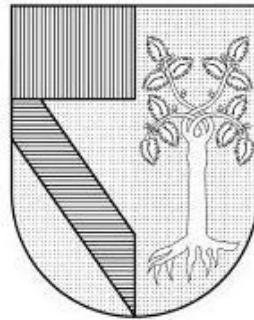


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“TRANSFORMACION CULTURAL JDV”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

JORGE HERNANDEZ MARTINEZ

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:
Dr. David René Thierry García

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento a los ejecutivos, áreas y comités de Jugos del Valle por su valiosa colaboración en el desarrollo y vivencia de la nueva Cultura Organizacional.

DEDICATORIA

- A mi familia, mi esposa Fanny a mis tres hijos Brenda, Jorge y Valeria.
- Al equipo de Recursos Humanos de Jugos del Valle.

INDICE

- I. [Introducción.](#)
 - I.1. [Justificación del tema.](#)
 - I.2. [Objetivos.](#)
 - I.3. [Esquema de presentación y desarrollo.](#)
- II. [Marco contextual.](#)
 - II.1. [Dónde.](#)
 - II.2. [Cuándo.](#)
 - II.3. [Cómo.](#)
- III. [Apartado teórico.](#)
 - III.1. [Una definición de Cultura Organizacional.](#)
 - III.2. [La cultura es un término descriptivo.](#)
 - III.3. [¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?](#)
 - III.4. [Funciones de la cultura.](#)
 - III.5. [La cultura crea el ambiente.](#)
- IV. [Propuesta de RRHH del proyecto.](#)
 - IV.1. [Conducir la transformación y el cambio.](#)
 - IV.2. [El cuadro de mando de Recursos Humanos.](#)
 - IV.3. [Funciones de la Comunicación.](#)
 - IV.4. [El proceso de ejecución de la estrategia.](#)
 - IV.5. [Modelo de implementación.](#)
 - IV.6. [Modelo de intervención.](#)
 - IV.6.a. [Agentes de cambio frente a expertos administrativos.](#)
 - IV.7. [Palancas Clave.](#)
 - IV.7.a. [Crear un plan de acción que integre múltiples formas de encarar el cambio de cultura.](#)
 - IV.8. [Actores Clave.](#)
 - IV.8.a. [Estrategias para aumentar la verdadera urgencia.](#)

INDICE

- IV.9. [Roles y Momentos.](#)
- IV.10. [Comunicación, Palanca Clave del Éxito.](#)
- IV.11. [Lanzamiento de nuestra Cultura Organizacional.](#)
- IV.12. [Hallazgos iniciales.](#)
- IV.13. [Fortalezas y Oportunidades.](#)
- IV.14. [Redefinición de Misión, Visión y Valores.](#)
- V. [Conclusiones y consideraciones finales.](#)
- VI. [Fuentes de información.](#)

I. INTRODUCCION

I.1. Justificación del tema

El mundo global ha llevado a las empresas familiares a pensar en vender o fusionar sus empresas con grupos internacionalmente exitosos, debido a que las condiciones para competir ya no son las mismas.

Cada vez se hace más relevante trabajar bajo procesos y tener una estrategia global y que contemple una diversificación de los productos y condiciones comerciales, es decir, pensar en un portafolio de productos diferente que contemple todas las necesidades del consumidor y que además pueda competir ante todas las opciones que tienen hoy los consumidores al momento de la verdad que es cuando hay que tomar la decisión sobre un producto o un servicio.

En México existen dos empresas que lideran el mercado de las bebidas enfocada a los Jugos y Néctares y que están buscando atender aquellas personas, familias o Madres de familia que trabajan y que necesitan una bebida que se pueda consumir en el desayuno o en algún momento en que los niños o adolescentes requieran ser nutridos.

Todas las personas necesitamos una identidad propia que nos permita identificarnos con algo y que cualquier actividad que realicemos necesita un significado.

Las personas pueden pasar mucho tiempo o tal vez meses o años laborando en una Organización sin percatarse que ellos son los primeros que necesitan un cambio o una revolución en su vida que les permita tener una satisfacción personal, que les ayude a ser felices y así incorporarse a una Compañía en la que encuentren esa definición.

I.2.Objetivos

Uno de los principales objetivos dentro de una organización es generar una Cultura de Colaboración entre sus miembros, que propicie un buen clima laboral para alinear los objetivos de todos los que trabajan en esa empresa.

Uno de los grandes objetivos es contar con un equipo de alto rendimiento que dé respuesta a las necesidades del Mercado en tiempo y forma con un enfoque dirigido a la satisfacción de nuestros clientes.

De frente a esta compleja situación, surge la atención en trabajar profundamente un proceso de “Transformación Cultural”, que debería buscar:

- Una identidad genuina,
- La instalación de nuevos procesos y formas de trabajo, que generara una nueva actitud de los colaboradores, y
- Lograr la integración de todas las empresas fusionadas a un sistema como el de Coca Cola y sus grupos embotelladores en México, respetando su cultura y manteniendo la propia.

Pero primero fue necesario analizar los diferentes aspectos, para determinar si la mejor decisión era realizar una fuerte comunicación y reforzamiento de la cultura organizacional existente en la empresa, quizá adecuando ciertas variables a la situación actual para impulsar una unión y transformación cultural, o generar una totalmente nueva cultura.

I.3. Esquema de presentación y desarrollo

La modalidad elegida es un desarrollo de un caso, debido a la experiencia que ha tomado del equipo en entender la globalización y la necesidad de que las empresas tienen que cambiar y evolucionar a ritmos acelerados.

Es de gran valor documentar un caso en donde las empresas tienen que tener la habilidad de ajustarse y entender rápidamente la flexibilización para adaptarse a los cambios de estructura, de gente, de procesos, políticas y costumbres, pero sobre todo para tener la capacidad para responder al entorno y crear una estrategia para el logro de sus objetivos. Es por ello que el caso es denominado *Transformación Cultural para Jugos del Valle* dado que es un proceso transversal a toda la organización, liderado por el área Recursos Humanos.

II. MARCO CONTEXTUAL

II.1. Dónde, II.2. Cuándo y II.3. Cómo

Jugos Del Valle fue fundada en 1947 con el objetivo de producir y comercializar jugo de uva, en 1978, la compañía fue adquirida por la familia Albarrán, quienes realizaron cambios significativos, creando en su momento un negocio rentable.

A finales del 2007, Del Valle fue adquirida por Coca-Cola Company y FEMSA, buscando ampliar su participación en el mercado de bebidas no carbonatadas.

Es importante tener como antecedente que antes de la venta de la empresa, Jugos Del Valle había comprado las acciones de la empresa de jugos y bebidas Florida 7, así como la embotelladora de refrescos Barrilitos la cual tenía sus orígenes en la zona norte específicamente en Monterrey, con esto, Jugos Del Valle buscaba diversificarse en otras categorías de bebidas buscando obtener mayor participación de mercado y rentabilidad. En términos de la gente, Jugos del Valle incorporó 30% más de head count.

La llegada de Coca Cola Company con su cultura e influencia norteamericana, de la ciudad de Atlanta, y del embotellador número uno del Sistema Coca Cola FEMSA, con una cultura principalmente regia, representó grandes retos para todos quienes formábamos parte de la Organización, en términos de nuevos procesos, procedimientos políticas, institucionalización de sistemas, y una nueva manera de enfrentarnos a competidores muy experimentados en el mercado como Jumex.

Una vez que Coca Cola Company y FEMSA delinean las primeras estrategias para operar Jugos Del Valle, identificaron como una de las grandes sinergias invitar a los Grupos Embotelladores del Sistema Coca Cola en México, para apalancarse del musculo de la distribución y cobertura del mercado en el manejo del portafolio de Jugos Del Valle.

Al continuar una historia de fusiones, adquisiciones y finalmente la integración de Jugos Del Valle como parte del Sistema Coca Cola, identificamos como una de las principales área de oportunidad para trabajar, la mezcla de diversas culturas de empresas como Florida 7, Refrescos Barrilitos, Coca Cola Company, FEMSA, Jugos Del Valle, además del talento de nuevo ingreso y la incorporación al modelo de negocio de los Embotelladores de Coca Cola en México.

La inmediatez que reclamaba la industria para salir a competir en un mercado que no había dejado de pelear por ganar el gusto de los consumidores, nuevas innovaciones y una red de distribuidores que nos permitía llegar al doble de puntos de venta que antes de la compra, nos había obligado a sufrir una gran y positiva transformación en términos de estructura e infraestructura.

Para entonces, ya éramos una compañía nueva, bien armada con tecnología de punta, procesos, certificaciones, la gente trabajando con la inercia de la exigencia del Sistema y de los nuevos proyectos.

