

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

**Análisis de la Cultura Organizacional en
la planta de Producción de la empresa
POPS durante el tercer trimestre 2021
y propuesta de mejora de cultura
organizacional**

ESPECIALIDAD: Recursos Humanos

APELLIDOS Y NOMBRE: Pamela Villalobos Rivera
María Fernanda Zúñiga Arias

TUTORA: Máster Cristina Cubero Lazo

Programa de Posgrados de la Escuela de Administración, UNA

Análisis de cultura y plan de mejora para la planta de producción de Helados POPS

Villalobos, P; Zúñiga, M (2021)

Resumen:

Desde la Administración de Recursos Humanos, resulta indispensable partir de una visión integral que considere a todos los actores participantes en los procesos organizacionales. La cultura organizacional puede ser definida y transformada por personas, procesos, conductas y creencias, por lo tanto, es importante entender cómo se quiere visualizar la empresa a futuro. Este estudio integra la percepción de los colaboradores por medio de las experiencias vividas dentro de una organización acompañado de variables culturas que se han recopilado a partir de herramientas de investigación. Se utiliza el concepto de cultura organizacional y el modelo Shein para realizar el análisis y crear el plan de cultura organizacional para la empresa de POPS a ejecutar para atender las áreas de mejora identificadas en diagnóstico del proyecto "Artesano" y la investigación de cultura.

Objetivos: Analizar de la Cultura Organizacional en la planta de Producción de la empresa POPS durante el tercer trimestre 2021.

Proponer un plan de cultura organizacional en la planta de empresa POPS.

Metodología: Se parte del enfoque cualitativo analizando los resultados del proyecto "Artesano" donde participó todo el personal de la planta de producción integrando técnicas cualitativas utilizadas para calibrar dicha información y posteriormente se procede a diseñar el plan de cultura organizacional para la planta de producción de POPS como entregable de la consultoría.

Alcances obtenidos: identificar las brechas de cultura a trabajar que corresponden a gestión de cambio, liderazgo, procesos, valores, comunicación y sistemas de talento los cuales fundamenta el plan de mejora.

Descriptor: Modelo de Shein, cultura organizacional, variables de cultura actual, plan de cultura.

Contenidos

Introducción	4
Capítulo 1	6
1.1 Planteamiento de problema	6
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.2 Objetivo específicos	8
Capítulo 2	9
Fundamento teórico y estado de la cuestión	9
2.1. Aspectos generales del Modelo Shein	9
2.2 Aspectos generales sobre Cultura Organizacional	10
2.3 Factores motivacionales	10
Capítulo 3	12
Metodología.....	12
Capítulo 4.	15
Análisis de los resultados	15
4.1. Análisis del diagnóstico del proyecto Artesano	15
4.2 Observación en la planta	17
4.3 Análisis de las entrevistas	20
4.4 Análisis del grupo focal	22
4.5 Análisis de la Cultura de la planta de POPS según el modelo de Shein	25
Capítulo 5	30
Salida técnica del proyecto: plan de cultura para la planta de producción.....	30
5.2 Resumen de actividades del Plan de Cultura.....	31
5.3 Plan de cultura para la planta de producción: propuesta actividades	34
5.3.1 Eje: Gestión del cambio	34
5.3.2 Eje: Liderazgo para el cambio	37
5.3.3 Eje: Procesos	39
5.3.4 Eje: Comunicación	42
5.3.5 Eje: Valores organizacionales	46
5.3.6 Sistemas de Talento	49
5.4 Presupuesto para el plan de cultura.....	53
Capítulo 6	55
6.1 Conclusiones	55
Referencias	56
Apéndices.....	58

Introducción

El presente documento refleja el análisis diagnóstico de gestión cultural del proyecto “Artesano” y la propuesta de un plan de mejora para el área de producción de Compañía Americana de Helados S.A (conocida comercialmente como POPS) cuyo objetivo principal es entregar a la compañía un plan de mejora cultural con foco en procesos.

De acuerdo con el criterio de diversos autores, como Furham (2009), la organización es un lugar de trabajo en el cual las personas permanecen más tiempo por la cantidad de horas que le dedican. Por lo tanto, entender la cultura organizacional parte de las personas que conforman la organización, su diversidad, la mezcla entre lo que la persona es y lo que la empresa le solicita, en entender cómo experimentan el ser parte de la empresa y viven el día a día.

Por lo que, para conocer cuál es la cultura organizacional que define a POPS actualmente y entender donde se visualizan a futuro como empresa, es importante considerar la percepción y las experiencias de sus empleados, pues estos tienen el criterio para decir cómo está la organización actualmente, para esto se estará mencionando en el documento el análisis del diagnóstico cultural del proyecto “Artesano”.

Por consiguiente, se procede a justificar y plantear el contexto de la situación que conlleva a la propuesta de un plan de acción de mejora en temas de cultura, así como los objetivos que guían el desarrollo de este proyecto. Asimismo, este proyecto, se sustenta con teoría sobre el concepto de cultura organizacional y el modelo de Shein para el análisis y propuesta del plan de mejora.

Por su parte la metodología que se emplea en el estudio corresponde a un estudio mixto, en donde se estarán analizando los resultados del diagnóstico implementado por POPS e incorporando una batería de técnicas cualitativas que profundicen los elementos específicos que alcanza la investigación. Adicionalmente, se establecerá una correlación de datos para definir el diseño del plan de mejora que se será el entregable del proyecto.

Finalmente, el documento expone los principales resultados obtenido del análisis del estudio de cultura, así como el diseño del plan de mejora y recomendaciones para la POPS.

Capítulo 1

1.1 Planteamiento de problema

El presente estudio parte de la premisa de que la cultura organizacional permite conocer el impacto que esta tiene sobre los resultados y ambiente de una empresa, permite el intercambio entre los colaboradores y la organización, sus valores, cogniciones y formas de trabajo (Carrillo, 2016). Las organizaciones al estar conformadas por personas, se integran todos estos elementos que conforman una cultura y que puede ser transformable en el tiempo.

Una forma de conocer estos elementos que integran la cultura de una organización es realizando un estudio de gestión de cultura el cual se puede entender como un sistema implícito de significados, conductas, pensamientos, formas de vida en la organización, ideologías, valores, normas, ritos, historias, creencias, símbolos, hábitos, tradiciones, lenguaje y otros que van evolucionando en el tiempo y que son parte del existir de una organización (Méndez, 2019). Partiendo de estos conceptos, la cultura de una empresa está intrínsecamente permeada por las prácticas que se han establecido a través de los años. De forma tal que al girar la estrategia o activar un proceso de cambio es clave accionar un conjunto de tácticas que moldeen la cultura requerida.

En el caso de la empresa POPS, en el año 2012 deja de ser una organización familiar y pasa a manos de la transnacional Grupo Nutresa. El Grupo Nutresa le otorgó a POPS un periodo de tres años aproximadamente para realizar la transición de propietario y empezar a trabajar bajo los requerimientos de la transnacional, esto incluye modificaciones en políticas y procesos (TRI, 2016).

En el 2016, en el marco de la transición empresarial, la empresa contrató un proyecto de consultoría para aplicar un estudio de Cultura posterior a este estudio, utilizó como marco metodológico el modelo Denison y obtuvo como resultado, un marcado enfoque externo y estable que favorece el crecimiento de las ventas, participación de mercado, y estabilidad financiera, pero tiene una menor inclinación hacia la flexibilidad y el enfoque interno afectando la capacidad de adaptación y cambio, coordinación y participación en la misión de la

organización, dando como principal dificultad planificar, coordinar y desarrollar actividades en equipo (TRI, 2016)

Actualmente, la compañía cuenta con personal que vivió la transición de compra, participó en el estudio de cultura 2016 y aún forma parte de POPS, haciendo trayectoria en la compañía, ocupando posiciones clave como puestos de liderazgo y experiencia laboral.

