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas*”.¹³

Se puede describir a la cultura organizacional como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la manera en que se comportan los miembros de una organización. Esta definición implica tres cosas. Primero, que la cultura organizacional es una *percepción*, porque es algo que los empleados no pueden tocar, pero, la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, es *descriptiva*, porque la cultura no tiene que ver con si les gusta o no a los miembros, sino con cómo la perciben estos. En tercer lugar, la cultura tiene un aspecto *compartido*, ya que los miembros de una organización tienden a describirla de forma similar, sin importar si estos, trabajan en diferentes niveles o si tienen distintas experiencias.

La cultura organizacional tiene como principales funciones: establecer los límites o diferencias entre una organización y las demás; guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos; transmitir un sentimiento de identidad a los miembros; reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer procesos reconocidos y aceptados para la toma de decisiones.

Dimensiones de la Cultura Organizacional

Existen siete dimensiones que describen la cultura de una organización. Cada una de ellas va de menos a más, lo que significa que, no es muy típica de la cultura (menos) o que es típica (más). Cuando describimos una organización utilizando estas dimensiones, obtenemos una idea general de su cultura. Habitualmente, en las organizaciones, una dimensión se enfatiza más que las

¹³ Schein, Edgar. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*, 1ª edición, Plaza & Janes Editores S.A., España, 1988. Pág. 25.

otras lo cual forma su personalidad y la manera de trabajar de sus empleados.¹⁴

Las dimensiones que nos permiten describir la cultura son las siguientes:

- Innovación y aceptación de riesgos: grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- Atención a los detalles: grado en el cual se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención al detalle.
- Orientación hacia los resultados: grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener esos resultados.
- Orientación hacia las personas: grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- Orientación a los equipos: grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos y no de individuos.
- Agresividad: grado en el cual las personas son agresivas y competitivas en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- Estabilidad: grado en que las decisiones y acciones de la organización se encaminan a mantener el estado de las cosas.

Clasificación de Culturas: Fuertes y Débiles

Cuando una organización tiene una cultura fuerte los valores están profundamente arraigados y son muy compartidos, tiene una gran influencia sobre los empleados. La cultura se va haciendo más fuerte a medida que los empleados aceptan los valores y se comprometen con los mismos. Generalmente las culturas en las organizaciones son de moderadas a fuertes, lo que significa que sus empleados saben lo que es importante y cómo debe ser su comportamiento. Los gerentes son condicionados en la manera de planificar, organizar y controlar cuando la misma es fuerte.

La importancia de tener una cultura fuerte reside en que los empleados de estas organizaciones son más leales que aquellos que trabajan en las que

¹⁴ Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, *Administración*, 10ª edición, Editorial Prentice-Hall. Pág. 46.

tienen culturas débiles. El alto desempeño organizacional también está relacionado a aquellas que tienen culturas fuertes. En cambio, este tipo de cultura, también genera determinadas desventajas ya que evita que los empleados persigan nuevos enfoques cuando se produce un cambio en las condiciones, es decir, crea barreras para el cambio ya que las cosas se hacen como siempre; además, crea barreras a la diversidad debido a que la administración quiere que los nuevos empleados acepten los valores centrales.

Exponemos un cuadro que nos permite comparar las culturas fuertes frente a las débiles.¹⁵

Culturas Fuertes	Culturas Débiles
Valores ampliamente compartidos	Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración.
La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.	La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa.	Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa.
Los empleados se identifican totalmente con la cultura.	Los empleados se identifican poco con la cultura.
Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

La cultura de una organización proviene generalmente de sus fundadores quienes no están influenciados por clientes ni por enfoques previos, lo que le permite establecer una cultura que refleje una imagen de lo que quieren que sea la empresa. Además, cuando una organización comienza, en general, su tamaño es pequeño, lo que facilita que los miembros incorporen la cultura.

En las organizaciones existe un proceso llamado socialización, que ayuda a los nuevos empleados a aprender la manera en que la empresa hace las cosas, a través de este proceso, los empleados pueden adaptarse a la cultura; es así que algunas empresas brindan cursos intensivos que permiten

¹⁵Ibidem. Pág. 48.

conocer su filosofía y la jerga que utilizan. Como ventajas la socialización permite a los empleados conocer la cultura y tener conocimientos para los clientes, además de minimizar la posibilidad de que los nuevos empleados afecten las ideas y costumbres actuales.

Formas de Aprender la Cultura

La manera más común de aprender la cultura de una organización es a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Las *historias* generalmente son relatos sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la empresa, también pueden referirse a reacciones frente a errores pasados o violaciones de reglas. Cuando es posible, lo ejecutivos de alto nivel, que generalmente son los encargados de contar la historia, explican la herencia de la empresa y celebran a la gente que tuvo éxito. Las historias de las empresas, ligan el presente con el pasado, brindan explicaciones y legitiman las prácticas actuales. Permiten que a través de ejemplos se conozca lo que es importante en la empresa y cuáles son sus objetivos.

Los *rituales* en una empresa son *“secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores importantes y objetivos de la organización”*.¹⁶ Uno de los rituales corporativos más conocidos es la ceremonia anual de premiación de Mary Kay Cosmetics, donde se premia a los vendedores que cumplieron con los objetivos de ventas mediante regalos que van desde joyas hasta autos, además, este evento permite el reconocimiento público de los logros de los vendedores, lo cual es un gran motivador. Este ritual demuestra a los vendedores que, mediante el trabajo duro y determinación pueden alcanzar el éxito personal además de contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Los *símbolos materiales* *“transmiten a los empleados quien es importante y el tipo de comportamiento apropiado y que se espera de ellos (por ejemplo, arriesgado, conservador, autoritario, participativo o individualista)”*.¹⁷

¹⁶ *Ibíd.* Pág. 50.

¹⁷ *Ibíd.*

Como ejemplos de símbolos materiales podemos mencionar, el tamaño de las oficinas y la distribución de estas, el tipo de automóviles otorgados a los ejecutivos de alto nivel y las gratificaciones a estos, como son el uso de las instalaciones de la empresa o la membresía a clubes deportivos. El estacionamiento reservado para determinados empleados, lugares para que estos se ejerciten, comedores, también son ejemplos.

El *lenguaje* permite a muchas organizaciones identificar y unificar a los miembros de una cultura. Estos aceptan la misma cuando aprenden el lenguaje. Las organizaciones a través del tiempo crean términos que permiten describir a los proveedores, procesos, equipos, personal clave. Al principio la jerga de una empresa molesta a los nuevos empleados, pero a medida que pasa el tiempo estos lo incorporan como algo natural. Una vez que se lo aprende actúa como común denominador que une a los miembros.

