

Cultura de Comunidad en una PyME Metalmecánica Bonaerense

Mohamad, Jorge Alejandro

*Facultad de Ciencias Fisicomatemáticas e Ingeniería, Universidad Católica Argentina
Av. Alicia Moreau de Justo 1500. Ciudad Autónoma de Buenos Aires
E-Mail: jorge_mohamad@uca.edu.ar*

RESUMEN

En el presente trabajo se analizarán las distintas dimensiones que definen el Comportamiento Organizacional en una empresa metalmecánica del rubro aluminio, localizada en el conurbano de la Provincia de Buenos Aires. Se trata de una empresa industrial y comercial argentina productora de artículos de aluminio, fundamentalmente para el rubro del transporte automotor logístico (tanques de combustibles y otros líquidos para camiones). Por su constitución, conforma una empresa familiar formada por dos accionistas que son un matrimonio.

Los objetivos y el alcance que se propone la investigación aplicada en el presente trabajo son los de caracterizar a la cultura organizacional manifiesta en la empresa. La metodología a emplear para llevar a cabo este estudio es de tipo cualitativa, aplicando como técnicas a la observación participante en el lugar de trabajo, y mediante entrevistas con los actores intervinientes de la empresa.

Se analizaron las características del comportamiento humano en el trabajo, las formas de comunicación, el estilo de ejercicio del poder y el liderazgo, para finalmente identificar el tipo de cultura organizacional que se fue construyendo. Por las notas propias que se ponen de manifiesto durante la investigación, podemos concluir que se observa una cultura de la organización que denominaremos “de comunidad”, típica de este tipo de empresas en la industria.

Palabras Claves: comportamiento organizacional, cultura organizacional, pyme metalmecánica, cultura de comunidad

ABSTRACT

This paper will analyze different approaches to organizational behavior in a metal working small company located in Buenos Aires, Argentina. We are going to deal with an industrial company which manufactures aluminium components to provide parts to the road transportation sector (mainly fuel tanks for trucks). It is a familiar enterprise composed by two stock holders which are a married couple.

The aims of this applied research are those of making a characterization of the organizational culture of the company. The methodology applied is a qualitative study, in which participant observation and personal interviews are used as a main technique.

Features such as human behavior at work, the ways they communicate, and leadership styles, are analyzed to finally identify how the organizational culture is constructed. Through the features revealed during the research, we show a type of culture we name as “community culture”, typical in this kind of company.

Key Words: organizational behavior, organizational culture, community culture, small and medium enterprises (SME)

1. INTRODUCCIÓN

A la empresa cuya organización vamos a analizar la denominaremos Total Aluminio S.A. (TA). Este nombre se modificó por cuestiones de resguardar la identidad de la empresa real. Esta es una empresa industrial y comercial argentina productora de artículos de aluminio, fundamentalmente para el rubro del transporte automotor logístico (tanques de combustibles y otros líquidos para camiones). Por su constitución accionaria se trata de una empresa familiar formada por dos accionistas que conforman un matrimonio. El esposo, Fernando, es el hijo de un ex empresario industrial que era propietario de una fundición de aluminio. Fernando es un experto en las tecnologías metalmeccánicas del aluminio, quien sin tener una formación universitaria, domina ampliamente este vasto campo de la industria.

Las primeras instalaciones estaban en una planta compuesta por dos galpones: uno para fundición y el otro para laminación, ubicados en Caseros. A partir del año 2010, se produce el traslado a una nueva planta ubicada en el Parque Industrial de Jáuregui, Provincia de Buenos Aires.

En la planta de Jáuregui, TA dispone de dos galpones: uno para la fabricación de piezas y equipos de aluminio, y otro para la fundición, el arenado y la cámara de pintura, este segundo galpón también se emplea como depósito de logística.