La planta de producción cuenta con diversas generaciones de personal desde el colaborador con mayor antigüedad con 30 años laborando hasta personal de nuevo ingreso en los últimos meses del presente año, donde se ha detectado que el personal está dependiendo de las personas con mayor antigüedad para realizar las operaciones de producción y si estos se ausentan el área no trabaja igual, se presentan reprocesos por no seguir los procedimientos de inocuidad y calidad que se han incorporado en los últimos meses en la compañía y se ha desatado problemas de comunicación, liderazgos negativos, procesos personalizados y afectación directa a los indicadores del área Producción.

Por lo anterior, la empresa toma decisión de realizar un diagnóstico que explique a nivel cultural que sucede en la planta de producción y lo denominan proyecto “Artesano” posterior al diagnóstico se plantea elaborar un plan de mejora en la gestión cultural donde se alcance un cierre de brechas a los principales GAP’S identificados, se mejore el liderazgo del área, la comunicación sea fluida, se apeguen a los procedimientos establecidos y se les motive para el cumplimiento de metas.

Por lo que los problemas son:

- ¿Cuál es la Cultura Organizacional en la planta de Producción de la empresa POPS durante el tercer trimestre 2021?
- ¿Cuál es la propuesta de un plan de cultura organizacional en la planta de empresa POPS?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Analizar la Cultura Organizacional en la planta de Producción de la empresa POPS durante el tercer trimestre 2021 para el desarrollo de un plan de cultura organizacional en la planta de empresa POPS.

1.2.2 Objetivo específicos

- Identificar las variables culturales organizacionales de afectación en la conducta que se presenta en la planta de producción de POPS.
- Definir los factores motivacionales laborales del personal de la planta de producción de POPS.
- Establecer los tipos de influencia del personal en su gestión laboral.
- Plantear procesos de delegación organizacional y laboral.

Capítulo 2

Fundamento teórico y estado de la cuestión

2.1. Aspectos generales del Modelo Shein

De acuerdo con Chuc (2017) dentro de las principales características que reúne este modelo es que analiza la cultura de una forma integral incluyendo ambientes externos, relaciones internas, artefactos, creencias, valores y pensamientos. Asimismo, el autor menciona que este modelo contempla la relación entre el liderazgo y la cultura, y que la forma de recolectar información según este modelo es por medio de entrevistas y observación.

Aunado a lo anterior, el modelo de Shein permite identificar factores asociados a la cultura organizacional como lo son las creencias, los valores y la historia a través de los años que ha creado una organización y el significado que esto tiene para los colaboradores, de ahí que el autor mencionado anteriormente explique que Shein estudia la cultura organizacional de forma integral (Chuc, 2017).

Según Shein, el modelo estudia la cultura organizacional en tres dimensiones, que el autor Chuc (2017, p. 123) explica a continuación:

- a. **Externo (artefactos, signos y símbolos):** esta dimensión corresponde a todo lo que es observable, por ejemplo: instalaciones, herramientas, vestimenta, lenguaje, rituales y comportamientos.
- b. **Medio (valores):** se refiere normas, políticas, reglas y valores que se dan en el ambiente laboral
- c. **Interno (supuestos básicos):** hace alusión a la forma de pensar y sentir de los colaboradores como un colectivo, por ejemplo: ideología de los fundadores, la naturaleza de la realidad y la verdad.

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo del modelo de Shein es explicar la cultura desde supuestos básicos y su comprensión, artefactos y valores que son los menos complejos de interpretar.

2..2 Aspectos generales sobre Cultura Organizacional

En el transcurso de los años el concepto de cultura se ha explicado por diferentes autores con el objetivo de entender mejor a las organizaciones y sus colaboradores. Dentro de los conceptos que sustenta este estudio se encuentra entender la cultura organizacional como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que se desarrollan por los colaboradores dentro de una organización (Shein, 1984, citado por Odar, 2018).

Asimismo, la cultura organizacional se puede entender como el conjunto de pensamientos y creencias que guían los comportamientos de los colaboradores en su lugar de trabajo y de cómo interactúan los equipos, líderes y se relacionan entre sí (Odar, 2018).

El presente estudio desea reflejar la cultura que se presenta en POPS y la influencia que tiene en el personal de plan producción, ya que es la población en estudio al que se dirige el diseño del plan de cultura. Por lo tanto, para comprender cómo es la cultura en la compañía y en este departamento se puede aplicar un concepto más integral donde se unifique la definición que brinda Shein con los principales factores culturales que quiere lograr la empresa POPS, por lo tanto, el concepto de cultura que se considera es un abordaje integral de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones, tipos de liderazgo, pensamientos, normas y comportamientos de los colaboradores dentro de la organización.

2..3 Factores motivacionales

Una organización define los procesos, las normas, valores y políticas a seguir por sus empleados, pero además es necesario buscar un impulse que motive el cumplimiento de estas, un impulse que lleve el trabajo a una mejora continua, a ser más productivo y eficiente logrando una satisfacción, motivación y ambiente laboral agradable.

La motivación es un factor que influye en el desempeño de los trabajadores,

porque contribuye a fomentar el compromiso con la organización y el puesto. Por lo que mantener un ambiente laboral adecuado, que genere confianza, condiciones de trabajo aptas, bienestar y seguridad en los colaboradores impulsa la motivación (Bohórquez et al., 2020).

Asimismo, si el empleado se encuentra bien en su trabajo la productividad mejora, se genera comportamientos apropiados y el compromiso mencionado anteriormente, pero es necesario, que las jefaturas asuman un rol de liderazgo y fortalezcan aspectos motivacionales como el respeto, una comunicación adecuada, reconocimiento a sus colaboradores, acercarse al empleado, alinear la responsabilidad del trabajo a la misión y visión de la organización, de lo contrario el rendimiento y la calidad del trabajo se verá perjudicado (Bohórquez et al., 2020, p. 386).

Profundizando lo descrito anteriormente, la motivación es un impulso intrínseco que activa al individuo para ejecutar un comportamiento enfocado a metas o alguna actividad. De igual forma, la motivación que produce el entorno impulsa extrínsecamente a que los individuos den mejores resultados para esto la organización puede estar pendiente de conocer que necesitan y hace sentir bien a sus empleados para cubrirlos y obtener mejor productividad, calidad y servicio (Rubio, 2016 citado por Bohórquez et al, 2020).

Capítulo 3 Metodología

El análisis de la cultura organizacional de una población cautiva requiere de varios aspectos, con el fin de poder alcanzar la cultura ideal, es por esto por lo que en primera instancia se debe comprender el contexto actual de la planta de producción y todos sus ejes, luego de realizar el análisis respectivo e implementar las metodologías que se consideran pertinentes, se diseña el plan para poder alcanzar la cultura ideal.

En el desarrollo de este trabajo se implementa una metodología basada en el modelo de cultura organizacional de Shein que explica la cultura desde una visión integral considerando el conjunto creencias, comportamientos, valores y significados como elementos estables y complejos de transformar en una organización (Pedraza et al., 2015).

Para aplicar el modelo en la planta de producción, previamente se trabaja en los siguientes pasos:

- a. Análisis documental al diagnóstico del proyecto Artesano realizado en 2021 por el área de DHCO de Helados Pops.
- b. Investigación de tipo descriptivo de los datos recolectados en el III Trimestre del 2021 de entrevistas estructuradas y visita a la planta de producción.
- c. Correlación de datos entre el análisis documental, entrevistas y visita aplicadas.
- d. Análisis estadístico y trabajo de campo extraído de la correlación de datos.
- e. Definición de acciones y puntos de encuentro como conclusiones prioritarias
- f. Establecimiento de la propuesta de mejora

Lo mencionado anteriormente, se complementa aplicando las siguientes técnicas para recolectar información y analizarla:

- a. **Observación:** permite obtener información sobre fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en tiempo real, este es un proceso

sistemático por el cual se recoge la información (Barrantes, 2005). Para efectos de este estudio se realizó una guía de observación que se encuentra como apéndice 1.