Tipos de Cultura Organizacional

La clasificación de los tipos de cultura organizacional no es homogénea, varía dependiendo de los distintos autores. Según Don Hellriegel y John Slocum, existen 4 tipos de cultura organizacional.¹⁸

- *Cultura Burocrática*: Este tipo de cultura se relaciona con aquellas organizaciones que valoran la formalidad, las reglas y los procedimientos de operación establecidos. Los empleados aprecian los productos y servicios estandarizados. A través de las normas de comportamiento se promueve la formalidad sobre la informalidad. Las tareas, responsabilidades y autoridad, están claramente definidas; existen manuales de reglas y procedimientos que expresan a los empleados como deben desempeñarse. Los gerentes entienden que ellos son los encargados de coordinar y vigilar el cumplimiento de las reglas y normas.
- *Cultura de Clan*: Las particularidades de este tipo de cultura son, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social. Los

¹⁸ Hellriegel, D., Slocum, J., *Comportamiento Organizacional*, Editorial Internacional Thomson Editores, México, 2004. Pp. 388-391.

miembros reconocen una obligación. Este tipo de cultura logra la unidad a través de un largo y profundo proceso de socialización. Generalmente el clan documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros se sienten orgullosos de integrar la organización y comparten una imagen de estilo y comportamiento; estos reconocen su destino en la organización.

- *Cultura Emprendedora*: Las características de esta cultura son los altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad. Además de reaccionar a los cambios, este tipo de cultura crea el cambio; existe un compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. En general, podemos encontrar esta cultura en empresas pequeñas que todavía son administradas por su fundador.
- *Cultura de Mercado*: El logro de objetivos mensurables y exigentes, en especial los que son financieros y se basan en el mercado (como la rentabilidad y participación en el mercado), caracterizan esta cultura. Las relaciones entre los individuos y la organización son contractuales, el control es formal y muy estable. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, las partes no tienen derecho a reclamar más de lo pactado. La empresa no promete seguridad y la persona no promete lealtad, cada parte usa a la otra para lograr sus objetivos. Esta cultura promueve la independencia y la individualidad en vez de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social.

El Entorno Organizacional

Durante muchos años se pensó a las organizaciones como unidades independientes de su entorno. Este pensamiento estaba fundamentado en que el ambiente externo en esos años era relativamente estable y predecible, no requería un análisis de las variables externas ya que éstas estaban fuera de la influencia y control de la empresa.

Desde los años 60 el entorno empresarial se volvió más complejo, inestable y poco predecible. Además, el análisis del ambiente externo cobró importancia con la aplicación del enfoque sistémico a la administración.

Cuando hablamos de entorno, debemos considerar a la organización como un sistema abierto ya que ésta interactúa con su entorno tomando recursos de él y transformándolos en productos, los cuales, vuelven al mismo. Es decir, se piensa a las organizaciones como sistemas abiertos debido a que se encuentran en un constante intercambio de insumos y productos con éste.

El entorno o ambiente de una organización son todos los elementos que están fuera de las fronteras de la misma y que pueden afectarla de manera total o parcial. Dicho de otra manera, es todo lo que se encuentra fuera de los límites de la organización y donde los gerentes no tienen una gran capacidad de influencia o control.

Luis Ahumada Figueroa define entorno organizacional como *“el conjunto de factores generales o específicos, externos a la organización y que son percibidos como especialmente relevantes en el decidir de la misma. Dentro de estos factores externos estarían las condiciones tecnológicas, legales, económicas, políticas, demográficas y culturales, así como los clientes, proveedores, propietarios y competidores, entre otros”*.¹⁹

Robbins define al ambiente externo como *“los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. Este incluye dos componentes: el entorno específico y el entorno general”*.²⁰



Fuente: El ambiente externo (Robbins)

¹⁹ Figueroa, Luis, A., *Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo: La Organización como una Red de Relaciones y Conversaciones*, Editorial Ediciones Universitarias de Valparaíso, Chile, 2005. Pág. 18.

²⁰ Op. Cit., Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, Pág. 57.

El entorno específico incluye *“las fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones de los gerentes y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la organización. El entorno específico de una organización es único”*.²¹ A continuación detallamos las fuerzas que lo componen:

- *Clientes*: Generalmente los gustos de los clientes se modifican a medida que pasa el tiempo, esto produce incertidumbre en las organizaciones ya que las mismas deben adaptarse a ese cambio y ofrecer productos y servicios que satisfagan a sus clientes. Estos son la razón de ser de una empresa, sin ellos las mismas no existirían.
- *Proveedores*: Las decisiones de los gerentes pueden condicionarse cuando la organización no cuenta con los suministros necesarios, ya sea por escases o retrasos en la entrega. Estos tratan de asegurar un flujo constante de recursos al menor precio.
- *Competidores*: Existen en todos los tipos de organizaciones, sin importar la actividad que desarrollen o si tienen fines de lucro o no. Es fundamental que los gerentes reconozcan la competencia y se informen sobre la misma.
- *Grupos de Presión*: son grupos que tienen intereses especiales y tratan de influir en las acciones de una organización. A veces las empresas se ven obligadas a cambiar la manera en que realizan su actividad por la presión que estos grupos ejercen. Tal es el caso de los ambientalistas, que suelen manifestarse o amenazar contra empresas que contaminan el medio ambiente, debiendo sus directivos o gerentes, modificar sus decisiones o generar cursos de acción que contrarresten la contaminación.

El entorno general incluye *“las amplias condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales. Aunque estos factores externos no afectan a las organizaciones hasta el grado en que lo hacen los cambios en su entorno específico, los gerentes deben considerarlos cuando planean, organizan, dirigen y controlan”*.²²

²¹ *Ibidem*. Pág. 58.

²² *Ibidem*.

- Condiciones Económicas: Las organizaciones pueden verse afectadas cuando se producen cambios en algunos factores económicos como son la inflación, las tasas de interés, las fluctuaciones en el mercado y el ingreso disponible de los consumidores. Los directivos deben tener en cuenta estos indicadores debido a que cuando cambian, generalmente implican un cambio en la conducta de los consumidores. Se puede observar con facilidad que si el ingreso disponible de las personas disminuye, dejarán de gastar en productos innecesarios lo que puede afectar a determinadas empresas, como las gastronómicas o de indumentaria por ejemplo.
- Condiciones Político-Legales: Las organizaciones están obligas a actuar conforme a la ley, las mismas establecen lo que se puede hacer y lo que no. Además de las leyes federales, estatales y locales, existen normas globales y leyes de otros países que condicionan a las organizaciones. Estas invierten tiempo y dinero cumpliendo con las leyes las cuales limitan a los gerentes cuando deben decidir; por ejemplo, cuando se quiere despedir a un empleado por mal desempeño, la decisión del gerente está condicionada por la ley debido a que en caso de despedirlo ésta obliga a indemnizarlo. Además, cuando una organización opera en diferentes países es necesario conocer las condiciones políticas de cada país ya que si se producen cambios políticos, estos pueden afectar las decisiones.
- Condiciones Socioculturales: Cuando se produce un cambio en estas condiciones significa que cambian los gustos, costumbres y valores de la sociedad donde opera la organización, por lo que ésta debería adaptarse a los mismos para poder ofrecer productos y servicios que la sociedad demande. Podemos mencionar el caso de las empresas de alimentos que han modificado sus productos ofreciéndolos en versiones más saludables; también los trabajadores han comenzado a buscar mayor calidad de vida, por lo que las empresas tuvieron que ser más flexibles en cuanto a horarios y permisos para que estos puedan equilibrar la relación trabajo-familia.
- Condiciones Demográficas: Las decisiones de los gerentes deben tener en cuenta los cambios de tendencias en las características de la población como edad, genero, ingresos, nivel de educación,

composición familiar y ubicación geográfica. La manera de comprar, trabajar y aprender de los miembros de la generación nacida en la década del 90 es muy distinta a los de décadas anteriores y esto genera cambios que las organizaciones deben adoptar.