En la actualidad la producción regular está determinada por partes componentes y accesorios para tanques de combustible para transporte –escaleras, paragolpes, guardabarros, bicicleteros, tapas de combustible y accesorios externos al tanque de combustible-. Además posee una segunda línea de negocio, la que consiste en identificar clientes potenciales a quienes se les brinda productos de fabricación sobre pedido con diseño propio.

1.1. Estructura organizacional

La empresa está organizada en dos unidades, situadas: una en el barrio de Caballito de la Ciudad de Buenos Aires, y otra en el Parque Industrial de Jáuregui.

En Caballito se encuentra la oficina administrativa en la cual trabajan 3 personas con las siguientes funciones: Gestión de Contabilidad y Finanzas, Pronósticos de ventas y Facturación a clientes; y Gestión de Aprovisionamiento y pagos a Proveedores.

En Jáuregui está la planta industrial, la cual cuenta con una nómina de 11 personas organizadas en 2 equipos, y coordinadas por un responsable de la Gestión Administrativa y de Logística (Carlos). Los equipos de la planta son:

- Nuevos Emprendimientos (responsable: José + 1 persona).
- Fábrica (Jefe: Mario + 7 personas).

Ambas unidades –Caballito y Jáuregui- responden directamente al dueño y responsable general de la empresa. La empresa no dispone de un Organigrama formalizado.

1.2. Formulación de la investigación aplicada

Después de esta introducción en la que se presenta a la empresa, vamos a pasar al desarrollo del trabajo propiamente dicho, en el cual planteamos el siguiente objetivo:

Objetivo: Identificar y caracterizar el tipo de cultura organizacional de la empresa, para lo cual se procederá a analizar las notas que conforman el comportamiento organizacional. [1]

Metodología: La presente investigación se encuadra en el denominado Análisis de Casos, debido a que aplicaremos categorías teóricas de la Sociología de las Organizaciones al estudio de un caso real como lo es nuestra empresa seleccionada. La metodología a emplear para llevar a cabo este estudio es de tipo cualitativa, aplicando como técnicas a la observación participante en el lugar de trabajo, y mediante entrevistas con los actores intervinientes de la empresa. Para esto se realizaron visitas a la planta y a los distintos sectores de la empresa, pudiendo observar las actividades y los comportamientos de los grupos de trabajo. Además tuvimos la oportunidad de mantener entrevistas abiertas en profundidad con actores claves en la organización, tanto directivos como administrativos y operarios. Estas entrevistas proveyeron un material de fundamental importancia al momento de interpretar los modos en que se comportaba la organización como un todo, y el tipo de cultura que se va construyendo, asociada con el estilo de liderazgo de los propietarios. [3 - 4]

2. DESARROLLO

Vamos a llevar a cabo el análisis caracterizando el comportamiento organizacional. Observamos que se trata de una empresa familiar pequeña, con un dueño que ejerce la dirección, conoce en profundidad las operaciones tecnológicas del aluminio y posee una personalidad de liderazgo e innovación continua que conduce la empresa buscando oportunidades de nuevos negocios. El ambiente es básicamente informal con conducción en línea directa con el dueño, y un clima de colaboración e interrelaciones personales mutuas.

2.1. Análisis de la Estrategia

Del trabajo de campo, se percibe que la organización no dispone de una Visión estratégica explícita. Podemos decir que esta Visión existe y está en la mentalidad del dueño –Liderar en la industria de las aplicaciones tecnológicas del aluminio-. En cuanto a los Objetivos, encontramos dos tipos asociados a los productos. Por un lado el objetivo de producir eficientemente las partes componentes de los tanques de combustible, y por otro el objetivo de una búsqueda continua de innovación en el desarrollo de nuevos proyectos en base a la tecnología del aluminio. Se puede decir que este último objetivo es el de mayor importancia para el dueño de la empresa, al que dedica el esfuerzo de explorar nuevas oportunidades y al que aplica su creatividad en las propuestas innovadoras.