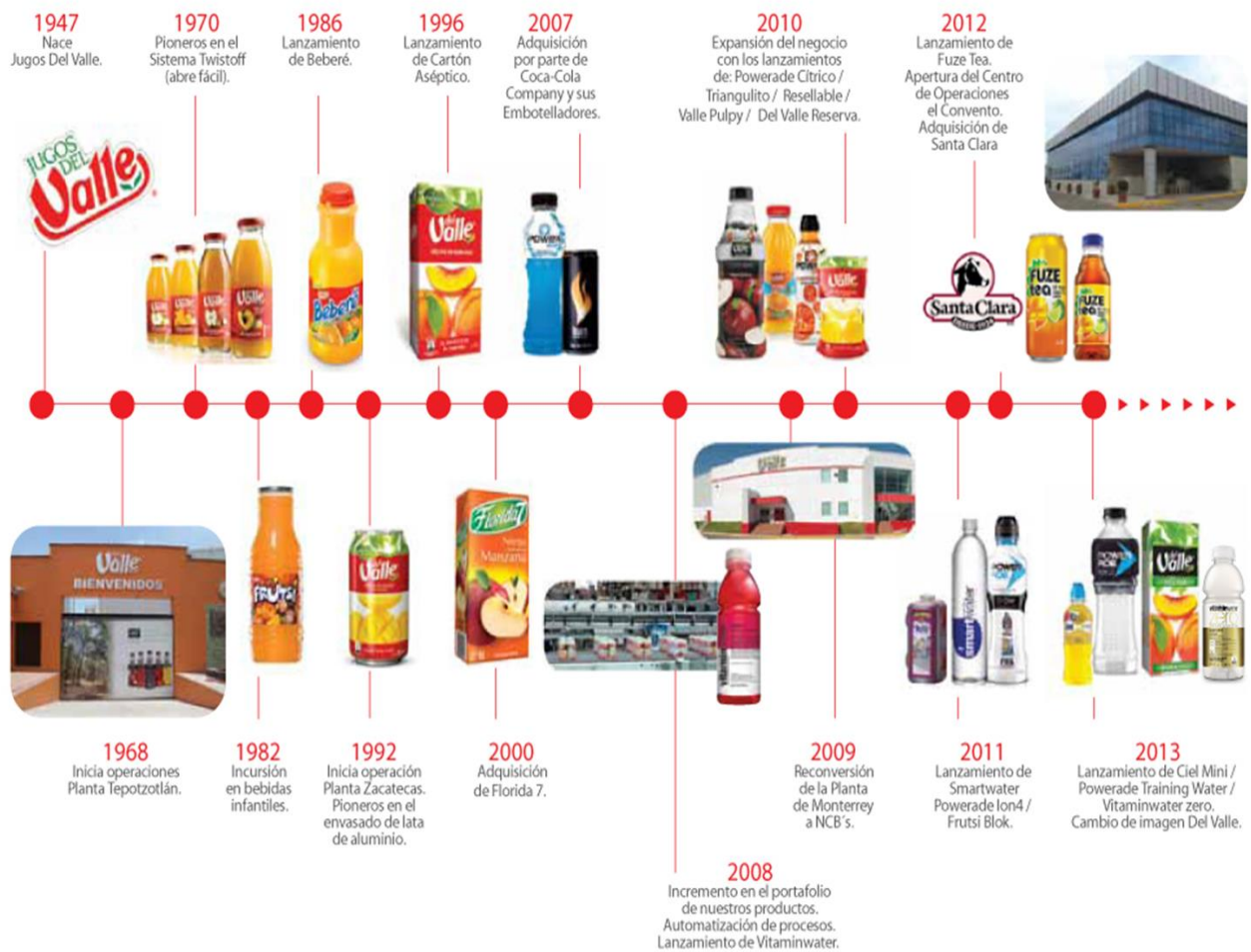
Sin embargo, identificamos como una de las principales áreas de oportunidad para ese entonces, la mezcla de diversas culturas como Florida 7, Refrescos Barrilitos, Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA y de Jugos del Valle, además del talento de nuevo ingreso y la incorporación al modelo de negocio de los Embotelladores de Coca-Cola en México.

Cada una de estas compañías con su historia, sus costumbres, sus influencias locales e internacionales, sus productos bien posicionados en el gusto de los diferentes nichos de mercado, con diferentes organizaciones sindicales, y por su puestos con su Misión, Visión y Valores; lo cual generaba en los colaboradores de Jugos Del Valle una confusión en la identidad de nuestra propia Organización, bajo sentido de pertenencia, además de un débil ambiente laboral que generaba mantener estas diferentes culturas.

Era el momento de hacer un alto y, con nuestros procesos, máquinas y estructuras bien instaladas, voltear a ver a la transformación en términos de cambio con un enfoque hacia el talento de nuestra gente que nos hacía falta ahora llevar a cabo.

¿Qué sería aquello que nos permitiría generar esa identidad y compromiso en la gente que tanto falta hacía para que Jugos del Valle continuara su camino hacia ser una empresa de primer mundo, parte del Sistema Coca-Cola y seguir en la marcha y rapidez con la que hasta ahora habíamos logrado obtener excelentes resultados de negocio?

Cuadro1. Historia de Jugos del Valle – Línea de Tiempo



Fuente: JdV (2015).

Datos Generales de Jugos del Valle

Giro:

- Producción y distribución de jugos, bebidas de fruta y no carbonatadas

Número de Empleados:

- 2,300 personas

Cobertura:

- Nacional

Ubicación en la República Mexicana:

- Planta Tepotzotlán (Estado de México)
- Planta Monterrey (Monterrey, NL)
- Planta Zacatecas (Zacatecas)
- Centro de Distribución (Estado de México)
- Oficinas Corporativas en Santa Fe (D.F.)

Certificaciones de todas las plantas y centro de distribución en:

- ISOs integrados:
 - Seguridad y Salud OHSAS 18001, Inocuidad FSSC 22000, Calidad ISO 9001, Ambiental ISO 14001
- Industria Limpia
- Cumplimiento de Principios Rectores del Sistema Coca-Cola, los cuales honran el Pacto Mundial de Naciones Unidas en
 - Derechos Humanos
 - Derechos Laborales
 - Protección al Medio Ambiente y contra la Corrupción
- Empresa Socialmente Responsable, por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI)

Reconocimientos:

- También nos enorgullece que nuestros envases hayan sido galardonados por la AMEE (Asociación Mexicana de Envase y Embalaje) en los años 2008 y 2011, este último dentro del marco de la Expopack 2011, gracias a la innovación y creatividad de nuestros empaques.

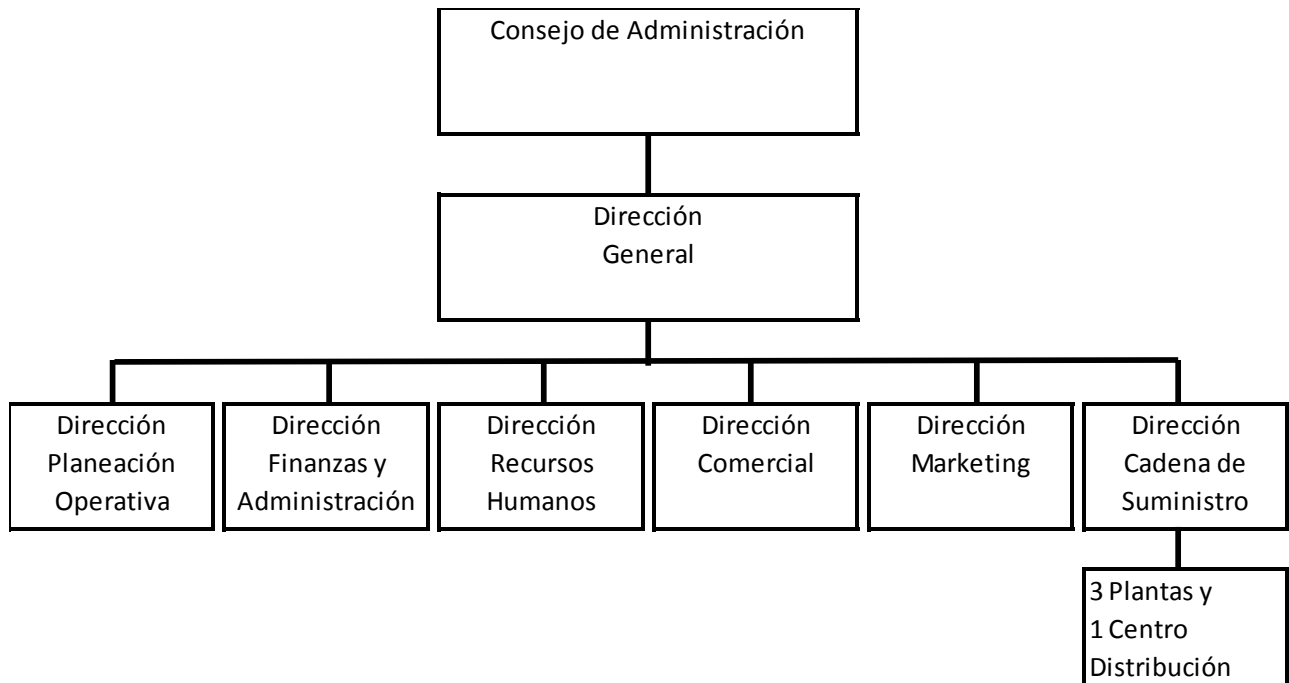
Acciones de Responsabilidad Social:

- Como parte de nuestras acciones de Responsabilidad Social, cada año reforestamos diferentes zonas del Estado de México, de la mano de todos nuestros colaboradores, sembrando 5,500 árboles aproximadamente.

Organigrama:

Se muestran solo los niveles directivos y gerenciales del primer nivel de la organización.