- Condiciones Tecnológicas: Cuando hablamos de cambios sabemos que la tecnología es la que con mayor rapidez ha evolucionado. Abarcando la salud, computadoras, combustibles, sistemas integrados y manufactura robotizada entre otros. La tecnología ha modificado la forma en que las organizaciones están estructuradas. Los cambios tecnológicos pueden producir la sustitución de un determinado producto. Las empresas que aprovechan la tecnología, por lo general tienen éxito.
- Condiciones Globales: La globalización es uno de los principales factores que afectan a las organizaciones y a las decisiones de los gerentes. Estos deben tener en cuenta un aumento constante de mercados globales y competidores.

Dimensiones del entorno organizacional

Para describir el entorno organizacional podemos mencionar cuatro dimensiones: dinamismo, complejidad, diversidad y munificencia.

Mintzberg contrapone la estabilidad con el carácter dinámico de algunos entornos. Los cambios impredecibles son la característica de los entornos dinámicos. Entre los factores que producen turbulencia están, las nuevas tecnologías, las variaciones imprevistas en la demanda de los consumidores y los gobiernos inestables entre otros.

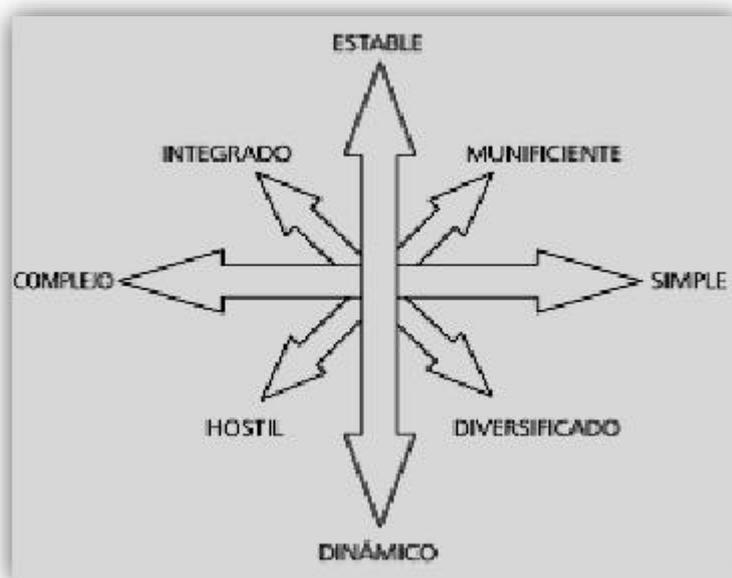
El autor también establece que el entorno puede ser sencillo o complejo. En la medida que la organización necesite mayores conocimientos sobre productos o clientes entre otros, el entorno va a ser complejo. Lo que significa que, será más sencillo en la medida que requiera menos conocimientos.

El considera que, *“los mercados de una organización pueden ser integrados o diversificados. La diversidad de mercados puede radicar en una amplia gama de clientes (bancos), una amplia gama de productos y servicios*

(un hospital general), o de zonas geográficas (una cadena nacional de supermercados)".²³

Encontramos también el entorno munificente o el entorno hostil. Este se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado; la competencia suele influir en este entorno que suele demandar reacciones rápidas a la organización. Por el contrario el munificente se destaca por ser un entorno rico en oportunidades y controlable por la empresa.

Estas dimensiones, que compartimos, impactan en diversos factores como la rapidez de decisión o la estructura de la organización por lo que determinados entornos tienen determinados tipos de organizaciones. Así, en entornos dinámicos encontramos empresas con capacidad para tomar decisiones rápidamente y con procedimientos flexibles; en cambio, en entornos estables las empresas normalizan sus procedimientos y prevén sus condiciones futuras.



Fuente: Tipología del entorno²⁴

El Análisis del Entorno

El análisis del entorno forma parte de la planificación estratégica. Es una herramienta para evaluar la incertidumbre del contexto. Permite conocer el

²³ Figueroa, Luis A., *Teoría y Cambio en las Organizaciones: Un Acercamiento desde los Modelos de Aprendizaje Organizacional*, Editorial Ediciones Universitarias de Valparaíso, Chile, 2001. Pág. 161

²⁴ Bueno Campos, E., *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Editorial Ediciones Pirámide, Madrid, 1989. Pág. 93.

mismo de manera que se puedan identificar cambios y posicionar a la organización frente a estos, asegurando el éxito de la misma. Además permite que la organización actualice constantemente la lectura de su entorno, lo cual le facilita ajustar en forma oportuna la marcha de los negocios y anticiparse a cambios significativos que puedan afectar su desarrollo.

Para facilitar el análisis del entorno, contamos con herramientas como el análisis PEST, la matriz FODA, la utilización de escenarios y las cinco fuerzas de Michael Porter entre otras.

- El análisis PEST trata de identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización. Este modelo nos ofrece un esquema ordenado para analizar los factores.
- La sigla FODA es la abreviatura de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta matriz es una herramienta que permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la organización. Se analizan las características internas a través de las fortalezas y debilidades, y las características externas mediante las oportunidades y amenazas; de esta manera podemos conocer la situación real de la organización, respecto a su competencia y el entorno.
- Al identificar las principales influencias del entorno y los generadores de cambio, se pueden crear escenarios que permitan analizar las influencias. *“La planificación de escenarios genera planteamientos posibles de los distintos futuros potenciales de una organización, basados en la agrupación de las principales influencias del entorno y de los generadores de cambio sobre los cuales existe un alto nivel de incertidumbre. El resultado es un número limitado de escenarios lógicamente consistentes, pero distintos, que se pueden comparar entre sí”*²⁵

Los escenarios se pueden crear de dos maneras, a partir de factores concretos identificados, en el caso de que el número de factores sea reducido. De lo contrario, se puede definir el matiz de los escenarios; por ejemplo, un futuro optimista y un futuro pesimista.

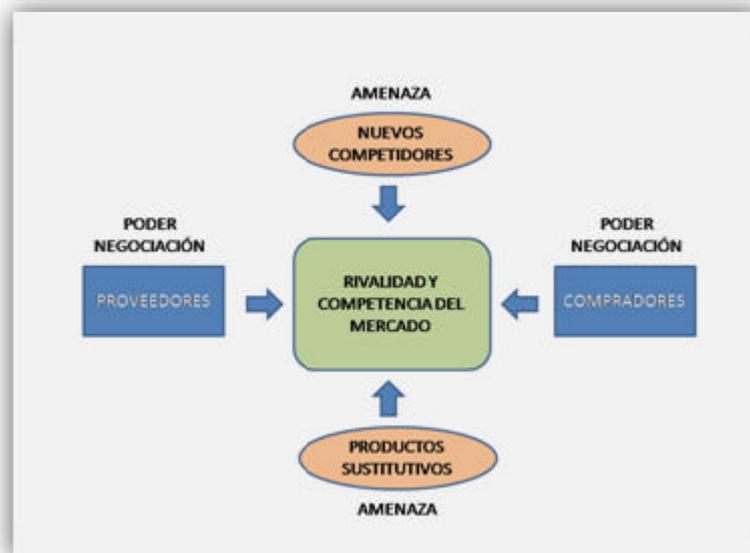
- Las cinco fuerzas de Porter constituyen un método para el estudio del entorno competitivo de las organizaciones. Analiza cualquier industria en

²⁵ Op. Cit., Johnson, G., Scholes, K., Pág. 100.

términos de rentabilidad. “El análisis de las cinco fuerzas es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria”.²⁶ El objetivo es determinar si existen factores en el entorno que influyen sobre la capacidad de una organización para obtener una ventaja competitiva.