El sistema es sumamente dinámico, en parte por la personalidad de dueño, y en parte por la necesidad de buscar nuevas oportunidades de negocios con Proyectos especiales en los cuales aplicar de manera innovadora, las ventajas del aluminio. Si bien una línea de productos –accesorios para tanques de combustible- es bastante estable, con un ciclo de ventas asociado a la cadena de suministros de la empresa cliente; la línea de proyectos especiales es fundamental desde el punto de vista estratégico del dueño de la empresa, y es esta misma la que la imprime una dinámica importante a la organización.

2.2. Análisis del Comportamiento Organizacional [2]

2.2.1. Comportamiento humano en el campo laboral y la motivación en el trabajo

Para comenzar el análisis del comportamiento organizacional vamos a hacer una evaluación del medio ambiente interno de la empresa:

1. Medio ambiente psicosociológico: Desde el punto de vista psicosociológico el ambiente que se visualiza en la empresa es de integración y sentido de pertenencia. La dirección asume un rol responsable sobre el bienestar de los trabajadores y estos adhieren con fidelidad a los objetivos de la empresa. Este sentimiento de resguardo por parte de los trabajadores es un factor clave en la motivación de estos hacia la concreción de las tareas en sus puestos de trabajo.
2. Participación dentro de la organización: El nivel de participación de los trabajadores está dado en el plano técnico a nivel de asumir su rol en los centros de trabajo, es decir, todos los operarios conocen todas las operaciones y pueden rotar dentro de las mismas, y a su vez participan con su iniciativa para sugerir procedimientos de mejora en los procesos. Esto constituye otro factor de motivación.
3. Integración de equipos: En realidad, todos los miembros de la Planta de Jáuregui conforman un equipo de trabajo altamente integrado con objetivos comunes de productividad y calidad.
4. Resolución de conflictos: Las situaciones de conflicto se circunscriben a la dinámica logística de la producción, debido a las urgencias de pedidos y son resueltas por el responsable del área, Carlos, con la colaboración de todos los trabajadores. No se detectan situaciones conflictivas a nivel personal, y cuando estas suceden, generalmente son tratadas directamente por Fernando.

2.2.2. Estrés laboral y su impacto en la organización

Respecto de este punto, vamos a destacar los siguientes aspectos característicos de la empresa:

- En cuanto a la Planta de Jáuregui, y en parte por el tipo de trabajo realizado, las 11 personas que trabajan son varones, de forma que los aspectos relacionados con problemas de género no tiene relevancia alguna.
- El grupo es reducido, homogéneo (todos poseen un perfil técnico productivo y desempeñan esas tareas) y muy interrelacionado.
- Por las condiciones del trabajo y las características de la demanda, todos los operarios son especialistas en todas las tareas técnicas (polivalencia) y se los suele rotar de centro de trabajo en centro de trabajo para que mantengan esas capacidades y nivelen los requerimientos

productivos. Esta característica lleva asociado un amplio grado de participación de los operarios en el trabajo –conocimiento de las tecnologías de los productos finales y posibilidad de hacer propuestas de mejoras en sus puestos de producción-.

- Las situaciones “límites” que se presentan son en su mayoría debidas a la dinámica propia de producción sobre pedido, en las que el cliente necesita entregas urgentes y eso determina cambiar programas, trabajar fuera de horario, nivelar cuellos de botella y recurrir a todo tipo de acciones para satisfacer esos pedidos “urgentes”. En general son todos problemas que competen a la gestión logística y las asume Carlos bajo su responsabilidad. Una anécdota que surge de la entrevista es el apodo de Carlos como “Pato Fillo!” porque vive “atajando”. Esta característica es fuente de muchas situaciones de estrés laboral que se viven con frecuencia en la Planta de Jáuregui. Se reconoce en este aspecto la disponibilidad y el alto grado de colaboración que se obtiene siempre por parte de los operarios, sin los cuales sería imposible atender estos procesos de producción tan inestables.