- b. **As is to be:** consiste en una técnica de gestión de procesos es la cual es “As is” representa el estado actual y el “to be” el estado futuro que se quiere alcanzar. Por lo tanto, con esta técnica se busca definir la cultural actual de POPS y la cultura futura que quiere alcanzar la organización. Este ejercicio se encuentra en el apéndice 2.
- c. **Entrevistas líderes de relación directa con planta:** se implementó una serie de preguntas con el fin de recopilar la cultura actual de POPS, la que se desarrolla en el área de planta y la que visualizan en futuro. Esta guía de entrevista se encuentra en el apéndice 3.

Cuadro 1. Líderes (jefaturas) entrevistados

Entrevistado	Tiempo en POPS	Tiempo en cargo actual
Gerente de Cadena Abastecimiento (CDA)	22 años	2 años
Jefe de Producción	2 años	2 años
Analista de información de producción	9 años	4 años
Jefe Servicios al Colaborador	41 años	41 años
Directora Innovación & Sistemas Integrados de Gestión (SIG)	16 años	1 año
Gerente General de POPS	31 años	9 años

- d. **Grupo Focal con los líderes de línea de planta:** es un método de investigación de forma colectiva donde permite obtener más información que de forma individual, donde los participantes puedan encontrar un lugar seguro para dar su opinión y así poder captar su sentir, pensar y vivir de cada uno de ellos. Para realizar este grupo focal, se utilizó la guía que se encuentra en el apéndice 3. Asimismo, se seleccionó a los líderes de planta, ya que ellos son los encargados de las líneas de producción, están directamente en contacto con los operarios y adicional viven el día a día la jornada laboral junto con sus equipos, por lo que se consideran piezas claves para comprender a profundidad la cultura actual, así como el ideal que les gustaría tener en la planta.
- e. **Colaborador oculto en la planta de producción:** esta técnica consiste en que una de las consultoras labore operativa realizando las mismas funciones que un operador de producción para identificar como se vive la cultura desde el rol.

El modelo de Shein permite poder tomar la información mencionada anteriormente e integrarla para explicar cuál es el modelo actual de cultura que se vive en la planta de producción y hacia donde se quiere llevar la cultura de la planta en POPS.

Capítulo 4.

Análisis de los resultados

4.1. Análisis del diagnóstico del proyecto Artesano

Dentro de los hallazgos encontrados por medio del proyecto de Artesano realizados en la planta de producción cabe rescatar varios aspectos importantes.

a. Maquinaria o equipo de trabajo: en su mayoría se encuentra deteriorada, desgastada y la antigüedad del equipo provoca daños constantes en las mismas. Así como también tienen fugas, fallos mecánicos constantemente, esto provoca frustración en el personal ya que no pueden trabajar de forma eficiente debido a que el equipo en su mayoría ya cumplió su vida útil, a pesar de los mantenimientos o reparaciones que se les da. Debido a la obsolescencia, poseen daños físicos y notorios como el tema de la corrosión o herrumbre, donde este puede ser un factor de inocuidad que perjudique la calidad del proyecto a desarrollar. Por otro lado, al ser equipo muy viejo, poseen poca tecnología y en algunos ni si quiera cuentan con botón de emergencia.

b. Herramientas: parte del equipo necesario para el desarrollo de las funciones del personal en la planta es escaso, está dañado, está deteriorado o simplemente ya cumplieron con su vida útil. Algunos equipos son muy manuales los cuales requieren la manipulación del personal y en su mayoría no cuenta con el equipo necesario para evitar algún tiempo de accidente. Así como también puede provocar una afectación en el área física de la persona debido a la constante carga de trabajo que requiere conjunto con el esfuerzo físico que necesitan debido al poco equipo tecnológico que les facilite la tarea y le evite accidentes laborales o lesiones al personal a futuro.

c. Infraestructura: existen un importante deterioro dentro de la planta a nivel de estructura física, donde se presentan situaciones insalubres y contaminan el área

de producción. Además de que da un aspecto de descuido en las instalaciones de la compañía y de parte del personal da la idea de que la empresa no tiene dinero para invertir en ellas.

d. Capacitación: es necesario formar en el personal en el área técnica de sus procesos, ya que se encontró que no cuenta con formaciones en los flujos de actividades (procesos) y tampoco guías de entrenamiento. Asimismo, es necesario capacitarles en temas necesarios como el uso correcto de una máquina para evitar daños a futuro, la manipulación correcta de distintas herramientas, riesgos preventivos en el trabajo, etc. Esto les permitirá tener un mejor entendimiento de cómo deben funcionar las operaciones en una planta de producción y les ayuda a desarrollarse profesionalmente en la compañía.

e. Incomunicación: en la mayoría de las áreas se manifiesta una deficiencia en el área de la comunicación ya que esta es poco satisfactoria o bien no es la forma adecuada de comunicar en cuanto los modales o educación. Existen huecos de información en cuanto asuntos importantes por ejemplo las promociones.

f. Poca calibración: no existen de forma efectiva reuniones o minutas donde puedan calibrar cambios, decisiones o estrategias que les permita tener un mejor entendimiento de las funciones dentro de la operación. Este aspecto es vinculado con el anterior, ya que la comunicación es la base de una producción efectiva de todas las partes.

g. Presencialidad: existen una desvinculación de parte de las jefaturas directas y de los gerentes con la planta, esto ha creado una mala imagen ya que el personal de la planta cree que estos se acercan solo cuando algo está mal. Esta situación se ha dado ya que las jefaturas no están dentro de la planta o bien dentro de POPS (incapacidad). Además, de que el trato que se ha dado ha sido por medio de regaños y gritos, es decir de una forma incorrecta al comunicarse hacia ellos.

h. Desconexión: a pesar de que sobresale el compañerismo entre el personal de la planta, cabe rescatar que la interacción entre ellos es mínima ya que realizan sus tareas de forma robótica, sin mayor interés entre sus compañeros como un saludo o una conversación.

i. Ambiente pesado: se presentan situaciones de chismes, bromas con temas discriminatorios e incluso situaciones mal intencionadas entre sus compañeros, esto les genera un mal ambiente, tensión y problemas entre ellos.

j. Motivación: el personal en su mayoría posee poca motivación en trabajar en la compañía, debido a muchos temas ya mencionados en este análisis. A su vez existe un porcentaje alto de poder dejar la poner ante la propuesta de una mejor oferta laboral.

k. Mala imagen: a raíz de los puntos expuestos en el tema de la maquinaria y la infraestructura y el poco seguimiento de los proyectos como la nueva planta o la adquisición de nuevo equipo, el personal ha dicho que la empresa no tiene planta. Esta mentalidad de pobreza les afecta la motivación y tiene un claro impacto en la marca empleadora de la compañía.

4..2 Observación en la planta

Como primera acción se realizó una visita a la planta de producción para conocer cómo laboran los colaboradores en su lugar de trabajo y observar aspectos relacionados al tema de cultura organizacional.

Durante la visita, se recibió un recorrido para conocer cada una de las áreas de la planta (cocina, mixturas, helados, queques), máquinas de producción, y distribución de las personas de acuerdo con cada línea de trabajo; este recorrido fue con el acompañamiento de una auxiliar de procesos que actualmente cumple un rol de supervisión de toda la planta y con más de 10 años de laborar para POPS.

De acuerdo con lo observado, se percibe una planta que opera bien, pero con poco contacto visual y comunicación entre los operarios, ya que cada uno se encuentra en su puesto realizando robóticamente la operación asignada. Asimismo, durante el recorrido no se logró establecer interacción con el personal ya que se encontraban ocupados y no podían salir de su línea de trabajo.

Por su parte, la observación permitió identificar que las máquinas que utilizan los operarios se encuentran desgastadas perjudicando la fluidez de la producción ya que se presentan inconvenientes como derrames de helado, leche, trabas en la máquina, desperdicio de producto.