Las cinco fuerzas que se analizan son:

1. Poder de negociación de los compradores.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
4. Amenaza de entrada de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre los competidores.



Fuente: Las cinco fuerzas de Porter (Rankia.com)

INFORME DEL SECTOR PANADERO Y EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS

Relevamiento del Sector Panadero

En el año 2010 Diana Carrara realizó un relevamiento en la Ciudad de Rosario del sector de panaderías y afines, con el objetivo de evaluar las necesidades presentes y sus características actuales.

²⁶ Ibídem. Pág. 102.

Este relevamiento estuvo impulsado por la Asociación de Industriales Panaderos de Rosario (AIPR). El público objetivo estuvo compuesto por panaderías, confiterías y panificadoras, fabricas de alfajores y galletitas envasadas.

Exponemos aquí, por considerarlos pertinentes, los resultados del relevamiento que nos permitieron conocer una amplia gama de información entre la que se pueden nombrar las distintas categorías, el tamaño de las empresas, las distintas necesidades. Para exponer los resultados utilizamos cuadros que nos permiten una fácil y mejor comprensión, explicando determinados puntos de los mismos en los casos que fuese necesario.

Según el informe se visitaron en total 819 comercios que figuraban en la base de datos de la AIPR. La investigación permitió dividir los resultados en seis categorías, los comercios que no son público objetivo y aquellos que sí lo son (afiliados a la AIPR, no afiliados a la AIPR y sucursales de panaderías). También se obtuvieron resultados que corresponden a las categorías de los que no quisieron realizar la encuesta y aquellos donde no se encuentra el titular.

Categoría	Cantidad	%
No desea realizar la encuesta	31	4%
No se encuentra el titular	105	13%
No es público objetivo	349	42%
Afiliados a AIPR	55	7%
No Afiliados a AIPR	186	23%
Sucursales de panaderías	93	11%

El cuadro anterior nos muestra que en Rosario existen 470 empresas que califican como público objetivo, las cuales se dividen en sucursales (21%), afiliados (16%) y no afiliados (63%).

Categoría	Cantidad	%
Afiliados a AIPR	74	16%
No Afiliados a AIPR	299	63%
Sucursales	97	21%

En la primera tabla se observa que el mayor porcentaje resulta ser público no objetivo con 349 comercios. En esta categoría podemos encontrar bares, almacén/kiosco, comercios de otro tipo y lugares que antes fueron panaderías.

Resulta importante destacar que existen varias cadenas de supermercados que no forman parte del público objetivo, pero que en las encuestas con los panaderos se pudo comprobar que estos los consideran una gran competencia. Los panaderos dicen que no pueden competir en relación a los costos ya que los supermercados consiguen la materia prima a precios menores y que el proceso de elaboración es menos costoso por las tecnologías que emplean. También argumentan que los supermercados pagan el sueldo de empleado de comercio mientras que ellos tienen que pagar mayores sueldos por ser industria.

A continuación exponemos los resultados referidos a la categoría afiliados a la AIPR, comenzando por el *Tamaño de la Empresa*.

Categoría	Cantidad	%
Chica	29	53%
Mediana	22	40%
Grande	4	7%

El criterio utilizado fue: *Chicas*, las empresas que utilizan entre 50 y 200 kilos de harina por día; *Medianas*, entre 250 y 500 kilos por día, y *Grandes*, las que utilizan más de 550 kilos de harina por día.

Respecto a las *Necesidades de Capacitación*, cuando se les pregunto sobre el interés de capacitarse, la mayoría contesto que no le interesaba y un gran número de éstos pensaba que ya sabían todo lo necesario sobre su profesión.

De la categoría de interesados en capacitarse, algunos comentaron que realizan capacitaciones con proveedores. Para aquellos que tienen necesidades de realizar cursos, comentaron que se les presentan problemas con los horarios de los mismos.

Categoría	Cantidad	%
Nada	30	55%
Poco	2	4%
Regular	9	16%
Algo	5	9%
Mucho	9	16%

También se le preguntó sobre qué tipo de capacitación le interesaría. La más valorada fue la capacitación técnica, siguiéndole la tecnológica y luego la de atención al cliente.

Sobre las *Necesidades de Financiación*, debemos aclarar que muchos de los entrevistados se resistieron a revelar detalles sobre su situación financiera. Esto fundamenta el gran porcentaje de comercios sin necesidad de financiación, pero por lo dicho anteriormente pensamos que puede ser mayor.

Categoría	Cantidad	%
Nada	34	62%
Poco	8	15%
Regular	6	11%
Algo	3	5%
Mucho	4	7%

Una de las preguntas de la financiación fue sobre la finalidad de la misma. La mayoría (55%) contestó que invertiría en maquinarias, un 27% en infraestructura, 12% en mobiliaria y un 6% destacaron la necesidad de plazos de pagos de los proveedores.

A las personas con necesidad de financiación se los consultó sobre las posibilidades como comercio, de *Acceso al Crédito*.

En la tabla observamos que a la mayoría le resulta difícil obtener un crédito. Los motivos comentados fueron que los bancos piden muchos requisitos, que los intereses son muy elevados y que los montos otorgados por los bancos son insuficientes para el objetivo de la inversión.

Categoría	Cantidad	%
Nada	11	53%
Poco	3	14%
Regular	3	14%
Algo	4	19%
Mucho	0	0%

Anteriormente expusimos los datos relativos a los afiliados a la AIPR, a continuación plasmaremos los datos referidos a la categoría de comercios no afiliados a la AIPR.

Comenzamos por el *Tamaño de la Empresa* donde la gran mayoría se califico como pequeño, aclarando generalmente su condición de empresa familiar.

Categoría	Cantidad	%
Chica	139	75%
Mediana	38	20%
Grande	8	4%
No Contesta	1	1%

Respecto al *Motivo por el cual no son Afiliados*, los resultados fueron los siguientes.

Categoría	Cantidad	%
No conoce	54	29%
No be No interesa	73	39%
No necesita	32	17%
No contesta	6	3%
Otros	21	12%

La mayoría (39%) opinó que no encuentra beneficios o no le interesa asociarse. Muchos de estos comentaron que fueron socios pero por algún inconveniente que les genero una mala imagen de la institución, dejaron de

serlo. Algunos de los inconvenientes citados fue la falta de organización y de comunicación.