- El nivel de conflictos humanos es muy bajo. Se han registrado muy aislados casos de alcoholismo. Se hace notar que en Jáuregui se incorporó un operario joven con antecedentes de droga dependencia y que en base a una cultura integradora de la planta, se le brindó la oportunidad de insertarse laboralmente, y que esta oportunidad repercutió favorablemente en su recuperación.

- Una expresión que surge es: “cuando hay conflictos humanos, los maneja Fernando”. Aquí también se pone de manifiesto la fidelidad a una persona que siempre “responde” y el grado de autoridad moral que tiene como para que todos acepten algo cuando “lo dice Fernando”.

2.2.3. Comunicación

Las comunicaciones internas son de tipo personalizada e informal. Los operarios mantienen un canal de comunicación fluida con el Jefe de Fábrica, este con el responsable de Logística y gestión, y de ahí el contacto directo con el dueño de la empresa. En numerosas ocasiones, el mismo dueño de la empresa mantiene comunicación directa con los operarios. No hay mecanismos formales de comunicación interna. Para la comunicación externa, la empresa dispone de una Página Web en la que expone sus capacidades y productos.

- Los canales de comunicación interna son básicamente directos e informales.

- Existe una comunicación directa y permanente entre los operarios y Mario, este con Carlos, y Carlos se comunica permanentemente con Fernando. Además de estos canales, muchas veces son los mismos operarios los que dialogan directamente con Fernando.

- Con frecuencia se organizan desde la dirección, reuniones, comidas y asados en los cuales se busca que cada persona exprese sus perspectivas acerca de cómo están funcionando las operaciones y su sentimiento respecto de las relaciones del equipo de trabajo. En estas reuniones casi de tipo social, pero con una clara intención de relevar el clima laboral, se recogen los problemas y las situaciones de posibles conflictos para poder encararlos y resolverlos. Además, se logra una mayor integración y se instala el clima de confianza hacia la dirección que ayuda a descomprimir el estrés y el conflicto, en caso de que los hubiere. Las oportunidades de estas reuniones están dadas por la necesidad que detecta la dirección de hacer ajustes en la marcha de la organización.

- Un canal que funciona muy bien es el de la comunicación relacionada con los materiales, insumos de trabajo y equipamiento. Todos los requerimientos de estos insumos son canalizados a través del Jefe de la Fábrica y siempre reciben un tratamiento expeditivo con resolución inmediata.

- No se considera apropiado establecer canales de comunicación interna formales, como carteleras con directivas, órdenes de operaciones, manuales de procedimientos, ó Intranet, tal como suelen hacer algunas empresas. La convicción de que la comunicación informal funciona muy bien y que el establecimiento de canales formales debilitaría la confianza entre operarios y jefes, justifica esta característica de la organización.

- Un modo de comunicación en el piso de la fábrica está constituido por cartelera técnica, mediante la cual se muestran los procedimientos correctos y los posibles errores que podrían cometer y que se traducirían en no conformidades de calidad de los productos terminados. A pesar de que esta modalidad podría ser una forma de comunicación formal, no se la ve como tal, sino como una manera más de ayudar a los operarios a desempeñar sus tareas. En general, los procedimientos técnicos expuestos en estas carteleras surgen de la misma iniciativa de los trabajadores y tiene como finalidad el hecho de compartir sus experiencias profesionales.

- Respecto a la comunicación externa, la empresa dispone de una Página Web en la cual despliega sus capacidades y productos, en este último caso mediante fotografías de la variedad que puede fabricar.