Otro aspecto relevante es la infraestructura de la planta la cual se encuentra desgastado e impacta a la operación, como por ejemplo en época de lluvia se presentan goteras, falta de pintura y poco espacio para movilizarse entre la maquinaria, tarimas, productos, canastas, y los mismos colaboradores.

Durante el recorrido y la observación se puso en práctica la guía de observación no participante mencionada en el capítulo 3 de la metodología y que se detalle a continuación los principales hallazgos:

a. Jornada: se identifica que no se realizan actividades, ni reuniones de trabajos, asimismo tampoco se realizan pausas activas y el personal permanece de pie durante toda la jornada laboral. Cada colaborador ya tiene conocimiento de cuál tarea tiene que hacer durante su jornada y lo que es constante visualizar es que permanecen limpiando la planta.

b. Uniformes y herramientas: las principales necesidades identificadas corresponden a las máquinas, ya que están muy desgastadas y les genera atrasos en la producción. Los uniformes se encuentran en buen estado y utilizan un código de color para cada día para garantizar que el uniforme va limpio.

c. Procesos: para la auxiliar de procesos que acompaño el recorrido, indica que todos saben hacer el proceso y si en algún momento ocupan ayudan pueden ir a otras áreas apoyar.

d. Ambiente: es un lugar de trabajo con poca interacción entre el personal ya que cada persona está en su tarea asignada, adicionalmente es un espacio de trabajo acelerado porque deben cumplir con sacar la producción asignada para el día, por lo que el no perder tiempo para ellos es importante.

e. Liderazgos: se percibe que existen liderazgos que generan influencia positiva y negativa en el personal, el acercamiento es poco, casi nulo y la toma de decisiones recae en los líderes de línea.

Los elementos descritos facilitaron obtener una fotografía general de la planta de producción para comprender la realidad del día a día del operario y entender con una visión más amplia la cultura actual bajo la cual ejecutan su trabajo diario.

Estos elementos que serán considerados para el análisis de cultura según el modelo de Shein más adelante.

4.3 Análisis de las entrevistas

Seguidamente y en concordancia con los objetivos de este análisis se realizaron en total seis entrevistas con diferentes colaboradores que actualmente tienen un rol de liderazgo dentro de la compañía, se relacionan directamente con la planta de producción y además tienen trayectoria en años en la organización, por lo que estas personas son claves para comprender la cultura actual (ver apéndice 9. Cuadro 2). Dentro de la entrevista se incluyeron ítems que aborden las variables culturales organizacionales que impactan la conducta, los factores motivacionales laborales, la influencia del personal en su gestión laboral y el enfoque a trabajar por procesos dentro de la organización

Con respecto a la pregunta de descripción de la cultura de la planta producción los entrevistados indican que es de trabajo en equipo, todos saben que tienen que hacer, donde mezclan temas personas con lo laboral, se orientan a la cantidad y no a la calidad. Asimismo, los entrevistados indican que es una cultura trabada, con máquinas que no funcionan y les genera frustración y en la que se debe trabajar la comunicación.

En el caso de si existe un sistema de reconocimiento coherente con los valores, expresan dos entrevistados de seis indican que existe un sistema de reconocimiento llamado Inspira, pero no se utiliza, los cuatro entrevistados restantes coinciden en que no existe un sistema de reconocimiento y proponen ideas como niveles de operarios, reconocimiento por cumplimiento de KPI's y buen desempeño o tarjetas de reconocimiento.

En relación con rituales para iniciar la jornada de trabajo y mantener cercanía, los entrevistados comentan que no existen, no se hacen, lo más cercano a este tema es la captación de helado los martes en la tarde, pero es para evaluar la calidad del

helado en donde se invita a un colaborador, ya que lo único que se práctica diaria es la agenda del día.

Los entrevistados expresan que actualmente al personal de planta hay que brindarles un enfoque sobre la misión, valores y metas de la organización, ya que ellos no saben del tema a profundidad, tienen que aprenderlo, por el momento están colocados en una pared antes de ingresar a la planta. En este punto los entrevistados concuerdan en que se puede mejorar la transmisión desde el liderazgo.

Por su parte, en temas de lenguajes o acciones con las que describen al personal de planta los entrevistados mencionan que los colaboradores usan “termino”, y se refieren a ellos como “descuidados”, “atención al detalle”, “son apartados del área administrativa”, así como un entrevistado mencionó que no tienen ningún lenguaje específico.

En referencia a quién visualiza cómo líder en el área los entrevistados mencionan los nombres de los mismos líderes de línea e indican que son conflictivos, no utilizan el vocabulario necesario, gritones, requieren una formación más técnica en liderazgo. En el caso del Gerente de Cadena de Abastecimiento expresa que los líderes actuales son proactivos, empáticos, positivos y la directora Innovación y SiG considera que el liderazgo actual debe modificarse o bien que se apropien más de los procesos.

Para efectos de la entrevista se consideró oportuno indagar sobre elementos con los cuales se identifiquen los colaboradores de planta con POPS, a lo cual los entrevistados mencionan que por lo vivido durante la pandemia la empresa les mantuvo el trabajo sin modificaciones, la estabilidad que les da la compañía, indican que los colaboradores sienten agradecimiento hacia la empresa.

Parte de los ítems aborda el tema de procesos de producción centrados en una

persona y ante esta pregunta los entrevistados difieren en sus respuestas ya que dos entrevistados indican que no están centrados en personas y los cuatro entrevistados restantes indican que, si están centralizados en personas e incluso que los procesos están documentados, pero guardados.

Con respecto a la pregunta si a nivel de cultura la empresa puede mejorar los entrevistados concuerdan en que, si hay mucho en que pueden mejorar como en temas de comunicación, en el detalle y calidad, liderazgos y tomas de decisiones.

Por último, la entrevista incluía el ítem ¿Cómo sería el ideal de empresa que visualiza a futuro? Los entrevistados mencionan que sea una cultura donde se da seguimiento, se cumple los procesos, responsables, empoderados, asumen, centrados en la calidad y ejecución, con procedimientos, funciones y roles más claros, con personal colaborativo, contentos de trabajar en POPS y abiertos a cambios.

Aunado a lo anterior, las entrevistas realizadas incluían una escala para identificar que tan motivados perciben al área de producción y los entrevistados indican una puntuación de 66% de motivación en el personal de planta.

Asimismo, los líderes en años tienen mucho tiempo de ser parte de la organización por lo que mantienen una imagen de la planta basada en los que han percibido durante todos sus años de trabajo y las transiciones que se han llevado a cabo, como el cambio hace dos años de la jefatura de producción.

Finalmente, con la revisión de las entrevistas se identifica que el personal de liderazgo en puestos claves difieren en sus preguntas, por lo que muestra que el equipo de líderes no se encuentra alineado, sostienen una percepción muy variable sobre la cultura de planta.

4.4 Análisis del grupo focal

Para comprender la cultura actual de la planta de producción y la cultura que esperan tener a futuro, se planteó un grupo focal en donde los participantes fueron los líderes de línea de cocina, mixtura, helados y planta general, es decir, participaron cinco colaboradores. En este grupo focal el objetivo fue identificar las principales variables que influyen en la conducta del personal de planta por medio de la realización de actividades lúdicas y de cual se obtuvieron los siguientes resultados:

4.4.1 Variables culturales actuales:

- a. **Conducta de control:** Sentimiento de preocupación constante ante la ausencia o la poca presencia en un proceso de la planta, esto también se suma a la carga de trabajo que existen versus el personal disponible en la planta.
- b. **Proceso personalizado:** cada uno trabaja por su área de forma separada y apego a un proceso sin compartir la información con otros, a pesar de que la planta es una sola y deben manejar un mínimo de comunicación o interacción entre las áreas.
- c. **Percepción de la planta:** una planta dividida por áreas, separadas entre sí y donde no se incluyen 2 áreas importantes, estas pasan desapercibidas o simplemente son aisladas debido a la poca dependencia de otras.
- d. **Infraestructura:** Hay goteras, poco espacio, es caliente, hay mucho ruido, orificios, la ventana, la expectativa de la nueva planta. El desgaste de la planta afecta la operación de la misma, ya que puede haber presencia de insectos o animales que contaminen la producción.
- e. **Equipos y herramientas de trabajo:** maquinas muy viejas que ya no tienen una vida útil sostenible y donde se están dañando constantemente, así como también se menciona el uso de papel para documentar en lugar de hacerlo de una forma más digitalizada. Muchas veces se le culpa al personal por la mala manipulación de las mismas, sin embargo, la vida útil de estas máquinas ha sido desgastadas con el tiempo.