Respecto de las *Necesidades de Capacitación*, se repite la tendencia que vimos en los afiliados; la mayoría de las personas no están interesadas en realizar capacitaciones y alegan que ya saben todo del oficio o no tienen tiempo.

Categoría	Cantidad	%
Nada	117	63%
Poco	14	8%
Regular	23	12%
Algo	13	7%
Mucho	19	10%

En las entrevistas, los dueños comentaron que quieren que sus empleados se capaciten pero por falta de interés, éstos no lo hacen, aunque se les paguen los cursos y los días de asistencia a los mismos.

Los tipos de capacitación que más interesan vuelven a ser la técnica primero, seguida de la tecnológica y de la atención al cliente.

En relación a las *Necesidades de Financiación*, de manera similar a lo ocurrido con los afiliados, observamos una resistencia a brindar información sobre la situación financiera. Por lo que creemos que esta información puede estar sesgada.

Categoría	Cantidad	%
Nada	141	76%
Poco	9	5%
Regular	24	13%
Algo	7	4%
Mucho	5	2%

Podemos ver que la gran mayoría (76%) de los encuestados no necesita financiación. A pesar de lo dicho anteriormente sobre la posibilidad de un sesgo

en la información, algunas de las razones fueron que no tenían expectativas de crecimiento o que no podía n tomar créditos.

En cuanto a la finalidad que le darían a la financiación, se repite la tendencia y la mayoría la utilizaría para maquinarias, luego infraestructura y en último lugar la mobiliaria.

La siguiente tabla muestra el *Acceso al Crédito* de los distintos encuestados.

Categoría	Cantidad	%
Nada	23	51%
Poco	13	29%
Regular	6	13%
Algo	2	5%
Mucho	1	2%

De las personas a las que les interesa tomar un crédito, solo el 2% tiene acceso a éste y el 51% no tiene posibilidades de obtenerlo. Las causas de esto son los elevados intereses y el gran número de requisitos.

Por último, consideramos útil y necesario relacionar el tamaño de la empresa con las necesidades de capacitación y de financiación.

El siguiente cuadro nos muestra la relación *Tamaño de Empresa-Interés en Capacitación*.

Tamaño	Total	Nº interesadas	%
Chica	168	60	36%
Mediana	60	27	45%
Grande	12	7	58%

Es interesante la relación *Tamaño de empresa-Interés en Financiación*.

Tamaño	Total	Nº interesadas	%
Chica	168	41	24%
Mediana	60	20	33%
Grande	12	5	41%

Podemos observar en las dos tablas anteriores una relación directamente proporcional entre el tamaño de la empresa y el interés en capacitación y financiación. A mayor tamaño de la empresa, mayor el porcentaje de comercios interesados.

Entrevistas en Profundidad

Antes de comenzar a evaluar las entrevistas realizadas es importante resaltar que este trabajo se complementa con el informe antes desarrollado, el cual proviene de la Asociación de Industriales Panaderos de Rosario (AIPR) lo que garantiza la información contenida en el mismo. Es por esto que al determinar las preguntas a realizar en las entrevistas, se persiguió no redundar en las preguntas y respuestas.

Con el objetivo de poder fundamentar nuestro trabajo sobre la resistencia al cambio y la falta de incorporación de tecnología en las panaderías artesanales, realizamos entrevistas personales como método de obtención de información, que nos permitió en base a la realidad, demostrar lo expuesto anteriormente.

Con el fin de lograr una investigación totalmente objetiva, buscamos realizar las entrevistas a dueños de panaderías de Rosario que se diferenciaron en el tamaño de la empresa y en su ubicación geográfica. Creemos que esto nos aportó un gran abanico de respuestas, que nos permitió, no solo conocer aspectos como las necesidades, objetivos, expectativas y problemas de las panaderías artesanales, sino también enriquecer la información obtenida.

El formato libre que tratamos de implementar al realizar las entrevistas, nos permitió lograr diálogos abiertos con un marco flexible sumamente interesante.

Los perfiles de los entrevistados fueron los siguientes:

- Propietario de panadería grande.
- Propietario de panadería mediana.
- Propietario de panadería chica.

- Empleado de sucursal de panadería.
- Empleado “maestro oficial”

Al momento de realizar las entrevistas, como primera medida procedimos a la presentación personal, que consistió en explicarle al entrevistado el objeto de la misma, argumentando que el objetivo de esta investigación formaba parte del proyecto de tesina de un alumno de la Universidad Abierta Interamericana, de la Carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas.

A continuación detallamos la guía de preguntas que utilizamos en todas las entrevistas, que nos permitió mantener la objetividad de la investigación.

1. ¿Qué proceso productivo utiliza? ¿Con qué máquinas cuenta para esto?
2. ¿Cuenta con una estructura de costos? ¿Gestiona los mismos?
3. ¿Conoce el significado de cultura organizacional? ¿Qué tipo de cultura cree usted que se manifiesta en su empresa? ¿Cómo impacta la misma en el desarrollo de su negocio?
4. ¿Se considera flexible para adaptarse a las nuevas tecnologías?
5. ¿Consideraría la posibilidad de crecimiento de su negocio?
6. ¿Considera atractiva una alianza con algún colega de su rubro?
7. ¿Cree que es factible industrializar la panadería artesanal sin perder su esencia? ¿Considera que al agrandar la panadería se perderá el contacto personal con el cliente?

Comentamos a continuación las respuestas obtenidas en una forma generalizada, haciendo una mención especial en los aspectos que consideramos necesarios. Es importante aclarar que se observó una clara diferencia entre los pensamientos y perspectivas de los propietarios de las panaderías grandes y medianas con respecto a las chicas.

Como resultado de este análisis podemos decir que el proceso productivo utilizado según los entrevistados, es el típico proceso artesanal, con mano de obra especializada en el mismo, incluso en las panaderías chicas que en su mayoría son empresas familiares, donde el encargado de la producción es el propietario mismo, contando en algunos casos con ayudantes. En cambio en las medianas o grandes, los dueños no se ocupan del proceso productivo sino de la gestión del negocio o bien de la atención al cliente, pero sí nos

dejaron en claro que para ellos es el área más importante de su negocio, por lo cual cuentan con mano de obra calificada, utilizando productos de alta calidad para la producción; en una panadería de este tipo, pudimos comprobar lo comentado al tener la oportunidad de hablar con el “maestro oficial” quien es el encargado y responsable de la producción de la panadería.

Además, es importante mencionar, en relación al proceso productivo, que en las panaderías chicas es un proceso sumamente intermitente, es decir que la producción se realiza solo una vez por día, mientras que en las medianas y grandes ésta se lleva a cabo en más oportunidades durante el día e incluso pudimos observar que en una, el proceso tiende a ser continuo con dos turnos de producción por día. Es claro que esto se debe a la dimensión del negocio y no a una elección personal.

Respecto al uso de máquinas en la producción, hemos visto que en general existen máquinas básicas para producir con lo cual todas cuentan con las mismas diferenciándose en que, mayormente en las panaderías grandes, son más modernas que en las chicas. Además en las primeras pudimos observar máquinas de todo tipo que no sólo disminuyen la mano de obra sino que permiten lograr mayores volúmenes de producción, lo cual mejora su productividad y eficiencia.