Cuadro 2. Organigrama del equipo directivo de Jugos Del Valle



Fuente: JdV (2015).

III. Apartado Teórico

Incursionar en la Cultura Organizacional de una empresa resulta realmente retador ya que no es fácil darle la vuelta al negocio y enfrentarlo de diferentes maneras.

Para comenzar, es importante definir ¿Qué es la Cultura Organizacional?

Figura III-a

III.1. Una definición de Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. **Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Atención a los detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención a los detalles.
3. **Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. **Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos, en vez de por individuos.
6. **Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Una vez que tenemos la definición de qué es la Cultura Organizacional, es importante tener claro que las culturas no son uniformes y, como podemos observar en este caso, hay una mezcla de culturas, pensamientos, creencias pero sobre todo costumbres en una organización como Jugos del Valle, con más de 60 años en el mercado. (Robbins, Judge, 2013).

Figura III-b

III.2. La cultura es un término descriptivo

La Cultura Organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue entre **cultura** y **satisfacción laboral**.

Las investigaciones sobre la cultura organizacional buscan medir la manera en que los empleados ven a su organización:

- ¿Estimula el trabajo en equipo?
- ¿Premia la innovación?
- ¿Apoya las iniciativas?

En contraste, la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término *cultura organizacional* es descriptivo, mientras que la *satisfacción laboral* es evaluativa. (Robbins et al, 2013).

Figura III-c

III.3. ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?²

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Por tanto, se debería esperar que individuos con diferentes antecedentes o

distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura organizacional en términos similares.

Sin embargo, ello no significa que no existan subculturas. La mayoría de las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas. Una **cultura dominante** expresa los **valores fundamentales** que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que le brinda a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar.

Ejemplo: El departamento de compras podría tener una subcultura que incluya los valores fundamentales de la cultura dominante, y también valores adicionales exclusivos de los miembros de ese departamento.

Si las organizaciones tan solo estuvieran compuestas por subculturas diversas, la cultura organizacional como variable independiente sería mucho más poderosa.

- Es el aspecto de “significado compartido” de la cultura lo que hace que esta sea un elemento vigoroso para guiar y dar forma a la conducta
- Es lo que permite decir, por ejemplo, que la cultura de Zappos valora la atención al cliente y la dedicación, más que la rapidez y la eficiencia, y utilizar esa información para entender mejor el comportamiento de los ejecutivos y trabajadores de esa compañía.

Sin embargo, las subculturas también pueden influir en la conducta de los miembros. (Robbins et al, 2013).

Figura III-d

III.4. Funciones de la cultura

A continuación se describen las funciones de la cultura:

- En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás.
- En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual.
- En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social.
- La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores
- Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados.

Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros: La cultura define las reglas del juego.

La tendencia actual hacia las organizaciones descentralizadas hace que la cultura sea más importante que nunca, aunque de forma irónica también dificulta más el establecimiento de una cultura firme. Cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control, el *significado compartido* de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección. Sin embargo, los empleados que están organizados en equipos podrían mostrar mayor lealtad a su equipo y a sus valores, que la organización como un todo. En las organizaciones virtuales, la falta de contacto personal frecuentemente dificulta considerablemente el establecimiento de un conjunto de normas común.

Un liderazgo firme, que comunique con frecuencia las metas y las prioridades comunes es muy importante en las organizaciones innovadoras.

El “ajuste” entre el individuo y la organización -es decir, el hecho de si las actitudes y la conducta del aspirante o el trabajador son compatibles con la cultura- influye mucho en quién recibe una oferta de trabajo, una evaluación del desempeño favorable o un ascenso. No es coincidencia que casi todos los empleados de los parques temáticos de Disney tengan una apariencia atractiva, limpia e íntegra, y muestren sonrisas brillantes. La compañía selecciona a los empleados que logren mantener esa imagen.

En el trabajo, una cultura fuerte respaldada por reglas y reglamentos formales garantiza que se actuará de una forma relativamente uniforme y predecible. (Robbins et al, 2013).

Figura III-e

III.5. La cultura crea el ambiente

Si ha trabajado con alguien cuya actitud positiva le inspiró a dar lo mejor, o con un equipo deslucido que disminuyó su motivación, entonces ya experimentó los efectos del ambiente.

El ambiente organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral. Este aspecto de la cultura es como el espíritu de equipo a nivel organizacional.

Cuando todos tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de la forma en que están resultando las cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes individuales. Un metanálisis descubrió que, entre docenas de casos diferentes, el ambiente psicológico estaba muy relacionado con la satisfacción laboral, la participación, el compromiso y la motivación de los individuos.

Un ambiente general positivo en el lugar de trabajo también se ha relacionado con mayor satisfacción de los clientes y un mejor desempeño financiero.

Se han estudiado decenas de dimensiones del ambiente, incluyendo la seguridad, la justicia, la diversidad y el servicio al cliente. Quien se encuentra con un ambiente positivo para el desempeño pensará más en hacer un buen trabajo y creerá que los demás apoyan su éxito. El individuo que se encuentra con un ambiente positivo para la diversidad se sentirá más cómodo al colaborar con los colegas sin importar sus antecedentes demográficos.

Los ambientes pueden interactuar entre sí para generar conductas. Por ejemplo, un ambiente positivo para dar facultades a los trabajadores favorece un mejor desempeño en las organizaciones que también cuentan con un ambiente que favorece la responsabilidad personal.

El ambiente también influye en los hábitos de las personas. Si hay un ambiente positivo para la seguridad, entonces todos utilizarán equipo de seguridad y seguirán las directrices establecidas, incluso si de manera individual no suelen pensar mucho en la seguridad. De hecho, muchos estudios han demostrado que un ambiente positivo para la seguridad reduce el número de lesiones documentadas en el lugar de trabajo. (Robbins et al, 2013).

IV. Propuesta de RRHH del proyecto

El Equipo Directivo de Jugos del Valle, a través del ejercicio de Planeación Estratégica con toda la creatividad, responsabilidad, análisis del entorno, planeación de los objetivos del negocio, revisión de las culturas actuales dentro de la Organización y las de los grupos embotelladores, encontramos como resultado desarrollar una estrategia de Redefinición de una nueva Misión, Visión y Valores para Jugos del Valle, que fuera reconocida y adoptada por todos los colaboradores, generando identidad propia y sentido de pertenencia, y que permitiera la alineación de prácticas para el logro de los objetivos de negocio.

La oportunidad, como lo observamos en el análisis previo, estaba puesta sobre la mesa. Nuestros colaboradores tendrían una mayor apertura a adoptar una cultura nueva, siendo que la actual no estaba arraigada, a que si por el contrario hubiéramos tenido que enfrentarnos a una cultura ya sólida y alineada.

El gran reto se convertía ahora en diseñar un robusto plan y modelo de implementación del proceso de Transformación Cultural, que atravesara toda la organización, a todos sus colaboradores y que garantizara la correcta sensibilización y comunicación.

A partir de este momento, la Dirección de Recursos Humanos nos convertiríamos en el sponsor de este proyecto, ser las guías que llevaran a todo el Equipo Directivo paso por paso para implementar esta transformación, dando pasos firmes para lograr el objetivo: Actualizar e implementar una nueva plataforma cultural que respondiera a los retos y habilidades a las que nos enfrentábamos en ese momento, estableciendo claridad en los comportamientos clave esperados de sus colaboradores, y relacionando sus tareas diarias con la vivencia de valores; convirtiéndose en una palanca clave para la institucionalización de todas las unidades de la Organización.

IV.1. Conducir la transformación y el cambio

Un rol clave, por medio del cual los **profesionales de RR.HH.** pueden agregar valor a una firma, es el de **conducir la transformación y el cambio**. La *transformación* implica cambios culturales fundamentales dentro de la firma; los profesionales de RR.HH. que conducen la transformación se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa. El *cambio* hace referencia a la capacidad que tiene la una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la organización; los profesionales de RR.HH. ayudan a identificar e implementar los procesos de cambio.

El aporte de la conducción de la transformación y el cambio es la **capacidad de cambio**. Cuando la firma vive una transformación, los ejecutivos de RR.HH. sirven como socios de negocios ayudando a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo. Como agentes del cambio, los ejecutivos de RR.HH. ayudan a las organizaciones a identificar un proceso para la administración del cambio.

Tal como ha quedado implícito más arriba, la metáfora para el trabajo de este rol es la de “agente de cambio”. Como agentes de cambio, los profesionales de RR.HH. se enfrentan a la paradoja inherente a cualquier cambio organizativo. A menudo el cambio debe tener raíces en el pasado. Para el profesional de RR.HH. que actúa como agente de cambio, honrar el pasado significa apreciar y respetar la tradición y la historia de una empresa mientras actúa de cara al futuro. Los profesionales de RR.HH. pueden tener que forzar o facilitar un diálogo acerca de valores a medida que identifican nuevas conductas que ayudarán a mantener la competitividad de una firma a lo largo del tiempo. Ser agentes de cambio forma parte claramente del rol de valor agregado de los profesionales de RR.HH. como socios de negocio.