- f. **Reconocimientos:** Con el grupo Nutresa han tenido más garantías, sin embargo, el reconocimiento es muy poco y son casi nulos por su labor. Son más los malos reconocimientos que los buenos.
- g. **Creencias distorsionadas:** Para ellos la empresa tiene limitado el presupuesto y que por eso no se reponen ni se cambian los equipos, y si no se saca la producción no se les paga.
- h. **Liderazgo:** no reconocido ante la estructura establecida debido al trato y la forma de comunicarse con los demás es maleducada.
- i. **Lenguajes:** Señas con las manos, gritos, palabras claves “bomba” son su forma de comunicar acciones dentro de la planta.
- j. **Valores:** Hablan de compañerismo y respeto entre ellos (los líderes) pero no es el mismo trato con las jefaturas.
- k. **Rituales:** Que algunos lo tienen y otros no, como por ejemplo reuniones con el equipo antes de empezar la jornada.
- l. **Motivación:** por la estabilidad que le dio la empresa durante la pandemia y el pago cada quincena, la pizza.
- m. **Coordinación no definida:** Planeación, Mercadeo y producción no manejan una comunicación entre sí y afecta el ritmo de planta depende las solicitudes.
- n. **Recompensa:** Sacrificios en tiempo para poder obtener tiempo extra o días libres.

Durante la elaboración de la cultura actual por parte de los líderes de línea se detectó que cada uno de ellos construyó y habló de su área a cargo y no de toda la planta, asimismo, se percibe que entre áreas no se integran, sino que trabajan separados, “cada uno en lo suyo”.

4.4.2 Ideal de planta a futuro:

- a. **Una planta nueva:** Dentro uno de los proyectos era o fue la creación de una planta nueva para mejorar las condiciones con las que presenta la actual, sin embargo, para los más viejos, este ha sido un sueño porque no se ha avanzado en el proyecto y llegan a pensar que tal vez nunca pase.

- b. **Infraestructura:** Temas como aire acondicionado por el tema del calor y las altas temperaturas. El uso de tecnologías en las maquinas ya que son muy viejas, así como también evitar el uso del papel (que es un factor contaminante en la industria alimentaria) y poder utilizar tabletas para llevar el manejo de la información de forma más digital. Poder escuchar música en la planta. Una pequeña bodega, o bien un lugar donde poder guardar las cosas que sobran. Ser una planta libre de emisiones de gases.
- c. **Espacio recreativo:** Un lugar para poder descansar o bien un espacio recreativo para poder distraerse y disfrutar su tiempo libre.
- d. **Planes de capacitación y desarrollo:** Donde ellos se puedan capacitar en distintas áreas tanto técnicas del área como también en habilidades blandas, por ejemplo, el liderazgo.
- e. **Reconocimiento:** Que se pueda reconocer más las cosas buenas que las cosas malas, donde se puedan sentir motivados por su labor.
- f. **Beneficios:** Donde se puedan ayudar al colaborador en temas económicos como, por ejemplo: el subsidio del comedor.
- g. **Liderazgo:** Debería mejorar en temas de comunicación, apoyo, consideración y empatía con las personas que trabajan en la planta.

Por lo anterior, se identifica a un equipo de líderes de línea que actualmente están enfocados solo en producir y cumplir con el trabajo con los recursos que tienen pero que a futuro si esperan se presente una mejora en las máquinas, ambiente, motivación e infraestructura para trabajar.

4.5 Análisis de la Cultura de la planta de POPS según el modelo de Shein

De acuerdo con los resultados mencionados anteriormente, se procede a realizar un análisis de la cultura de la planta según el modelo de Shein, en el cuál Chuc (2017) explica que el modelo permite entender la cultura de forma integral.

Siguiendo la teoría propuesta por Shein, se analiza la cultura de la planta de producción de la siguiente forma:

4.5.1 Externo (artefactos, signos y símbolos)

La cultura de la planta se caracteriza por contar con instalaciones que cuentan con lo básico para operar la producción, sin embargo, las herramientas se encuentran desgastadas y los colaboradores se han adaptado a trabajar con máquinas que fallan constantemente.

Es una cultura donde el operativo a creado su propio lenguaje porque el ambiente en planta es muy ruidoso, los colaboradores indican que es más sencillo hablarse por señas entre ellos, es decir, señas con las manos y que también gritan palabras clave como “bomba” para finalizar uno de los procesos de los tanques de helado. Asimismo, les colocan nombres a las máquinas para referirse a ellas como es el caso de la pasteurizadora a la cual nombran “bertoli”, a la de yogurt “Rosemary” y a una de las marmitas “chino”, estos nombres se deben a la marca de las máquinas o colaboradores que han permanecido por muchos años en la misma máquina ejecutando un rol.

Este lenguaje es muy propio del operativo y desconocido por los líderes entrevistados, estos líderes no identifican un lenguaje propio de la planta, sino que dirigen su respuesta a descripciones del personal como “atención al detalle” evidenciando que no hay un acercamiento por conocer como es el ambiente del área de planta y posicionarse en el rol, ya que en la observación a planta se observan señas y el nombre de las máquinas que ellos utilizan, por lo que el acercarse a la planta y estar tiempo permite identifican lenguajes que son propios del día a día.

Con respecto a rituales los líderes indican que no se hacen, sin embargo, a nivel operativo se identifica que no es una práctica que todos los líderes de línea realizan ya que áreas como mixturas y cocina si realizan reuniones cortas con sus equipos, pero las demás áreas de planta no. En este aspecto se detecta que no hay un estándar para planta, se ha permitido que cada líder de línea tome decisión sobre

como operar sus equipos siempre que cumplan con la producción de la planta.

A nivel de vestimenta, se percibe que tanto líderes como operarios tienen claro la razón del por qué se utiliza un código de color en el uniforme. En la observación se identifica que los colaboradores tienen su uniforme en buen estado, aplican el color que corresponde por día y adicional cada área utiliza un color de delantal para diferenciar a cuál proceso pertenecen y además evitar la contaminación cruzada.

En cuanto a comportamientos los operarios producción se mantienen cada uno ejecutando su tarea de línea, realizan lavado de manos constantemente, y por el tipo de producción hay mucha rapidez, habilidades de llenado de cartones, que no permite la interacción entre ellos o pausas. La producción de helados es un proceso artesanal ya que requieren de la intervención del operario para inclusiones, llenados, pegar etiquetar, tapas de envasados, entre otros, por lo cual tienen que ser rápidos y estar concentrados en el proceso para evitar afectar la calidad del producto.

4.5.2 Valores

Siguiendo con la teoría del modelo de Shein, se identifica lo siguiente:

Los valores de la compañía están definidos, son cinco y corresponde a: pasión por el consumidor, sentido humano, sentido colectivo, innovación y gestión al cambio y desarrollo de sí mismo y otros.

De los valores mencionados anteriormente, los entrevistados destacan el sentido colectivo entendiendo que esta se refiere al trabajo en equipo. Los líderes entrevistados si consideran que en la planta se trabaja en equipo por que los procesos así lo requieren.