2.2.4. Poder y Liderazgo

- Por tratarse de una empresa pequeña, producto de la iniciativa y el carácter innovador de su propietario, éste mantiene una presencia permanente y continua sobre la gestión de toda la empresa. Esta presencia no solo es física, ya que divide sus tiempos entre Caballito, Jáuregui y actividades de búsquedas de nuevas oportunidades, sino que también es una presencia moral en el sentido que influye constantemente en la cultura propia que asume la organización. Por otro lado, la misma personalidad de Fernando lo hace ser un permanente integrador del equipo de TA.
- El grado de centralización del poder es alto, a pesar de que los operarios disponen de la posibilidad de participar en las cuestiones técnicas y laborales, las decisiones finalmente son asumidas por los directivos de la Planta o directamente por el dueño. Una característica de la personalidad de Fernando es su accesibilidad a la comunicación personal para tratar los asuntos de trabajo, pero a su vez su inflexibilidad a los planteos laborales en masa.
- Podemos caracterizar el estilo de liderazgo como “*carismático*” con influencia “*paternalista*”. Hay un reconocimiento general a los conocimientos tecnológicos sobre el aluminio que posee Fernando y una admiración por su capacidad para generar negocios innovadores. A esto se agrega su visión social de la empresa que lo induce a resguardar, con asumida responsabilidad, el bienestar de los trabajadores.

2.2.5. Cultura organizacional: Clima y Valores

La cultura organizacional es la infundida por su dueño, Fernando, inspirado también por la influencia de su esposa y socia. Podemos decir que es una cultura de “*comunidad*” con un liderazgo activo y de tipo “*paternalista*”, que caracteriza a la empresa como un agente socializador con fuerte sentido integrador y de pertenencia.

- La empresa vive un clima de “*comunidad*”, en gran medida impulsado directamente por su dueño, Fernando, e inspirado por su esposa, quien no tiene una presencia física en la empresa, pero como socia le imprime a través de su esposo, su espíritu de cultura propia de empresa como agente socializador. Este vínculo protector y “*paternalista*” conduce a cuestiones que hacen que los operarios puedan hablar directamente con Fernando y hasta contar con la posibilidad de ayudas económica-financieras del tipo préstamos personales para compra de electrodomésticos ó afrontar problemas de salud. Otro ejemplo se da con la provisión de ropa de trabajo, que por Convenio con el Sindicato (UOM) debe ser provista dos veces por año, pero que la empresa no solo la provee en la medida en que los operarios la necesitan –más de dos veces por año- sino que también provee ropa de vestir cotidiano, en ambos casos con el logo de la empresa para reforzar la identidad y pertenencia.
- Todos los operarios de la planta viven en Jáuregui, en una misma unidad habitacional del tipo propiedad horizontal, de manera que cada familia dispone de su vivienda. Esta propiedad fue comprada por la empresa, refaccionada y actualmente alquilada a los operarios a un valor simbólico con subsidio de la empresa. La empresa también asumió la educación de los hijos de los operarios gestionando vacantes en un colegio del pueblo y colaborando con el pago de las cuotas del mismo. Esta situación se debe, en parte, al hecho de que la empresa debió trasladar a sus operarios desde Caseros hasta Jáuregui a raíz de su mudanza de la Planta. Por cuestiones legales, la empresa debía asumir los costos de viáticos diarios ó proceder a indemnizar al personal que decidiera no aceptar moverse de Caseros. Pero no solo se debe a esta cuestión legal que la empresa haya asumido el tema de la vivienda tal como lo hizo, también es parte de esa cultura de pertenencia que Fernando busca implantar, y por su misma visión de responsabilidad social empresaria que posee. Así, podemos ejemplificar el caso de un operario tornero que no tenía disponibilidad para mudarse a Jáuregui, y que Fernando le financió la compra de un torno y en la actualidad es un proveedor de piezas tercerizadas para TA.
- Los valores compartidos también son de “*comunidad*”, destacándose el respeto a la persona de los trabajadores, sus valores familiares, y la integración e interrelación entre las personas del equipo de la planta. Un valor importante de destacar es el clima de confianza desde los operarios hacia el dueño, al que consideran una persona que les “*responde*”.