Las acciones de los agentes de cambio incluyen identificar y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, resolver problemas y crear –y llevar a cabo- planes de acción. En investigaciones acerca del desempeño de los profesionales de RR.HH. hemos encontrado que el dominio de las capacidades relacionadas con el manejo del cambio era la habilidad personal más importante para el éxito profesional. Los profesionales de RR.HH. que son agentes de cambio ayudan a hacer que el cambio se vuelva realidad: entienden los

procesos críticos de cambio, crean el compromiso personal con esos procesos y se aseguran de que el cambio se dé tal como se deseaba. (Ulrich, 2012).

Figura IV-b

IV.2. El cuadro de mando de Recursos Humanos

El cuadro de mando de Recursos Humanos está pensado para guiar la gestión de la función de Recursos Humanos, pero los elementos que lo integran son indicadores adelantados del éxito de la plantilla. Por lo tanto, es apropiado que varios indicadores-resúmenes sobresalgan en el panel general como posibles explicaciones de la actuación de la plantilla. En este esfuerzo de valoración de <<rápido comienzo>>, nos centraríamos en dos dimensiones: el sistema de gestión de Recursos Humanos y las competencias de la plantilla de la plantilla del departamento de Recursos Humanos. (Huselid, Becker, Beatty, 2007)

Se comenzó entonces a la conformación de un Equipo Guía, integrado por expertos del área de Recursos Humanos en cada uno de los rubros de mayor importancia a trabajar durante este proceso:

- Cambio Organizacional
- Comunicación
- Desarrollo
- Capacitación, y
- Gestión Laboral

Todo esto, acompañado de un proceso de comunicación estratégica como base. Es por ello que se hace importante entender las Funciones de la Comunicación, para asegurarnos que la Cultura se difunde con el impacto deseado en la organización.

Figura IV-c

IV.3. Funciones de la comunicación

La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

- **Control.** La comunicación actúa de varias maneras para **controlar** el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exigen acaten los empleados. Cuando estos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo, cumplir con la descripción de su puesto u obedecer las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control. La comunicación informal también rige la conducta. Cuando grupos de trabajo molestan o hostigan a un miembro que produce demasiado (y que origina que el resto del grupo transmita una mala imagen), se están comunicando con él de manera informal y controlando su comportamiento.
- **Motivación.** La comunicación favorece la motivación porque les aclara a los individuos lo que deben de hacer, que tan bien lo están haciendo y como podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación del progreso hacia ellas y el reforzamiento del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.
- **Expresión Social.** Para mucha gente, su grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales.
- **Información.** La última función de la comunicación consiste en facilitar la toma de decisiones. La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de los datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

Casi cualquier interacción de comunicación que se lleva a cabo en un grupo u organización desempeña una o más de estas funciones, y ninguna de las cuatro es más importante que las demás.

Para lograr un desempeño eficaz, los grupos necesitan mantener cierta forma de control sobre sus integrantes, estimularlos para que actúen, permitir la expresión emocional y tomar decisiones. (Robbins et al, 2013)

¿Cómo se propuso?

El cambio de la Cultura Organizacional en cualquier empresa, implica una transformación característica, una modificación de dimensiones o aspectos significativos, que tomarán su tiempo el ser conocidos, entendidos y adoptados por los colaboradores.

Con base en esto, el Equipo Guía y la Dirección de Recursos Humanos, definimos un “Modelo de Implementación” que nos diera visibilidad de las diferentes etapas y momentos en el que tendríamos que desplegar la nueva Cultura Organizacional hacia nuestros colaboradores, así como los diferentes habilitadores en cada una de ellas, y los tiempos que nos llevaría su implementación.

Este modelo lo diseñamos basados en la propuesta de Blanchard y O’Connor (1997) de su libro *Administración por Valores*, en donde plantea el proceso “APV”: Aclarar, Comunicar y Alinear.

- Fase 1: Aclarar nuestros valores, propósito y misión
- Fase 2: Comunicar nuestra misión y nuestros valores
- Fase 3: Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión, visión y nuestros valores

La aprobación del Equipo Directivo, ya lo teníamos cubierto, así que comenzaríamos con el trazo del Modelo de Implementación para ir reuniendo los elementos necesarios en cada una de las etapas.

Figura IV-d

IV.4. El proceso de ejecución de la estrategia

Un gran reto para la ejecución de la estrategia es asegurar que las empresas tienen una estrategia de plantilla y que hacen responsables a sus directivos de los logros de sus empleados. En nuestra opinión, es una responsabilidad compartida entre el consejero delegado, el equipo directivo, los jefes de línea y el departamento de Recursos Humanos. La ejecución de la estrategia requiere claridad y responsabilidad de los líderes y los empleados para asegurar que la estrategia se convierte en realidad. Gran parte de lo que

sigue está construido alrededor de este sencillo modelo de los papeles que juegan los líderes, la plantilla y los recursos humanos en la ejecución de la estrategia de la empresa.

No es posible exagerar la importancia de la responsabilidad en la ejecución de la estrategia. A menudo se ha dicho que << el problema de nuestra empresa no es la estrategia, sino su ejecución>>. (Joyce, Nohria, Roberson, 2003).

Hacer responsables a las unidades de trabajo y a las personas individuales de los resultados de la empresa es ejecutar una estrategia. Las empresas necesitan dirección e indicadores para hacer un seguimiento del progreso. Las personas individuales requieren consecuencias que refuercen cuándo lo han hecho bien y cuándo no, en base a la considerable cantidad de publicaciones que demuestran la fuerza de las consecuencias al influir en el rendimiento de la empresa. (Kopelman, Reinharth, Oct 1982)

El reto para los líderes empresariales es crear una cultura de la responsabilidad. (Huselid et al, 2007).

IV.5. Modelo de implementación

Para poder transformar y entender el cambio se hacía necesario que toda la gente entendiera cual era la nueva filosofía.

El primer gran entregable era contar con la Misión, Visión y Valores completamente alineados a la Estrategia de la Organización.

Como segundo punto todos decían que conocían la forma de manejar grupos, pero en realidad lo que se necesitaba era ser más prácticos y tomar decisiones rápidas y contundentes.

En términos de la Cultura Organizacional, es fundamental contar con una Estrategia de Comunicación, la cual permita ser medianamente confiable para poder llegar a toda la Organización.

Cuadro 3. Modelo de Implementación



Fuente: JdV (2015).

En la primera etapa, lo primero que una empresa debe hacer para implementar un proceso de APV, es definir con claridad la Misión, Visión y Valores, y hacer de estos la piedra angular de toda actividad que realice la organización

Los colaboradores deben conocer desde que es una Cultura Organizacional, cuál es la de la empresa, y cómo puede beneficiarlo en su labor diaria y de equipo, para entonces si pasar a la etapa de aceptación, en la que puedan ir delineando sus comportamientos según los valores escuchados y aprendidos.

El éxito de este proceso y de crear una cultura basada en valores, depende en gran parte del ejemplo por parte de los altos directivos, es a este fenómeno que se le denomina “Alineación”.

Sólo así habrá congruencia entre lo que los colaboradores escuchan a través de los medios de comunicación de la empresa, con lo que observan en los comportamientos de sus Jefes y Líderes; para que a su vez así ellos se comprometan con estos comportamientos y valores. Generando resultados en las etapas de Aceptación y Compromiso.

Para alinear las prácticas organizacionales de toda la empresa a la Misión, Visión y Valores se hacía necesario crear un Modelo de Interacción, el cual debe buscar inminentemente el compromiso y que tal compromiso se pueda avalar a través de los indicadores operativos.

Para iniciar con este proceso, la Dirección de RRHH se coordinó con la Dirección General y otras áreas clave de la compañía, para definir un modelo de implementación que pudiera dar resultados sostenibles en el tiempo

IV.6. Modelo de intervención

Etapas 1

Como primera etapa, debíamos redefinir nuestra nueva Cultura Organizacional y darla a conocer. Pero al ser el primer eslabón del modelo, era necesario que nuestro mapa contemplara todos aquellos elementos que nos permitieran apalancar con mayor facilidad esta gestión del cambio y garantizar una exitosa implementación de nuestra nueva cultura.

IV.6.a. Agentes de cambio frente a expertos administrativos

Los profesionales de RR.HH. también deben equilibrar la necesidad de cambio, innovación y transformación con la necesidad de continuidad, disciplina y estabilidad. Esta tensión entre sus roles como agentes de cambio y expertos administrativos da lugar a una cantidad de paradojas que deben ser manejadas. Las empresas deben equilibrar la estabilidad y el cambio. Una empresa debe tener estabilidad para asegurar la continuidad de sus productos, los servicios y la producción. Las empresas que cambian constantemente pierden identidad y persiguen éxitos míticos que nunca se materializan. Por el otro lado, las empresas que no cambian simplemente terminan por quebrar. Las empresas deben equilibrar el pasado y el futuro. Una empresa debe honrar su pasado pero también avanzar superándolo. Debe reconocer que los éxitos del pasado aseguran la actual supervivencia pero que sólo renunciando al pasado llegará el futuro. Las viejas culturas deben dar sustento a otras nuevas, no ser impedimento para el cambio.

Las empresas deben equilibrar los beneficios de la libertad de acción y el control. Una empresa tiene que alentar la iniciativa y la autonomía en la toma de decisiones, compartiendo la información y solicitando ideas. Inversamente, una empresa requiere disciplina entre los empleados para hacer que el valor de todo sea mayor que el de las partes, para fusionar los esfuerzos individuales en logros de equipo y para crear los límites de la libertad.