Por su parte, los líderes de línea mencionan que uno de los valores que destacan en planta es la colaboración, mencionan como ejemplo que hay operarios levantando sacos pesados, y que algún otro operario se acerca a colaborarle para

subir el saco y así se colaboran entre ambos.

En la planta, los valores más presentes son el trabajo en equipo y la colaboración entre compañeros para el cumplimiento de la producción, no obstante, a nivel de líderes de línea con el grupo focal no se percibió el trabajo en equipo.

4.5.3 Internos (supuestos básicos)

De acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados y los líderes de línea, hay formas de pensar sobre la planta y la compañía en general, hay un sentir por parte de cada colaborador y como un colectivo. Este sentir y pensar se ha establecido a lo largo de los años de historia de la compañía, la transición entre pasar de una empresa familiar a una organización transnacional ha resultado significativa para los colaboradores, así como las personas que han permanecido por muchos años en la empresa.

Como parte del pensar general de los líderes de línea en representación de los operarios, es que se ha generalizado que no hay presupuesto para arreglar o cambiar las máquinas de helados por lo que se han acostumbrado a trabajar con fallas constantes y atrasos en la producción.

A nivel de los entrevistados se destaca el sentir y pensar que la planta puede mejorar, si el personal se empodera de los procesos en lugar de depender de personas, si se mejora la comunicación, se enfocan al detalle y calidad del producto, en seguir los procesos establecidos para la producción y en reforzar los liderazgos actuales para que exista una cultura de trabajo más fluida y positiva.

La cultura de la planta, de acuerdo con el diagnóstico Artesano, observación, entrevistas y grupo focal, refleja que se trabaja de acuerdo con lo que han aprendido personas a lo largo del tiempo y que son claves por que poseen mucho conocimiento, pero les falta compartirlo con los demás. Asimismo, hay temas de liderazgo y de comunicación que han marcado en los colaboradores en el sentir y

pensar hacia la compañía y entre ellos mismos.

Capítulo 5

Salida técnica del proyecto: plan de cultura para la planta de producción

De acuerdo con lo planteado en el análisis, se desarrolla un plan de cultura que permita abordar los principales hallazgos identificados con el fin de llevar la cultura actual a la cultura deseada por la organización, por lo que los ejes a trabajar corresponden a: gestión del cambio, liderazgo, comunicación, valores, procesos y sistemas de talento.

El plan se diseña partiendo de las siguientes fases (Infer, 2020):

- a. Fase 1 Sensibilizar: llevar a los colaboradores a un espacio para tomar conciencia sobre la importancia del cambio cultural y la mejora continua en los equipos de trabajo.
- b. Fase 2 Empoderar: trabajar en los colaboradores la responsabilidad y el rol que cada uno asume en el proceso del cambio cultural, así como necesarios que aporten iniciativas que contribuyan a la transformación y a los equipos.
- c. Fase 3 Acompañar y ejecutar: empezar a realizar las actividades propuestas que impulsan la transformación hacia la cultura que sea deseada a futuro, con el acompañamiento de los equipos fortalecidos según lo indicado anteriormente.

Asimismo, el plan se respalda bajo el modelo Shein (Chuc, 2017) de la siguiente forma:

- a. Artefactos ⇨ sistemas de talento
- b. Valores ⇨ valores organizacionales y comunicación
- c. Supuestos: ⇨ gestión del cambio, liderazgo y procesos

De acuerdo con lo anterior, se plantea la siguiente propuesta para cerrar las brechas identificadas durante el análisis de cultura mencionado en el capítulo 4:

5.2 Resumen de actividades del Plan de Cultura

Resumen actividades del plan de Cultura 2022															
Fase	Eje	Descripción	Alcance	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Sensibilizar	Gestión del cambio	Es un enfoque sistemático que se encarga de liderar la transformación de los objetivos actuales por nuevos.	Equipo Gerencial Equipo líder CDA Líderes línea CDA												
	Liderazgo	Persona que guía e influye en el equipo con una visión ampliar, adaptándose al cambio y gestionando los elementos implicados en la cultura.	Equipo Gerencial Equipo líder CDA Líderes línea CDA												
Empoderar															

Resumen actividades del plan de Cultura 2022

Fase	Eje	Descripción	Alcance	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Acompañar y ejecutar	Procesos	Conjunto de pasos a seguir por los miembros de una organización para cumplir las metas	Todo personal de CDA												
	Valores	Conjunto de cualidades, principios o virtudes que caracterizan una persona, estos influyen de forma positiva o negativa dentro de una organización.	Todo personal de CDA												
	Comunicación	Acción por el cual un individuo establece un contacto con otro para transmitir una información.	Todo personal de CDA												

Resumen actividades del plan de Cultura 2022															
Fase	Eje	Descripción	Alcance	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
	Sistemas de talento	Es el conjunto de tareas, políticas e instrumentos que las organizaciones deben implementar para promover competencias esenciales para buen desarrollo de una organización.	Todo personal de CDA												
Total cobertura del plan durante el 2022															

Cuadro 3. Resumen cronograma ejes del plan cultura

5.3 Plan de cultura para la planta de producción: propuesta actividades

A continuación, se presentan las actividades y tiempos propuestos para el desarrollo del plan de cultura

5.3.1 Eje: Gestión del cambio

Gestión de cambio				
Objetivo	Sesión	Actividad	Ejecución	Responsables
Facilitar un espacio donde se presente la cultura actual y la cultura deseada por los colaboradores de POPS	1 3 horas por cada equipo	Nuestros cimientos para el cambio: a cada equipo de líderes se le presentará el As is to be construido por los colaboradores para explicar que este proceso consiste en la base que nos impulsa al cambio.	Enero 2022 Equipo gerencial	Persona designada por DHCO para dirigir la actividad
		Aquí y ahora: a cada persona se le solicitará que enumere las sensaciones experimentadas al conocer el As is To be. Se conformarán equipos para que representen las sensaciones a través de esculturas. Cada grupo representará la escultura para generar un espacio de	Equipo líder CDA Equipo líderes línea (contextualizado)	Persona designada por DHCO para dirigir la actividad

		discusión. Con esta imagen se busca captar la importancia del cambio.		
Formar a los equipos de líderes sobre el tema de transformación cultural para que comprendan el plan a desarrollar durante el 2022.	1 2 horas por grupo	POPS 2.0: formar a los equipos en el tema “Transformación cultural” para que comprendan el proceso que se estará ejecutando durante el 2022. La formación tendrá como nombre POPS 2.0, como referencia a la construcción de una nueva versión de la organización.	Febrero 2022 Equipo gerencial Equipo líder CDA Equipo líderes línea (contextualizado)	Persona designada por DHCO para dirigir la actividad
Definir el rol que asumirá cada líder establecer metas que atiendan el cierre brechas a corto, mediano y largo plazo	1 2 horas por grupo	El primer paso: de acuerdo con los gaps identificados, se les proyectará la lista. Los colaboradores de forma individual definirán cuál es el rol asumir en el proceso de transformación cultural para trabajar esas brechas. Una vez que han identificado el rol al que se	Marzo 2022 Equipo gerencial Equipo líder CDA Equipo líderes línea (contextualizado)	Persona designada por DHCO para dirigir la actividad

		<p>comprometen lo exponen al resto del grupo. Posteriormente el equipo define en un árbol las metas a seguir (semillas = corto plazo, tronco = mediano plazo, copa = largo plazo), Se toman acuerdo y una vez al mes el equipo POPS 2.0 (agentes de cambio) se reunirá para el seguimiento, en este equipo se conformará por una persona de cada equipo de líderes y lo dirige una persona de DHCO.</p>		
--	--	---	--	--

Observación: en la actividad “El primer paso” se nombrarán las personas que asumirán el rol de agentes de cambio 2.0. Estos agentes de cambio se reunirán una vez al mes para conversar y dar seguimiento al plan de cultura y el cierre de brechas. Este equipo de agentes de cambio tendrá un miembro de DHCO y como equipo definirán la fecha en que se van a reunir y presentaran una vez al mes los resultados de avance al equipo director.