Luego de analizar las respuestas, llegamos a la conclusión de que las panaderías grandes cuentan con una estructura de costos bien detallada y además, en algunos casos al contar con gente idónea en el tema, logran una buena gestión de los mismos, esto resulta casi lógico ya que de otra manera éstas no podrían subsistir al descuidar un tema sumamente importante como son los costos en este tipo de negocio. En cambio en las panaderías chicas, o como mencionamos anteriormente familiares, al realizar la pregunta nos respondieron que ellos “llevan los costos” a su manera. De esto deducimos que los mismos no poseen una adecuada estructura de los costos.

Pudimos observar que la mayoría de los entrevistados desconocían totalmente la conceptualización de cultura organizacional. Después de una breve explicación del mismo y entendimiento por parte de los entrevistados, seguimos con la segunda parte de la pregunta a partir de la cual pudimos concluir que la cultura se manifiesta con mayor énfasis en las grandes y

medianas panaderías, esto no significa que las pequeñas queden exentas de ella. En cuanto a su influencia sobre el desarrollo del negocio, en general los propietarios comentaron poseer una cultura arraigada en sus propios valores la cual era favorable e influía positivamente en su negocio. Sin embargo, en un caso determinado nos relataron que tenían una cultura negativa, debido a la mala predisposición de los empleados para con el propietario y que había sido profundizada en los últimos años, lo que influía desfavorablemente sobre el desarrollo de su negocio; cabe destacar la preocupación de éste al no encontrar la solución para revertir esta situación.

Sobre las nuevas tecnologías y su adaptación a las mismas, las panaderías artesanales medianas y grandes se consideran flexibles para adaptarse a estas. En una de ellas, su propietario nos comentó que una de las políticas de su empresa era innovar constantemente en materia de producción y comercialización, incorporando tecnología en los procesos y en los locales de ventas y atención al cliente. Acá, se vuelve a poner de manifiesto la tendencia que venimos constatando en cuanto a la diferencia respecto a las pequeñas panaderías. Sus dueños nos comentaron que no están abiertos a las nuevas tecnologías y que ni siquiera piensan en ello debido a diversos factores como son, el desconocimiento de las mismas y las mejoras que éstas proponen; la imposibilidad de realizar inversiones porque no tienen acceso al crédito ni tampoco poseen financiación de proveedores; la resistencia al cambio que proviene en su mayoría de los propietarios que, como pudimos observar, generalmente son de edad avanzada, y se sienten incapaces de cambiar y adaptarse a la necesidad de innovar a esta edad de su vida.

Sobre las posibilidades de crecimiento de sus negocios, podemos decir que la mayoría quiere ver florecer el mismo. En este sentido, algunas panaderías grandes tienen como política de las mismas el crecimiento y hacen todo lo posible para conseguir sus objetivos. En cambio, algunos de los propietarios de medianas y pequeñas panaderías no tienen intenciones de crecer debido a que consideran que con su producción actual están bien; otros, piensan que su clientela no puede aumentar más por el lugar geográfico en el que se encuentran ubicadas. Es válido mencionar el extraño caso que nos sucedió con algunas panaderías familiares donde al realizar la pregunta, la

respuesta fue totalmente contraria a pensar en un crecimiento; estos pensaban en cerrar su negocio ya que no tienen a quien heredarle el mismo.

Sobre la pregunta de una alianza con un colega, el propietario de una panadería grande nos mencionó que está trabajando sobre un proyecto de alianza para exportar. En general, a los entrevistados le parece interesante el tema, pero hubo algunos que estaban en total desacuerdo con realizar sociedades o pactos con colegas y al mencionar las causas comentaron que hace varios años, un gran número de panaderos habían realizado un acuerdo en el cual, una de las cláusulas decía que no debían vender sus productos artesanales a las cadenas de supermercados. Pero unas semanas después del acuerdo, una de las panaderías más grandes de Rosario no cumplió su palabra con lo cual la iniciativa fracasó rotundamente.

En relación a las dos últimas preguntas, los propietarios de las grandes panaderías piensan que no sólo se mantiene la esencia de lo artesanal sino que además, el producto puede mejorarse mediante la industrialización, en cambio, asumen que el trato personal lo pierden, pero consideran que a través de sus políticas de atención al cliente pueden lograr un trato cordial con el mismo, que permite minimizar la falta de una atención individualizada. En forma totalmente contraria a lo expuesto anteriormente, los propietarios de las pequeñas panaderías piensan que a través de la industrialización, se perdería la esencia artesanal que tanto las caracteriza. Esta concepción tan rústica es reflejada de la misma manera en el trato personal, tal y como pudimos concluir a partir de las entrevistas realizadas.

Conclusión

El objetivo desencadenante para la realización de nuestra tesina consistió en demostrar que la falta de conocimiento de las nuevas tecnologías y/o la resistencia al cambio no permiten que los panaderos artesanos optimicen su producción manteniendo la calidad del producto. Abordar este tema surgió del conocimiento sobre la problemática que atraviesan las panaderías artesanales en relación a los altos costos de producción debido, entre otros factores, a una baja productividad.

Para exponer la investigación, indagamos los temas referidos al proceso productivo en las panaderías artesanales. Definimos el proceso productivo como, un sistema de acciones que se relacionan entre sí de manera dinámica y cuyo objetivo es transformar las entradas de factores de producción como materiales, conocimientos y habilidades en productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Podemos decir que el proceso productivo agrega valor a los insumos mediante su transformación.

Tratando de conocer los tipos de productos que se obtienen del proceso productivo, observamos que los más generales son los terminados, o sea aquellos que llegan directamente al consumidor final sin sufrir una nueva transformación, en cambio, los intermedios son los que se utilizan como factores de producción para el mismo proceso o para uno nuevo, es decir, son insumos para la producción de otros bienes.

Encontramos diversos tipos de procesos o sistemas productivos, tales como:

Procesos por Proyectos, que se caracterizan por el bajo volumen y la alta especialización. Se diseña un proceso único para cada proyecto debido a que, la idea es fabricar un producto exclusivo.

Procesos de Producción Intermitente, se caracteriza porque la mano de obra y las maquinarias se ocupan de diversas tareas creando productos o servicios en cantidades significativas.

Procesos por Lotes, en este, los volúmenes de producción son mayores y la variedad de productos menor que en el proceso de producción intermitente.

Proceso en Línea, son operaciones lineales, las cuales tienen siempre el mismo orden y no pueden variar demasiado. Este proceso se justifica para grandes volúmenes de productos. Existen dos clases, la producción en masa que es similar a la cadena de montaje en las industrias y la producción continua que a diferencia de la anterior tiene productos más estandarizados y la producción más automatizada.

Procesos Continuos, permiten la producción de grandes volúmenes de productos totalmente estandarizados en forma ininterrumpida las 24 horas.

Continuamos relatando el proceso productivo en las panaderías artesanales en las que pudimos observar que existen dos métodos de elaboración que se distinguen entre sí en la manera de mezclar los ingredientes, cada uno con características propias en relación al tiempo y las materias primas insumidas. El método de Levadura Madre es el más tradicional en las panaderías artesanales, caracterizado por tener una etapa más en su proceso, la cual lo extiende en su duración. Pensamos que justamente esta última es la desventaja del método, en cambio presenta como ventajas una menor utilización de materia prima y una calidad muy difícil de lograr con otro.