Las empresas deben equilibrar la eficiencia y la innovación. Las nuevas ideas y programas requieren capital de riesgo tanto económico como humano. Los profesionales de RR.HH. tienen que alentar a correr riesgos y asumir la innovación sin olvidar que al mismo tiempo se deberá mantener la eficiencia. Así los riesgos deben ser controlados, no azarosos.

Para resolver estas y otras paradojas, los profesionales de RR.HH. que se manejan con el cambio cultural deben ser tanto guardianes culturales del pasado como arquitectos de las nuevas culturas. En la práctica, esto significa que a la hora de las discusiones con aquellos que quieren moverse lentamente, los profesionales de RR.HH. deben buscar cambios de gran efecto. Por el otro lado, en la discusión con los que quieren demoler la historia y la tradición, los profesionales de RR.HH. deben ser adalides de la moderación y el respeto por

el saber adquirido. Significa que cuando trabajan para crear nuevas culturas, los profesionales de RR.HH. deberían considerar simultáneamente el impacto de la nueva cultura sobre los procesos administrativos (por ejemplo, la manera de contratar, entrenar y premiar a los empleados de una forma coherente con la nueva cultura) y reconocer el dominio que aún tenga la vieja cultura sobre los empleados y las prácticas de la compañía.

Este equilibrio requiere que las nuevas culturas conduzcan a nuevas prácticas administrativas y que éstas den sustento al cambio de cultura. A veces, los partidarios del cambio cultural espectacular, al no entender qué infraestructura hace falta para sostener el cambio, pueden hacer declaraciones que suenan muy bien pero que van más allá de lo creíble y exceden la capacidad de implementación de la empresa. Parte del rol del profesional de RR.HH. como agente de cambio es moderar tales expresiones. La infraestructura administrativa puede ser lo último que cambie cuando las compañías avancen en nuevas direcciones estratégicas. (Ulrich, 2012).

IV.7. Palancas Clave

Identificamos las palancas clave según un estudio de Harvard Business Publishing, que realizó a diferentes compañías que lograron una implementación exitosa de algún nuevo tipo de cultura (Kotter, Heskett, 2011):

- **Patrocinio:** Involucramiento y abanderamiento del programa por parte del Equipo Directivo.
- **Alineación de Plataforma Estratégica Cultural:** Actualización y establecimiento de Misión, Visión y Valores
- **Estructura:** Definición de roles e instancias.
- **Seguimiento:** Selección de criterios y formalización del programa, visualizando posibles retos y/o oportunidades.
- **Comunicación:** Establecimiento de una plataforma de acompañamiento que permee la difusión de la iniciativa.

Y nos aseguramos de que fueran parte de nuestro “Mapa de Intervención”, mismo que diseñamos partiendo desde los básicos, el análisis del momento de la Organización, sin obviar necesidades, formalizar comentarios o dar por hecho viejas creencias.

Figura IV-f

IV.7.a. Crear un plan de acción que integre múltiples formas de encarar el cambio de cultura

Para crear un plan de acción que implemente el cambio de cultura se deben tomar en cuenta los siete factores críticos para el cambio:

- Liderazgo del cambio: Identificar un padrino de la iniciativa de cambio de cultura.
- Crear una necesidad compartida: Asegurarse de que la lógica del cambio de cultura va unida a los resultados en los negocios, y que existe y se explica claramente una razón para una iniciativa de cambio de cultura.
- Crear una visión: Articular los resultados deseados del cambio de cultura.
- Movilizar el compromiso: Identificar los interesados clave que estarán dispuestos a aceptar la cultura deseada.
- Cambios los sistemas y estructuras: Coordinar y reformular las prácticas de RR.HH. para que sean coherentes con la cultura deseada.
- Controlar los avances: Realizar el seguimiento y la evaluación de la nueva cultura.
- Hacer que perdure el cambio: Realizar acciones específicas, asignar responsabilidades y plazos, e integrar actividades multidireccionales (arriba abajo, lado a lado y de abajo arriba).

Cuando los profesionales de RR.HH. ayudan al management a concentrarse en estos factores de éxito, crean un plan de trabajo integrado. (Ulrich, 2012).

Cuadro 4: Mapa de Intervención, Etapa 1



Fuente: JdV (2015).

En la validación de la información, el formato de diagnóstico consistió en encuestas impresas y entrevistas personales a una muestra representativa de todas nuestras unidades de negocio, cuestionando acerca de su percepción de la vivencia de los valores que en ese momento existían, conocimiento de los mismos, de la Misión y Visión, congruencia con el actuar de los líderes, así como el sentido de pertenencia a la Organización y claridad de la identidad como Jugos Del Valle.

Estos resultados se cruzaron con otras herramientas de medición como Clima Organizacional, Sistema de Resultados por Objetivos, e Indicadores Operativos.

IV.8. Actores Clave

Se establecieron y se involucraron en el plan de trabajo a los siguientes actores clave

- Dirección General: como sponsor y líder de todo el programa.
- Equipo Directivo.
- Equipo Guía.
- Comité de Valores.

- Células líderes de la transformación.
- Funcionales y responsables por División.
- Sistema Integral de Calidad

Posteriormente presentamos este mapa de despliegue a Dirección General, para validar nuevamente la iniciativa de cambio de Cultura Organizacional y presentarle a la instancia que lideraría el proyecto:

- **Equipo Guía:** Encargado funcional de asegurar la correcta y exitosa implementación del programa. Conformado por los responsables de las Áreas de Planeación y Desarrollo, Comunicación Interna y Laboral para gestionar este momento transformacional de la Organización.

Con el apoyo del Equipo Guía, todo el Equipo Directivo comenzó las varias sesiones de alineación para definir la nueva Misión, Visión y Valores que respondieran a los retos presentes del negocio. Tomando en cuenta las culturas organizacionales de todos los Grupos Embotelladores, como punto de referencia de los resultados esperados a total Sistema Coca-Cola, pero sin perder la esencia que estábamos buscando como compañía, sobre todo al ser la única productora de bebidas no carbonatadas, y que precisamente eso nos diferenciaba y nos solicitaba nuevas capacidades ante el entorno.

Este proceso de re-definición tomo varias sesiones, con el objetivo de que el resultado final contará con todos los elementos y aprobación de los miembros del equipo y Dirección General.

Una vez teniendo definida la Misión, Visión y Valores, era momento de integrar a una segunda instancia:

- **Comité de Valores:** Equipo encargado de la facilitación, acompañamiento y empuje al programa. Conformado por colaboradores que en su desempeño diario, mostraban participación activa, congruencia en su actuar, y eran líderes natos, por ascendencia o carismáticos hacia sus compañeros, según también los resultados de nuestra encuesta de Clima Organizacional.

Como representantes de los colaboradores, el Comité de Valores debía ser el primero en conocer la nueva Cultura Organizacional, para que a través de su sensibilidad, pudieran dar la propuesta de los comportamientos clave de cada valor, asesorados por el Equipo Guía, para que dichos comportamientos fueran asumidos con mayor compromiso por ellos mismos, y nos ayudarán a promoverlos entre sus compañeros.

Quien mejor que ellos, integrantes de diversas áreas, para conocer que comportamientos representaban mejor la labor diaria de todos los colaboradores. Así que tras varias sesiones de trabajo, en las que el Equipo Directivo acudió a transmitirles su confianza en que los comportamientos definidos por ellos serían los mejores, la propuesta final, fue llevada a aprobación de los mismo Directores, como líderes responsables del proceso y su definición.

Tanto el Equipo Directivo, como el Equipo Guía, teníamos claro el siguiente paso del mapa, y el más importante en el sentido de generar y esperar la reacción de los 2,300 colaboradores de Jugos Del Valle: el lanzamiento de nuestra nueva cultura y su implementación en el día a día.

Para afianzar esta cuarta fase del mapa, era necesario centrar esfuerzos en la base que él mismo nos marcaba, la comunicación.

No solamente una comunicación masiva, con el objetivo de dar a conocer la nueva cultura, sino una comunicación que llegara a todas las dimensiones del colaborador como lo describimos en nuestra estrategia, para generar esa reacción de compromiso que buscábamos en ellos.

Por su puesto esta comunicación debía alinearse con otras actividades de sensibilización y congruencia en el actuar de los líderes, de decisión del negocio y de herramientas facilitadoras del proceso.

IV.8.a. Estrategias para aumentar la verdadera urgencia

- **Suministrarles a las personas hechos importantes**
 - Una excelente información en sí misma, acompañada de los mejores datos y lógica, que pueda definir nuevas necesidades y nuevas metas (probablemente ambiciosas).
 - Puede conquistar la mente y los pensamientos de otras personas, pero rara vez conquistará el corazón y los sentimientos lo suficiente como para aumentar la urgencia necesaria (y esto sucede todo el tiempo).
- **Conquistar el corazón y la mente**
 - Un caso lógico que sea parte de una experiencia emocionalmente cautivadora, que use tácticas que no solo comunican necesidades sino necesidades emotivamente convincentes, que comunican no solo metas ambiciosas, sino metas que entusiasman y despiertan la determinación.
 - Puede **conquistar el corazón y la mente de otros** y **aumentar** suficientemente la **urgencia necesaria**. (Kotter, 2009).