3. CONCLUSIONES

Vamos a iniciar este punto de Conclusiones afirmando que “cada organización es una expresión de su propia cultura”. Una definición general de cultura, desde la sociología, nos dice que ella es el conjunto de interpretaciones, presunciones y creencias que un grupo social hace de la realidad y del entorno que la rodea. Una manifestación material de la cultura la componen los artefactos que ese grupo utiliza y las actividades que realiza.

A efectos de aplicar el concepto de cultura organizacional como marco teórico en nuestro análisis del caso de la empresa Total Aluminio, extraeremos conclusiones dentro de las siguientes manifestaciones de la cultura de la organización: 1) Clima organizacional, 2) Valores de la organización, 3) Normas que rigen el comportamiento del grupo social, 4) Ritos y símbolos, y 5) Aspectos materiales.

1) Clima organizacional:

- Ambiente integrado con alto sentido de pertenencia y una presencia permanente del dueño de la empresa.

- Liderazgo carismático basado en una autoridad moral reconocida por las dotes técnicas y gerenciales del dueño, y de tipo paternalista con alta concentración del poder. Se recogieron expresiones como: “*cuando hay conflicto humano, los maneja Fernando*”; y “*lo dice Fernando*”.

- La Visión estratégica está en la mentalidad del dueño de la empresa, se transmite y se vive, pero sin estar expresamente escrita.

2) Valores de la organización:

- Confianza mutua. Los miembros de la empresa confían en el dueño y se sienten resguardados, porque como ellos mismo dicen: “*Fernando responde*”; y el dueño confía en sus trabajadores y se preocupa por su bienestar.

- Dignidad por la persona de cada trabajador y su familia.

- Integración y sentido de pertenencia.

3) Normas que rigen el comportamiento del grupo social:

- Una comunicación directa e informal entre los integrantes de la empresa y los directivos, con el dueño. Esto se manifiesta en que no consideran apropiados los canales formales de comunicación ya que estos debilitarían el clima de confianza.

- Rechazo a los planteos laborales en masa. Dado que la organización se basa en la comunicación directa y la confianza, una norma del dueño es no aceptar planteos laborales en masa, ya que esto sería una contradicción con la cultura imperante.

4) Ritos y símbolos:

- Reuniones y comidas para integrar a los miembros de la empresa y permitir una participación fluida mediante un diálogo en el que cada uno se expresa respecto a su tarea y las relaciones del equipo.

- Provisión de ropa de calle a los trabajadores con la identificación de la empresa.

5) Aspectos materiales:

- Cartelería técnica en el piso de la fábrica para compartir las experiencias de las mejores prácticas en el trabajo y prevenir a los compañeros de errores cometidos por otros operarios.

- Unidad habitacional para los operarios, compartida al modo de propiedad horizontal y alquilada con subvención de la empresa.

- Ayudas económico-financieras a los trabajadores por parte de la empresa.

En cada una de estas dimensiones observamos cuestiones que surgen del trabajo de campo, y que nos llevan a concluir, que se trata de una “cultura de comunidad”, a la cual caracterizamos por una clara orientación al mantenimiento de las relaciones interpersonales y el cuidado de sus miembros, siendo este el medio para lograr los resultados que la empresa se propone en su negocio. [5]

4. REFERENCIAS

[1] Krieger, Mario. **Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional**. Prentice Hall Pearson Educación. Buenos Aires, 2001.

[2] Franklin Fincowsky, Enrique B.; Krieger, Mario. **Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina**. Pearson Educación. México, 2011.

[3] Martínez Quintana, Violante; Lucas Marín, Antonio (Compiladores). **La Construcción de las Organizaciones: La Cultura de la Empresa**. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, 2001.

[4] Rodríguez Mansilla, Darío. **Diagnóstico Organizacional**. Alfaomega Grupo Editor. México, 2005.

- Gore, Ernesto. **Aprendizaje y Organización**. Ed. Granica. Barcelona, 2007.