El método directo, se empezó a utilizar en las panaderías artesanales en la década del 70 y del 80. Surgió como una alternativa más económica en cuanto al costo de mano de obra respecto al método de levadura madre. La ventaja que se obtiene es un menor tiempo insumido en la producción, esto es posible al tener una etapa menos en su proceso. En cambio, su desventaja proviene de una mayor utilización de materia prima respecto al primer método.

Consideramos apropiado desarrollar el significado de estrategia para recordar que se liga con la dirección y el alcance global de una organización a largo plazo; que permite conseguir ventajas para la misma a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y las expectativas de los stakeholders.

En relación al cambio organizacional lo definimos como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo, mediante el aprendizaje. La necesidad de un cambio surge, entre otras situaciones, cuando deben modificarse los procesos, la estructura, la cultura y los valores organizacionales; cuando deben transformarse las relaciones de poder; cuando necesita cambiarse la estrategia debido a la dinámica de los mercados, de la competencia o de la innovación; o cuando se necesita realizar cambios en unidades y equipos de la organización. Estos cambios al mismo tiempo pueden ser, *cambios adaptativos* como son la readecuación de grupos y equipos; *cambios fundamentales* que significa un cambio total, integral; o puede ser *no cambio* que también es una acción posible.

Al explorar el tema de la resistencia al cambio, ésta se presenta cuando una organización introduce una desviación discontinua del comportamiento, cultura y estructura de poder históricos. La resistencia es un fenómeno que en un proceso de cambio genera demoras, costos y variables imprevistas.

El nivel de resistencia al cambio está determinado por medio de los siguientes factores: El grado de discontinuidad en la cultura y la estructura de poder históricos implicado por el cambio; la duración del periodo en el que se introduce el cambio; las amenazas, dudas, pérdida de prestigio y de poder experimentadas por los individuos clave; la contribución al éxito o la supervivencia de la organización que se espera del cambio; la fuerza de la lealtad positiva o negativa hacia la organización percibida por los integrantes; y la fuerza de las orientaciones cultural y política en los centros de poder respectivos.

Para pronosticar, dirigir y controlar la resistencia planteamos una serie de medidas a tomar, estas son: construir una plataforma de lanzamiento; organizar una base de poder para que el cambio tenga impulso y continuidad; preparar un plan detallado que asigne responsabilidades, recursos, pasos y relaciones que permitan la implementación del cambio; y diseñar características de comportamiento que optimicen y apoyen el cambio.

Abordamos la cultura y el entorno organizacional, describiendo a la primera como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas

que influyen en la manera en que se comportan los miembros de una organización. Sus funciones son, establecer los límites o diferencias entre una organización y las demás; guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos; transmitir un sentimiento de identidad a los miembros; reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer procesos reconocidos y aceptados para la toma de decisiones.

Se pueden clasificar a las culturas en fuertes y débiles. Cuando una organización tiene una cultura fuerte significa que los valores están profundamente arraigados y son muy compartidos, tiene una gran influencia sobre los empleados, estos son más leales y tienen un alto desempeño, en cambio las culturas débiles se caracterizan por tener valores limitados, los empleados no se identifican con la misma y son menos leales que los de las culturas fuertes.

Existen diversas maneras de aprender la cultura, las más comunes son:

Las Historias, generalmente son relatos sobre eventos o personas importantes, incluso los fundadores, o también pueden referirse a reacciones frente a errores o situaciones de éxito.

Los Rituales, son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores importantes y objetivos de la organización.

Los Símbolos Materiales, transmiten a los empleados quién es importante y el tipo de comportamiento apropiado y que se espera de ellos.

El Lenguaje, permite a muchas organizaciones identificar y unificar a los miembros de una cultura.

En relación al ambiente externo, podemos definirlo como los factores y fuerzas que están fuera de la organización y que afectan su desempeño. Este incluye, *el entorno específico* donde se encuentran los clientes, proveedores, competidores y grupos de presión; y *el entorno general* que contiene las condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales.

El análisis del entorno forma parte de la planificación estratégica. Es una herramienta para evaluar la incertidumbre del contexto. Permite conocer el mismo de manera que se puedan identificar cambios y posicionar a la organización frente a estos, asegurando el éxito de la misma.

Existen herramientas que permiten facilitar el análisis del entorno, estas son, el análisis PEST, la matriz FODA, la utilización de escenarios y las cinco fuerzas de Michael Porter.

En esta investigación incluimos por su valor el informe del relevamiento del sector panadero en la Ciudad de Rosario. A partir de éste pudimos tomar conocimiento que existen 470 comercios correspondientes al rubro panaderos y afines, de los cuales 97 son sucursales, 74 son afiliados a la AIPR y 299 no lo son.

En relación al tamaño de la empresa, de 241 de estas que se dedican a la elaboración, el 70 % son empresas chicas, de las cuales la gran mayoría son empresas familiares, el 25% son panaderías medianas y el 5% grandes.

Respecto a la capacitación, el 61% no tiene interés de recurrir a cursos de formación, el 39% le dio importancia a la capacitación en conocimientos técnicos en primer lugar, siguiéndole la capacitación en tecnología y por último la de atención al cliente.

En relación a la financiación, el 73% no tiene ninguna necesidad o interés de ser financiado. Aquí es válido recordar sobre la negativa de los encuestados a brindar datos sobre su situación financiera por lo que este porcentaje dista del real. También podemos fundamentar que los panaderos no tienen expectativas de crecimiento. Del 33% que manifestaron algún tipo de necesidad de financiación, la mayoría señaló a las maquinarias como principal destino de la ésta, siguiéndole la infraestructura y por último la mobiliaria.

De las panaderías que necesitan financiación, no todas tienen la posibilidad de acceder al crédito, el 51% de las panaderías no tienen ningún acceso mientras que el 49% tiene algún nivel de acceso y una minoría de estas tienen muchas posibilidades. En general las causas de lo anterior son los elevados intereses y la cantidad de requisitos.

Al relacionar las necesidades de capacitación y financiación con el tamaño de la empresa, pudimos observar una relación directamente proporcional entre el tamaño y el interés en capacitación y financiación. La tendencia es que a mayor tamaño de la empresa, mayor es el porcentaje de comercios interesados.

Además analizamos los resultados de las entrevistas realizadas a los propietarios y encargados de panaderías ubicadas en la Ciudad de Rosario. Para lograr una investigación objetiva, seleccionamos panaderías de distintos tamaños y ubicadas en diversas zonas de la ciudad.

Al analizar las respuestas obtuvimos una diferencia muy marcada entre el pensamiento y perspectivas de los propietarios de las panaderías grandes y medianas con respecto a los de las chicas.

En relación al proceso productivo utilizado en las panaderías, es el típico proceso artesanal, contando con mano de obra calificada. Respecto a las máquinas utilizadas en este, existen varias que se consideran básicas pero las grandes panaderías tienen mayor tecnología aplicada a las mismas. En cuanto a la estructura de costos, las grandes cuentan con ella y gestionan la misma, en cambio en las pequeñas la respuesta fue que ellos “llevan los costos a su manera”.