IV.9. Roles y Momentos

Se establecieron los siguientes roles, para cada actor clave.

Cuadro 5. Roles y Momentos.

Actores	Roles	Momentos Clave
Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> Líder de negocio y sponsor natural de la iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Banderazo Inicial Reuniones con Equipo Directivo
Equipo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> Equipo líder responsable de la alineación del programa así como la sustentabilidad del mismo 	<ul style="list-style-type: none"> Alineación de programa con planeación estratégica.
Comité de Valores	<ul style="list-style-type: none"> Equipo encargado de la facilitación, acompañamiento y empuje al programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de valores y su enfoque organizacional.
Equipo Guía	<ul style="list-style-type: none"> Encargado funcional de asegurar la correcta y exitosa implementación del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Inducción Desarrollo e integración de conceptos. Implementación. Seguimiento.
Funcionales y responsables por división	<ul style="list-style-type: none"> Conjunto de responsables en el acompañamiento y soporte puntual a equipo base en la implementación del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de talleres por unidad.
Sistema Integral de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Lograr sinergia entre la iniciativa de Cultura Organizacional y el Sistema Integral de Calidad, reforzando el proceso de implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> Etapas de implementación

Fuente: JdV (2015).

IV.10. Comunicación, Palanca Clave del éxito

El sistema en el que nos basamos para definir el plan de comunicación a utilizar como una de las palancas clave del proceso, es el denominado 1A (Tessi Parisi, 2002), el cual nos plantea la creación de estrategias de comunicación integrada en tres dimensiones.

Cuadro 6: Estrategia de Comunicación y sus dimensiones



Fuente: JdV (2015).

El Sistema 1A postula que la comunicación comience primero adentro de las organizaciones, las siglas del Modelo 1A proponen que, una vez adentro, las estrategias internas de comunicación comiencen primero arriba, es decir, con los líderes. Comenzar esta gestión primero arriba, como indica el modelo intrapersonal, es una forma ideal de cumplir con los requisitos de recursos y apoyo directivo.

Significado de las siglas 1A

- En el Sistema = Comunicación organizacional “Primero Arriba”
- En el Modelo = Comunicación Interna “Primero Adentro”

El modelo 2S afirma que la comunicación interpersonal, tratada de manera estratégica, es la que tiene mayor posibilidad de transmitir ese Sentido a los integrantes de un equipo de trabajo. La comunicación boca a boca, la palabra del jefe, los comportamientos y conductas cotidianas de los integrantes de un equipo, puede alcanzar un contenido alto de Sentido y aportarle un importante nivel de Significado a la tarea que se está haciendo.

La propuesta de este modelo es gestionar estrategias de comunicación interna en los equipos de manera que este Sentido tenga tanta o más importancia que el mismo Salario.

Cuando esto se logra, los equipos alcanzan mayor productividad, las empresas mejores resultados y los empleados también pueden lograr mejoras en los beneficios económicos.

El modelo 3E es una regla mnemotécnica. Representa las tres etapas indispensables de la comunicación efectiva en una organización:

- **Escuchar.** Para determinar el Proyecto se escucha tanto al emisor responsable como a la audiencia objetivo.
- **Empatizar.** Significa compatibilizar los intereses del emisor con los del receptor. Se genera un concepto único a comunicar.
- **Emitir.** Se transforma el Concepto en una Idea persuasiva y recordable, que se vehiculizará dentro de la estrategia general.

Se retroalimenta a sí mismo, ya que una vez finalizada la etapa de Emitir, se vuelve a Escuchar, reiniciando el ciclo, corrigiendo desvíos y generando un círculo virtuoso en la comunicación.

Con la aplicación del modelo en todas sus etapas se logra un mayor entendimiento entre emisor y receptor y una alineación estratégica de la comunicación a los objetivos propuestos. La medición de resultados es parte del nuevo ciclo de Escuchar. En la práctica se sabe que mientras más importante es el Proyecto para la organización, más interés tiene ésta en medir los resultados de la comunicación.

- En la dimensión intrapersonal llevamos a cabo diversas sesiones con el Equipo Directivo, para orientarlos sobre la alineación de su discurso como líderes de la Organización, y su rol fundamental de ser ejemplo en esta nueva cultura; tal como lo indica nuestro sistema, “Primero Arriba y Primero Adentro” deben ser primero los líderes quienes creamos y nos comprometamos el proceso, para poder cascadearlo de forma congruente y creíble.
- En la dimensión interpersonal, generamos estos espacios de cascadeo, para que fuera el propio Director de Área quien explicará a sus equipos, el objetivo y necesidad de contar con una nueva cultura organizacional, las expectativas que generaba a la Organización, y qué reacción esperábamos de ellos, en el sentido de generar compromiso y participación hacia la misma.

A su vez, los reportes directos de los Directores, realizaron sesiones de cascado con sus equipos, con el fin de ir permeando la información hacia todos nuestros colaboradores.

En ninguna de las sesiones de cascado, fue develada la misión, visión ni valores, para ir generando expectativa hacia nuestros colaboradores.

- En la dimensión Institucional, generamos una estrategia de comunicación con el objetivo de que todos los colaboradores:

ACTÚEN DE ACUERDO A LA CULTURA DE JDV = ACTITUD

Basada en las 4 dimensiones para poder crear la “Propuesta única a comunicar” (PUC)

¿Qué queremos que sepan los colaboradores?

- Conozcan qué es y cuál es la visión, misión y valores de JDV.
- Cuáles son los comportamientos que todos debemos vivir dentro de JDV.

¿Qué queremos que sientan?

- Pasión al realizar sus actividades, den valor agregado.
- Orgullo de pertenecer a Jugos Del Valle.

¿Qué queremos que digan?

- Conozco la misión, visión y valores de mi empresa y sé como aplicarlos.
- Conozco hacia dónde vamos y la contribución de mi trabajo diario para alcanzar los objetivos de JDV.

¿Qué queremos que hagan?

- Alineen sus comportamientos dentro de la Organización a los valores de la Compañía.

Y así con este concepto central (PUC) generar una campaña paraguas de piezas gráficas.

Redefinimos nuestra cultura para establecer hacia dónde vamos, alinear nuestras acciones como equipo y lograr congruencia entre los Objetivos de la Organización y quienes la integramos para consolidar nuestro liderazgo.

Las propuestas iconográficas reflejaban:

1. El claro proceso de transformación en el que se encuentra JDV para consolidar su liderazgo.
2. Nuestra esencia natural, fresca, joven, innovadora; somos una nueva Compañía, con gente joven.
3. El dinamismo en el que nos movemos en el mundo actual.
4. La cordialidad con la que nos conducimos a todos los niveles.
5. La esencia de nuestros productos = bienestar.

A través de:

1. Iconografía que nos permita crear nuevas imágenes, son parte de algo, de un todo, no aisladas.
2. Colores vivos, frescos; íconos que nos permitan generar actividades lúdicas.
3. Figuras geométricas y asimétricas generando nuevas formas desenfadadas.
4. Rasgos simples y sencillos, fáciles de implementar y recordar.
5. Imágenes amigables, que generan bienestar y ganas de hacer nuevas cosas, de vivir nuestros valores.

Utilizamos para comunicarla toda nuestra red de medios disponible de manera presencial, impresa y electrónica, para mantener el refuerzo constante de los conceptos a posicionar; y sobre todo generar un ambiente en el que los colaboradores identificaran los diferentes esfuerzos, procesos, políticas e iniciativas, como parte de una sola cultura.

Todo esto con base en un mapa de comunicación de toda la primera etapa, para tener muy claro los momentos y formas de actuación y comunicación de los conceptos:

Cuadro 7: Mapa de Comunicación Fase 1 - Difusión



Fuente: JdV (2015).

IV.11. Lanzamiento de nuestra Cultura Organizacional

Quisimos establecer un parte aguas significativo en la Organización, para que nuestros colaboradores identificaran que a partir de ese momento en el que develáramos nuestra misión, visión y valores, abríamos un nuevo capítulo en la Organización, en el que juntos

debíamos reescribir las reglas de la convivencia, del trabajo en equipo, de nuestro actuar diario; pero sobre todo un nuevo capítulo en el que ningún reto sería imposible de lograr.

Enfocados en este objetivo, nos dimos a la tarea de pensar en un evento que fuera más allá del lanzamiento de los conceptos de Cultura, debía ser un evento totalmente experiencial del cual los colaboradores fueran parte activa, y en el que pudiéramos demostrarles que viviendo lo valores, ningún reto sería imposible, y que mejor reto que juntos romper un **Récord Guinness: “La mayor cantidad de personas abriendo una botella al mismo tiempo”** esta botella por su puesto sería el ícono de nuestros productos, una generosa de jugo Del Valle, pero además sería una botella que cada uno de nosotros abriría para dar pie al nuevo capítulo de nuestra historia.