5.3.2 Eje: Liderazgo para el cambio

Liderazgo				
Objetivo	Sesión	Actividad	Ejecución	Responsables
<p>Promover un espacio de encuentro de líderes donde construyan por medio de actividades un liderazgo que este alineado para la transformación cultural.</p>	<p>1 4 horas por grupo</p>	<p>Team Building Alineación <i>Estamos aquí porque...</i> Se busca que cada colaborador comprenda que la transformación cultural se da por el compromiso y guía que realicen hacia el resto de la organización. Por lo que se propone un team building de alienación donde los equipos adopten el liderazgo asumir para la ejecución del proceso de cultura a desarrollarse. Si es interno se propone las siguientes actividades: *Confiar y delegar *Comunicación grupal para un mismo objetivo *La historia que</p>	<p>Febrero 2022 Equipo gerencial Equipo líder CDA Equipo lideres línea (contextualizado)</p>	<p>Persona designada por DHCO para dirigir la actividad O Proveedor externo</p>

		<p>queremos contar en diciembre 2022</p> <p>*Mi liderazgo POPS 2.0</p> <p>La organización puede optar por un proveedor externo que apoye el enfoque de alinear el liderazgo para la transformación cultural</p>		
--	--	---	--	--

5.3.3 Eje: Procesos

Procesos de apoyo al cambio			
Objetivo	Acción	Ejecución	Responsables
Motivar el personal de la planta por medio de planes de formación donde puedan desarrollarse de personal y profesional, garantizando una mayor fidelización de los colaboradores.	El día a día... Actualizar los perfiles de puesto de acuerdo a la validación aplicada en el proyecto Artesano y entregar a cada líder.	I semestre 2022	Atracción y Fidelización
	Salto de nivel. Crear un proceso para entrevistas de desarrollo para el personal de CDA.	Febrero 2022	Atracción y Fidelización
	ADN POPS... Construir una campaña de “marca empleadora” interna para generar un ADN POPS y el colaborador sienta que este es un lugar ideal para trabajar.	I semestre 2022	DHCO
	Ruta de aprendizaje... crear planes de desarrollo que impulsen el aprendizaje y crecimientos en la compañía. Definir las formaciones a tomar para pasar de operario a algún otro puesto. Asimismo, establecer	Durante 2022	Talento Humano Líderes CDA

	planes de entrenamiento por puesto		
	Mapas de talento... Identificar a los colaboradores de alto potencial cuyo desarrollo futuro se alinea con la estrategia del negocio	Durante 2022	Talento Humano Líderes CDA.
	Preparados... Crear Planes de sucesión identificando posibles potenciales para cubrir posiciones claves.	Durante 2022	Talento Humano Líderes CDA.
	Desempeño... Construcción de evaluaciones de desempeños iniciando por las posiciones de liderazgo	I semestre 2022	DHCO
Diseñar un plan de trabajo dentro de la planta de producción para garantizar momentos de felicidad y productos de calidad.	Rituales inicio de jornada... Se propone que la persona de SST un día a la semana (lunes, por ejemplo) durante dos meses para acompañar al personal en el inicio de jornada con ejercicios o pausas activas antes de trabajar.	Enero – Febrero 2022	Salud ocupacional
	¿Qué es ser un experto heladero? ... se propone		

	<p>que cada líder por un día ejerza el rol de operario. Posteriormente facilitarles una formación sobre equipos e importancia de la SST.</p>	<p>I semestre 2022</p>	<p>Salud ocupacional</p>
	<p>Auditoría... crear un proceso de auditoría sobre el estado de los equipos y herramientas del personal y seguimiento. Incluir esto como un indicador en la evaluación de desempeño de líderes.</p>	<p>I semestre 2022</p>	<p>Salud ocupacional</p>
	<p>Orden para laborar... 1. levantar y documentar el proceso de cada área de acuerdo a la actualidad.</p> <p>2. Elaborar una guía o manual (texto e imagen) visible en cada área para consulta rápida.</p> <p>3. Rotulación de cada equipo y estaciones de trabajo.</p> <p>4. “Creando helados, creando felicidad”</p>	<p>Durante 2022</p>	<p>DHCO Líderes CDA</p>

	<p>POPS 2.0... facilitar un proceso de formación con los cambios mencionados anteriormente, luego de la formación se nombrar agentes de cambio y finalmente el líder acompaña durante una semana el proceso de transición y adaptación.</p> <p>5. Pausas en el turno: Es importante crear pausas dentro la jornada laboral para hacer una sesión de estiramiento</p>		
--	--	--	--

Observación: en la actividad “El primer paso” se nombrarán las personas que asumirán el rol de agentes de cambio 2.0. Estos agentes de cambio se reunirán una vez al mes para conversar y dar seguimiento al plan de cultura y el cierre de brechas. Este equipo de agentes de cambio tendrá un miembro de DHCO y como equipo definirán la fecha en que se van a reunir y presentaran una vez al mes los resultados de avance al equipo director.

5.3.4 Eje: Comunicación

Comunicación				
Objetivo	Frecuencia	Actividad	Alcance	Responsables
Incentivar canales de	1 vez por mes	Espacios de comunicación... Programar sesiones de 1.1 de forma	Personal de planta de producción	Jefe de Producción

comunicación constante por medio del contacto humano que permita conocer el personal de la planta de manera profunda.		mensual con todo el personal de planta		
	1 vez por trimestre	<i>Helado con el gerente...</i> Agendar un espacio de 1 hora con el personal de la planta (grupos pequeños, máx. 4) para realizar un “Helado con la gerencia” donde se puedan compartir un pequeño helado para hablar y compartir temas no operativos, sino más bien un espacio para conocerse más y dar a conocer que se espera de ellos como parte de POPS.	Colaboradores de CDA	Jefe de Producción
	3 veces por semana	<i>El lugar donde el helado se hace realidad...</i> Realizar visitas a la planta de forma recurrente para saludar el personal. Realizar una agenda de visita por cada líder de la compañía.	Personal de planta de producción	Jefe de Producción y Gerencias
	2 veces por año	<i>Encuentro expertos heladeros...</i> Realizar 2 reuniones anuales con el personal de la planta donde se puedan compartir las estrategias del semestre y se puedan abarcar dudas,	Colaboradores de CDA	Jefe de Producción y Gerencias

		comentarios e inquietudes de estas."		
Transmitir de forma clara y transparente las novedades de la empresa siendo este el primer canal de información directa al personal.	1 a 2 veces por semana.	POPS TV Informa... compartir información relevante de la compañía como sabor del mes, ascensos, concursos internos u otra información durante las 11am a 1pm en las pantallas del comedor. Esta información puede ser en video donde un operario sea quién brinde la información.	Colaboradores de CDA	Comunicación y bienestar
	Mantener en el año, actualizar pizarra una vez al mes	Pizarra del experto heladero... colocar en lugares clave una pizarra informativa que contenga, indicadores, metas del mes, sabor de temporada, talento POPS del mes y alguna frase positiva.	Colaboradores de CDA	Comunicación y bienestar
	Mantener en el año, de forma diaria	Frases que no usaremos en POPS... generar una campaña que promueva una cultura de cambio haciendo a referencia a palabras o frases que no son parte de POPS, por ejemplo: -Siempre se hace así	Todo POPS	Comunicación y bienestar

		<p>-No puedo</p> <p>-Aquí se ha hecho siempre así</p> <p>-Eso no va a funcionar</p> <p>-No, no, no</p> <p>-Nunca se hace nada</p> <p>Se pueden utilizar videos de diferentes colaboradores transmitiendo el mensaje.</p>		
		<p>Áreas en común... Colocar en vestidores, soda o casilleros información relevante para la compañía en una pizarra visible para todo personal de CDA</p>		<p>Comunicación y bienestar</p>