Las panaderías grandes se consideran flexibles para adaptarse a las nuevas tecnologías, incluso en algunas la innovación tecnológica forma parte de sus políticas. Todo lo contrario sucede con las pequeñas que consideran que no se pueden adaptar a las nuevas tecnologías, desconociendo los beneficios que estas proponen. En varios casos al ser los propietarios de avanzada edad, se resisten a cambiar la forma de hacer las cosas “a esta altura de su vida”.

En cuanto a las posibilidades de crecimiento, muchos desean el mismo pero pudimos observar que solamente las grandes realizan acciones para conseguirlo. En cambio se pudo apreciar que algunas panaderías pequeñas tenían intenciones de cerrar sus puertas.

Cuando preguntamos sobre la esencia de lo artesanal al industrializar la panadería y la pérdida del contacto personal con el cliente, los propietarios de las más grandes respondieron que el producto puede mejorarse mediante la industrialización, asumiendo la pérdida del contacto personal pero trabajando sobre políticas que minimicen la misma. A diferencia de estas, los propietarios de las pequeñas sostuvieron la imposibilidad de mantener la esencia de lo artesanal al industrializar; así mismo, para ellos el contacto con el cliente se perdería.

Aportes

A partir de la investigación realizada y luego de analizar la información obtenida, consideramos que resulta de utilidad proponer una serie de medidas o sugerencias que permitan a los propietarios de las panaderías artesanales optimizar sus costos y la gestión de su negocio.

A continuación detallamos nuestras propuestas:

- Consideramos que la continua capacitación de los miembros de una panadería resulta de vital importancia para el correcto funcionamiento del negocio. Es por esto que creemos necesaria la realización periódica de cursos y jornadas capacitadoras por parte de propietarios y empleados.
- Como bien sabemos, en la actualidad las tecnologías se encuentran en constante innovación lo cual se aplica a procesos, maquinarias, locales de ventas, entre otros. Creemos que es fundamental que las panaderías se adapten a las nuevas tecnologías incorporándolas. En los últimos años en la ciudad de Rosario se llevan a cabo cada dos años ferias (FIAR) en las cuales se exhiben las últimas tecnologías de la industria panadera.
- Tratar de fomentar una cultura positiva entre los miembros, que permita optimizar la forma de trabajar en la panadería, siguiendo propósitos generales y a su vez minimizando el individualismo entre los miembros.
- El cambio organizacional genera sobre la mayoría de los propietarios de las panaderías artesanales una resistencia difícil de superar. Es fundamental que estos realicen acciones que les permitan vencer la resistencia al cambio y, de esta manera, logren un pensamiento más abierto sobre innovaciones tecnológicas,

comprendiendo que estas no influirán de manera negativa sobre la esencia de lo artesanal.

- Las condiciones del ambiente se encuentran en constante cambio, por lo cual consideramos que los panaderos deben realizar periódicamente un análisis de su entorno que les permita no solo conocer la tendencia de la demanda, la competencia o sobre sus proveedores, sino también analizar posibilidades de crecimiento mediante la apertura de nuevos locales o alianzas con colegas o personas ajenas al rubro.

Creemos que la incorporación de estas propuestas por parte de los panaderos permitirá a las panaderías artesanales crecer y estabilizarse en un mercado tan dinámico como el perteneciente a la Ciudad de Rosario en la actualidad.

Bibliografía

Libros

- ALONSO RIVAS, J., GRANDE ESTEBAN, I., *Comportamiento del Consumidor*. 6ª edición. ESIC Editorial. España, 2010.
- ANSOFF, H. Igor, MCDONELL, Edward J. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. 2ª edición. Editorial Pearson Educación. México, 1997.
- BUENO CAMPOS, E. *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Editorial Ediciones Pirámide. Madrid, 1989.
- CHIAVENATO, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México, 1989.
- DEI, H. Daniel. *La tesis. Cómo orientarse en su elaboración*. 2ª edición. Editorial Prometeo Libros. Buenos Aires, 2006.
- FIGUEROA, Luis, A. *Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo: La Organización como una Red de Relaciones y Conversaciones*. Editorial Ediciones Universitarias de Valparaíso. Chile, 2005.
- FIGUEROA, Luis A. *Teoría y Cambio en las Organizaciones: Un Acercamiento desde los Modelos de Aprendizaje Organizacional*. Editorial Ediciones Universitarias de Valparaíso. Chile, 2001.
- HELLRIEGER, Don, SLOCUM, John. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Internacional Thomson Editores. México, 2004.
- JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan. *Dirección Estratégica*. 5ª edición. Editorial Prentice Hall. Madrid, 2001.
- JOHNSON, Spencer. *¿Quién se ha llevado mi queso?* 41ª edición. Editorial Empresa Activa.
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James B., VOYER, John. *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1997.
- MINTZBERG, Henry. *La Estructuración de las Organizaciones*. Editorial Ariel. Barcelona, 1988.

MONDEN, Yasuhiro. *El Sistema de Producción de Toyota*. Editorial Ediciones Macchi. Argentina, 1993.

ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. *Administración*. 10ª edición. Editorial Prentice-Hall.

SAVINO, Carlos A. *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Editorial Lumen/Hvmanitas. Argentina, 1998.

SCAVONE, Graciela María. *Cómo se escribe una tesis*. 1ª edición. Editorial La Ley. Buenos Aires, 2006.

SCHEIN, Edgar. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. 1ª edición. Plaza & Janes Editores S.A. España, 1988.

VALLE CABRERA, R. *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Adisson Wesley Iberoamericana. Estados Unidos, 1995.

Revistas Especializadas

Colección de Revistas Panaderos. Buenos Aires. Febrero 2009/Abril 2010.

Heladería -Panadería Latinoamericana. Buenos Aires. Abril 2010. N° 202.

Informes

CARRARA, Diana. *Informe Relevamiento del Sector Panadero de la Ciudad de Rosario*. Diciembre 2010.

Páginas Internet

ARGENTAL, sección empresa, <http://www.argental.com.ar/empresa.php>

ASOCIACION DE INDUSTRIALES PANADEROS Y AFINES DE ROSARIO,
sección home, <http://www.panaderosderosario.org.ar/site/>

AULA DE ECONOMIA, información económica y capacitación virtual, en
<http://www.auladeeconomia.com/>

BERTUETTI, sección productos, <http://www.bertuetti.it/>

BUENAS TAREAS, herramienta de aprendizaje, www.buenastareas.com

EL GASTRONOMO, sección panadería, www.elgastronomo.com.ar/panaderia/

EL PRISMA, biblioteca virtual, www.elprisma.com

GRUPO ARIÓN, <http://www.grupoarion.com.mx>

PANADERIA DISTINCION, sección empresa, www.distincionpanaderia.com

PANADERIA NURIA, sección empresa, www.nuria.com.ar/origenes.php

RANKIA, comunidad financiera, www.rankia.com

SCRIBD, sitio web de lectura y publicación social, <http://es.scribd.com>

T.B.Z., sección empresa, <http://www.rosario.com.ar/tbz/empresa.htm>

WIKIPEDIA, la enciclopedia libre, <http://es.wikipedia.org>