Racional:

- Innovamos con una actividad diferente
- Nos apasionamos por romper el récord
- Trabajamos en equipo para lograrlo
- Lo hacemos con calidad y productividad, nadie puede fallar
- No podemos hacer trampas ni trucos, testigos observan nuestra integridad y honestidad.
- Nos adaptamos a los cambios

Estábamos listos para romperlo e instalar un nuevo récord:

- 1er. Récord: Coca Cola Atlanta con 800 personas (Coca-Colas)
- 2do. Récord: Dubai con 936 personas

Como una de nuestras palancas clave, este evento al que nombramos “Día Cero”, contó con el abanderamiento de todo el Equipo Directivo; fue nuestro Director General respaldado por todos los demás Directores, quien dio a conocer nuestra Cultura y a través de un mensaje, convocó a todos los colaboradores a ser parte de ella como piezas fundamentales del negocio, a sumarse y trabajar de la mano para juntos alcanzar el éxito.

El evento fue replicado el mismo día en dos de nuestras localidades, Área Metropolitana (Planta, Almacén y Corporativo) y por la tarde en nuestra Planta de Monterrey; y al día siguiente en nuestra Planta de Zacatecas, para que el 100% de nuestros colaboradores, así como proveedores fijos, conocieran nuestra cultura en el mismo momento.

El evento fue un éxito en las tres localidades, logrando romper el Récord Guinness que anteriormente se encontraba en Dubai, y demostrando que viviendo nuestros valores como Trabajo en equipo pues todos debíamos abrir la botella al mismo tiempo, Adaptación a los cambios, Honestidad para ser auditados por un Notario Público como parte de las reglas del récord, Innovación para participar en un evento totalmente diferente, entre otros, podíamos romper incluso un Récord Guinness.

Cuadro 8: Certificado Guinness World Record



Jugos Del Valle con 1200 personas. (Botellines)

Fuente: JdV (2015).

Como parte de la última fase de Implementación, posterior a esta develación de nuestra nueva Cultura, realizamos una serie de talleres en los que les explicábamos:

- ¿Qué es una Cultura Organizacional?
- ¿Qué es una Misión?

- ¿Qué es una Visión?
- ¿Qué son los Valores?
- Comprender la importancia que tiene para las Organizaciones, el esfuerzo constante de fortalecer los valores y la cultura organizacional como palancas para el desarrollo sustentable.
- Identificar la relación que hay entre los valores de su empresa y los comportamientos esperados para cada uno de los colaboradores.
- Definir compromisos y acciones para llevarlos a la práctica.
- Cómo aplicarlos en la vida personal.
- Beneficios de adoptarlos en el ámbito personal y profesional.

Este despliegue se llevó a cabo a lo largo del primer año, con resultados muy positivos como:

- 100% de nuestros colaboradores participaron en el Día Cero conociendo nuestra nueva cultura.
- 94% de nuestros colaboradores habilitados en los talleres de cultura organizacional.
- Avanzamos 40% en nuestra cultura de salud y seguridad, con apego a las normas.
- Incrementamos el 15% de participación de nuestros colaboradores y sus familias, en eventos de integración.
- Incrementamos nuestro sentido de pertenencia +1 punto vs. el año anterior.
- Logramos obtener 2 importantes certificaciones para nuestras Plantas de Monterrey y Tepetzotlán.
- Y por supuesto, un Récord Guinness en nuestra historia.

Comienza la segunda etapa

Esta etapa representaba un gran reto, no sólo en el sentido de implementar la segunda etapa de nuestro modelo de Cultura Organizacional, sino en mantener la credibilidad de nuestros colaboradores.

Un año antes les habíamos generado gran expectativa, les dimos a conocer nuestra nueva cultura, los sensibilizamos ante ella, los mantuvimos comunicados, los involucramos, y les pedimos su confianza. Ahora debíamos involucrarlos en una nueva etapa en la que visualizaran que todo ese discurso venía a hacerse mucho más palpable, que Jugos Del Valle busca darles todas las herramientas de comunicación para estar en contacto con sus compañeros y líderes, de capacitación para contar con el habilitamiento necesario, de alineación para lograr un mejor desempeño, de disciplina para optimizar nuestra productividad, y de reconocimiento para compartir su valor con nuestros colaboradores.

Visualizamos como una de las palancas clave de éxito de la etapa de “Comprensión”, extrapolar nuestra cultura a las familias de los colaboradores, para que nos ayudaran a promover su comprensión y aceptación, haciendo visibles los beneficios.

Mapa de Intervención, Etapa 2-3

Cuadro 9: Mapa de Intervención, Etapa 2-3



Fuente: JdV (2015).

Durante esta nueva etapa, buscamos continuar con la habilitación del Equipo Directivo, para darles las herramientas necesarias de coaching y liderazgo para mantener la congruencia con su actuar y el nuevo modelo de cultura que estábamos promoviendo.

Así mismo, serían ellos quienes definirían los indicadores principales en los cuáles debíamos enfocarnos para cascadear a los colaboradores, y que en sus talleres de cultura

organizacional, una vez comprendida con mayor claridad nuestra visión y valores, alinearán sus prácticas y objetivos individuales y de equipo a dichos indicadores, para impactar en los resultados del negocio.

Los compromisos generados durante estos talleres de habilitación, serían la punta de lanza para que entendieran la alineación a nuestra cultura y su valiosa contribución al negocio, pero también debíamos facilitarles algunas prácticas organizacionales alineadas a nuestros valores, tanto a ellos como a sus familias, para que comprendieran como es que con pequeñas acciones pueden ir generando cadenas de valor que impacten benéficamente dentro y fuera de la Organización, incluso en sus hogares; y así para nuestra cuarta etapa, fueran ellos quienes de manera natural, busquen comprometerse y alinear todas sus prácticas a la Cultura Jugos Del Valle.

Es así como nace nuestra iniciativa llamada “Pasaporte Jugos Del Valle” un documento que tal como su nombre lo indica, les daría el pase de manera simbólica a nuestra cultura, sería el reflejo de su alineación y de su familia.

Este pasaporte podía ser tramitado por todos nuestros colaboradores, a través de una sencilla dinámica: decirnos cuál era nuestra misión, visión y valores. No a manera de memorizarlo, sino de que precisamente comprendieran los conceptos, de esta forma ahora su tarea era ir alineando prácticas.

Con el objetivo que teníamos de extrapolar la cultura a su familia, así como otorgar todas las herramientas y espacios necesarios para un desarrollo integral de nuestros colaboradores, llevamos a cabo un programa de diversas prácticas individuales, en equipo y organizacionales, que al irse sumando a ellas, podían ir obteniendo sellos en su pasaporte.

Estas prácticas consistían desde romper récords de indicadores operativos como eficiencias, mermas, etc., lograr metas de negocio, asistir con su familia a nuestra reforestación anual, donar alimentos para personas de escasos recursos, unirse a la promoción de la práctica de la lectura, hasta ir a votar como un buen ciudadano ejerciendo

su derecho. Todas estas prácticas son parte de la cultura de Jugos Del Valle y es así como queríamos que el colaborador lo percibiera, como una cultura integral, que más allá de la misión, visión y valores, se traduce en acciones concretas que le permiten un desarrollo integral para él y su familia, y que trascienden.

Todas estas prácticas y la recordación de los conceptos de nuestra cultura, siguieron en permanente comunicación a través de nuestros medios internos, como lo hicimos en la primera etapa.

Al finalizar el año, era importante reconocer a los colaboradores y sus familias que se sumaron y alinearon sus prácticas a nuestra cultura. Por ello llevamos a cabo el “Día de la Cultura” en el que en cada una de nuestras localidades llevamos a los colaboradores con sus familias a algún lugar recreativo como parque de diversiones o parque ecológico, para generar convivencia con sus compañeros de trabajo e incluso entre las familias; y que comprendieran que esta práctica, también era parte de nuestra cultura: la integración familiar.

Así poco, fuimos reafirmando la confianza de nuestros colaboradores y sus familias en la nueva Cultura de Jugos Del Valle, y enriqueciéndola con diversas prácticas de salud, educación, medio ambiente, laborales, de integración, etc.; para que fueran comprendiendo que la Cultura de Jugos Del Valle se compone de cada pequeña práctica que realizamos, cada decisión que tomamos y cada iniciativa que generamos dentro y fuera de la Organización, que pudieran aterrizar esa alineación que durante todo el año les demandamos realizar y clarificar que como pieza medular de la Cultura de Jugos Del Valle estaba nuestro interés en ellos y sus familias, en promover su desarrollo integral para ser mejores colaboradores, mejores ciudadanos y mejores personas.

Esta segunda etapa y apertura de la tercera, nos generó resultados palpables del esfuerzo realizado.

- Nuestra Cultura Organizacional como palanca estratégica para la generación de valor al negocio.

- Movilización de indicadores clave de la Organización.

Tercer Año, momento de reafirmar el éxito en la transformación

A lo largo de dos años, hemos llevado a cabo diversos esfuerzos para lograr una exitosa transformación cultural en la Organización. Seguimos un modelo de implementación preciso, nos documentamos sobre el tema, consultamos diversos apoyos para la intervención, nos apalancamos en las claves del éxito que definimos, mantuvimos el liderazgo del Equipo Directivo, logramos mover a los colaboradores y sus familias hacia esta nueva cultura, ganarnos su confianza y adentrarlos en ella.

Ahora es el momento de reafirmar lo construido afianzando las bases, y dejar cada una de las prácticas individuales, en equipo y organizacionales, instaladas dentro de la Organización. Pero esto ya no sólo depende del Equipo Guía o de los Directores, debemos afianzar el compromiso de los colaboradores y sus familias desarrollando su liderazgo, para que sean cada uno de ellos los detonantes desde su lugar de trabajo u hogar, para mover a la Organización con cada práctica, iniciativa o decisión que tomen.

Es por ello que este año, seguiremos un mapa de intervención de cultura manteniendo nuestras prácticas institucionales ya instaladas en la Organización.

Pasaremos la estafeta de Jugos Del Valle a todos los integrantes de la compañía, para que sean ellos quienes mantengan nuestra cultura a través de sus acciones y ejemplo, además de habilitar provocar el cambio.

El compromiso generado será a través del cuestionamiento ¿Y tú como marcas la diferencia? Una diferencia sí en el negocio, pero una diferencia en su hogar, en su comunidad, en su país; un compromiso hacia ellos mismos.

Cuadro 10: Mapa de Intervención, Etapa 3-4



Fuente: JdV (2015).

Este modelo de intervención nos permitirá centrar nuestros esfuerzos en los líderes de la Organización para verificar el impacto puntual en indicadores operativos en el sentido de movilización de equipos de trabajo y alcance de retos.

Pero sobre todo en el líder individual que debe quedarse instalado como parte de la Cultura de Jugos Del Valle.

Un perfil que en cualquier otra Organización y en la sociedad, sea identificado como el colaborador de la Cultura de Jugos Del Valle.

IV.12. Hallazgos iniciales

- En general se percibe que la gente ve un gran impacto y la necesidad de implementar un programa de movilización cultural.
- Fue una constante el comentario de que el equipo gerencial esté directamente involucrado en un programa de cultura para garantizar el éxito de éste.

- La congruencia se mencionó, como indispensable en las acciones del día a día, en todos los niveles, para alcanzar el nivel de confiabilidad y motivación en un programa de cultura.
- El seguimiento y el mantenimiento del ‘momentum’ en la movilización cultural es visto como algo muy importante que garantizará la sustentabilidad del proceso

IV.13. Fortalezas y Oportunidades

- Las expectativas son muy altas acerca del impacto positivo que generaría una movilización cultural.
- Se reconocen los beneficios que traería el clarificar la Misión, Visión y Valores.
- Se presenta una falta de claridad evidente en el conocimiento y entendimiento de la Misión, Visión y Valores organizacionales.
- Debido a los cambios y movimientos de personal realizados la Integración de equipos se percibe como una de las áreas con mayor necesidad de intervención.

IV.14. Redefinición de Misión, Visión y Valores

A través de la colaboración de todos los actores clave, se llegó a las siguientes nuevas definiciones:

Misión

- “Satisfacer con excelencia a nuestros clientes a través de bebidas que generan bienestar”.

Visión

- “Ser la empresa líder en México, reconocida por la calidad, excelencia operativa y continua innovación, impulsada por el talento de nuestra gente, guiada por un modelo de negocio que comparte el riesgo y la rentabilidad”.

Valores

- Innovación:
 - o Pensamos diferente y hacemos cosas nuevas y creativas que contribuyen a la mejora de la Organización
- Pasión y Orientación al Cliente:
 - o Estamos comprometidos con nuestros clientes y consumidores, excediendo sus expectativas para conquistar su lealtad
- Trabajo en Equipo:
 - o Impulsamos como un solo equipo el desarrollo de la Organización, generando valor y comprometidos con resultados de excelencia
- Adaptación a los cambios:
 - o Somos flexibles y estamos preparados para afrontar retos, brindando a nuestros colaboradores y clientes un entorno estimulante y motivador.
- Calidad y Productividad con Sostenibilidad:
 - o Trabajamos de forma eficaz y eficiente, agregando valor en cada resultado e impactando positivamente en la sociedad y medio ambiente, garantizando a nuestros clientes productos y servicios de excelencia.
- Honestidad, integridad y Congruencia:
 - o Cumplimos con nuestros deberes en forma ética, generando credibilidad dentro y fuera de nuestra organización.

Cuadro 11: Como una forma de identificarnos con los valores y como ayuda para recordarlos, se diseñaron unos logos para cada uno de ellos, y se identificaron con una parte del cuerpo humano.



Fuente: JdV (2015).

V. Conclusiones y consideraciones finales

Dentro de las grandes conclusiones de este proyecto definitivamente es una realidad que el trabajar en la Cultura Organizacional de una empresa, además de traer beneficios operativos, le da viabilidad a cualquier organización.

Así mismo podemos ver un ejemplo de que ciertas marcas de producto, cuando son manejadas por organizaciones bien estructuradas, potencializan su valor en el mercado.

Cuando hablamos de las personas es una gran responsabilidad para las organizaciones el entender los sentimientos que se viven cuando una empresa se vende o es fusionada, y el ayudarlos a procesar y entender el cambio les facilita su paso por la empresa.

Otro de los grandes aprendizajes es que todas las empresas tiene que tener bien definidos su Misión, Visión y Valores, porque esto determina su identidad, la forma de hacer y enfrentar las cosas, pero sobre todo el sentido de pertenencia que pueden tener las personas en una institución.

Es claro que cuando la organización tiene claro su rumbo y su estrategia, la Cultura Organizacional es la base para que todos sus integrantes estén conectados y comprometidos con los objetivos que van a permitir lograr consolidar la estrategia del negocio.

Cuando escuchamos los términos de Cultura Organizacional, Misión, Visión y Valores suena como algo conocido y que las empresas muchas veces tienen colocadas en sus unidades de negocio, a través de cuadros muy bien definidos, pero la realidad es que si la gente no se conecta y vive con estos conceptos, entonces no sirve de nada. Pero a su vez si a este tema le damos proceso se convierte en una fortaleza, capacidad o en una ventaja competitiva para cualquier organización y validada a través del logro de sus objetivos planteados en su estrategia.

Como pasos fundamentales se requiere el compromiso inminente de la Alta Dirección, ya que si este nivel no está comprometido, cualquier proyecto de Cultura Organizacional está destinado al fracaso.

Otra de las cosas que se refuerzan en este caso es que cualquier proyecto de esta magnitud requiere de una estrategia y de un modelo de implementación que garantice una ejecución impecable hacia toda la gente. Así mismo, la Comunicación se vuelve fundamental en el acompañamiento de toda la estrategia. Y tal es el caso que nos obliga a contar con una estrategia de comunicación soportada por un programa bien definido con roles y responsabilidades en la comunicación e interacción con toda la gente.

Uno de los temas relevantes en este caso es que el área de Recursos Humanos, para poder liderar un proyecto de Cultura Organizacional, realmente tiene que tomar su rol como Socio Estratégico, ya que es la única manera de poder participar de una manera responsable y acorde al tamaño de la organización. Y esto obliga a los profesionales de Recursos Humanos a utilizar todas las herramientas para el acompañamiento de la gente, desde participar en la planeación estratégica pasando por el proceso de transformación y cambio, así como la comunicación, capacitación, sensibilización y evaluación para que la Cultura Organizacional pueda llegar a toda la gente.

El caso definitivamente es de éxito, ya que como se pudo observar en el desarrollo se tuvo una aplicación de un modelo que hoy representa a Jugos del Valle una Cultura Organizacional que empieza a ser la base de un negocio que se ha triplicado en un lapso de tiempo corto, que su marca empleadora ha ganado credenciales en el mercado laboral, que sus productos son reconocidos por su alta calidad pero sobre todo por el talento que conforma esta organización y que está dando testimonios de la vivencia de sus valores y soportan la Misión y Visión de un negocio que pasó de ser una empresa familiar a una organización institucional y que, a través de un proceso de Cultura Organizacional, supo darle una guía a su gente y retener el talento clave y que ha generado un compromiso de todos los que integran esta Organización.

VI. Fuentes de información

- Blanchard, K., O'Connor M. (1997). *Administración por valores*. Primera reimpresión 1997. México: Impreandes Presencia S.A. Pag. 37.
- Huselid, M.A., Becker, B.E., Beatty, R.W. (2007). *El cuadro de mando del capital humano*. Deusto Ediciones, S.A.
- JdV (2015). Área de Comunicación Interna y Desarrollo Social Jugos del Valle
- JdV (2015). Dirección de Planeación Operativa Jugos Del Valle
- JdV (2015). Dirección de RRHH Jugos del Valle
- Joyce, W., Nohria, N., Roberson, B. (2003). *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*. New York: HarperBusiness
- Kopelman, R. E., Reinharth L (1982). *Research Results: The Effect of Merit-Pay Practices on White Collar Performance*. USA: Compensation Review 14 no. 4, Oct. 1982
- Kotter, J. P. (2009). *El sentido de la urgencia*. México: Editorial Norma
- Kotter, J., Heskett, J. (2011). *Corporate Culture and performance. Estudio longitudinal 11 años*. Harvard Business Publishing.
- Robbins, S.P., Judge. T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. ISBN: 978-607-32-1980-8
- Tessi Parisi M. I. (2002). *Sistema 1A ®, Trilogía metodológica de Comunicación Interna*. Newsletter Digital RedINSIDE N° 9 Junio de 2002.
- Ulrich, D. (2012). *Recursos Humanos Champions*. México: Ediciones Granica S.A.