5.3.5 Eje: Valores organizacionales

Valores				
Objetivo	Frecuencia	Actividad	Alcance	Responsables
Incentivar los valores dentro de la organización para un mejor desenvolvimiento en los equipos de trabajo.	1 vez por mes	Talentos POPS , Desarrollar una campaña denominada “Talento del Mes” donde se pueda informar al personal por medio de actividades y carteles la importancia de ese talento y como aplicarlo en el día a día. Usando videos o historias contadas desde los mismos operarios.	Todo POPS	Comunicación y bienestar
	Mantener en el año, de forma diaria	Saludo POPS donde las personas se puedan sentir identificadas con el mismo y sea de uso diario, este puede ser ligado a los talentos. Que dice la P, P	Personal de planta de producción	Líderes CDA

		<p>Que dice la O, O Que dice la P, P Que dice la S, S Que dice todo junto, POPS, Y Quien es POPS, nosotros Y que hacemos, Helados Helados para, nuestros invitados # 1. Somos POPS</p>		
	<p>1 vez por Cuatrimestre</p>	<p>Tiempo para crecer... Realizar de forma periódica grupos focales con el personal de la planta donde se puedan tener espacios para ejecutar actividades que fomenten el trabajo en equipo y fortalezcan los valores.</p>	<p>Colaboradores de CDA</p>	<p>DHCO Líder CDA</p>
		<p>Adivina el talento de mes... ó el sherlok Holmes de POPS. Crear un juego de</p>	<p>Colaboradores de CDA</p>	

		<p>adivanzas sobre el talento que se abordará en el mes, los primeros tres colaboradores en adivinar las pistas obtendrán producto: galletas o chocolates. Las pistas pueden estar visibles en la soda al estilo de sherlok Holmes.</p>		DHCO
		<p>La bienvenida cuenta: colocar en la casetilla del guarda un afiche con un mensaje sobre la misión: “Bienvenido al lugar donde generamos e inspiramos momentos de felicidad”</p>	Todo POPS	Comunicación y bienestar

5.3.6 Sistemas de Talento

Sistemas de Talento				
Objetivo	Frecuencia	Actividad	Alcance	Responsables
Proponer cambios organizacionales relacionados a temas de los colaboradores donde se pueda influir de forma positiva en su motivación.	Mantener en el año	<p>Remuneración...</p> <p>Construir un esquema de remuneración para el personal de planta de acuerdo a funciones:</p> <p>Operario A: conocimiento básico</p> <p>Operario B: Conocimiento básico más manejo equipos</p> <p>Operario C: Líder línea</p> <p>Incentivos...</p> <p>Ligar los incentivos a indicadores de producción, por ejemplo:</p> <p>Calidad Inocuidad Disminución reprocesos Disminución accidentes</p> <p>Si se cumplen los indicadores brindar un incentivo (refuerzo positivo) como compartir al equipo un queque helado, un desayuno,</p>	Personal Planta	Servicios al colaborador Líder CDA

		<p>merienda o almuerzo.</p> <p>Convenios</p> <p>Vincular otras empresas aliadas a Nutresa para formar convenios y permitirle al colaborador obtener beneficios (descuentos en Pozuelo, gimnasios, becas en algún centro formación - INA). También se puede considerar el subsidio del almuerzo en la soda de empresa.</p> <p>Reconocer...</p> <p>Propuestas de reconocimiento al personal.</p> <p>Quinquenios: celebrar los quinquenios del personal y brindarles un distintivo de color (lanyard, broche) o un distintivo en el gafete como colocar cantidad de años (5, 10 ó 15). Es decir, el gafete cambia cada 5 años.</p>		
--	--	---	--	--

		<p>Día del experto heladero a los colaboradores, donde estratégicamente se pueda desarrollar un almuerzo con el personal de la planta, siendo estos los invitados las jefaturas serán los que entregarían la comida a sus mesas de forma personal y se les reconoce por su labor en POPS.</p> <p><i>Motivadores ambientales:</i> Considerar un mobiliario o asientos cómodos donde reposar durante el tiempo de descanso.</p> <p>Colores llamativos o alegres en las áreas comunes, por ejemplo, pensar pintura para el comedor e incluso incluir frases motivadoras en las</p>		
--	--	---	--	--

		paredes. Pintura en los vestidores y baños, se puede aprovechar en que sean colores alusivos a los que lleva la marca.		
--	--	---	--	--

5.4 Presupuesto para el plan de cultura

Inversión	Monto	Material	Observaciones
Honorarios consultoras Master Recursos Humanos	₡11,666,208.31	Incluye: -Viáticos -Alimentación -IVA -Gastos administrativos	Monto total para la ejecución del plan durante el 2022. Si la empresa decide que lo ejecute DHCO al 100% no tendrán que invertir en consultorías.
Actividades para el eje gestión del cambio	₡20 000	Incluye: -Papel periódico -Cinta -Goma -Marcadores	Si la empresa cuenta con estos material no se realiza inversión y se reutilizan los recursos que ya tienen
Team Building Liderazgo	Opción 1 proveedor externo: ₡1 884 000	Incluye Facilitadores, lugar, material para actividad	Si el equipo de DHCO puede asumir esta actividad no tendrán que invertir en proveedor externo, solamente las horas del equipo facilitador de DHCO.
Marca empleadora interna	₡500 000	Incluye: -Regalías productos Pops, lapiceros con el logo, tasas con logo, lonchera con logo, camisas de Pops, entre otros	---

Rotulación de los equipos en planta	₡50 000	Incluye: -5 rótulos en acrílico	---
Helado con el gerente	₡9000	Incluye: -Un galón helado clásico	---
Pizarras	₡30 000	Incluye: -Dos pizarras	Si la empresa cuenta con estos recursos no se requiere inversión
Sherlock Holmes de Pops	₡25 000	Incluye: -Impresiones -productos galletas o chocolate	---
Quinquenios	₡80 000	Incluye: -Broche o lanyard -Gafete	--
Día del experto heladero	₡250 000	Incluye: -Alimentación tipo bufet	---
Mobiliario	₡150 000	Incluye: -Dos asientos tipo puff	---
Pintura	₡200 000	Incluye: Galón de pintura	
Total sin consultores	₡3 178 000	-	Sin monto de consultoras
Total con consultores	₡14 444 208		Con monto de consultoras

Capítulo 6

Conclusiones

Se concluye que la cultura actual de la empresa está centrada en personas que poseen todo el conocimiento, donde la comunicación no fluye y el liderazgo requiere alinearse. Es una cultura donde los rituales, valores no están presentes en el día a día del personal de planta.

Asimismo, la planta de producción es un lugar donde el tiempo es muy reducido por lo que la comunicación escrita, presencial y tecnológico les puede agregar valor para sentirse parte de la organización sin tener problemas por interrumpir la operación.

La motivación del personal ha sido creada por ellos mismos, de forma que se sienten comprometidos por un tema personal o bien por la posición de la marca en el mercado, a pesar de que el personal no cuenta con factores extra que influyan su motivación, son un personal fidelizado y sostenido en sus años laborados.

Finalmente, se considera que es fundamental designar un porcentaje de tiempo laboral a las actividades vinculadas como un factor de éxito para la ejecución del plan de cultura, especialmente a los enlaces de cambio, asimismo considerar factores como establecer un presupuesto, empresas aliadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y expandir la ejecución de plan a los demás departamentos de la organización.

Referencias

- Barrantes, R. (2002). La investigación: un camino al conocimiento. Costa Rica. EUNED.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Extraído de: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599/1606>
- Carrillo, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*. 4 (8), pp 61 -73. Extraído de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/57300/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chuc, F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la cultura organizacional. *Investigación*. 12. Pp 117- 135. Extraído de: http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12_117_135.pdf
- Furham, A. (2009). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México. ED Alfaomega.
- Méndez Álvarez, C.E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Odar, D. La cultura organizacional en la cadena de cafeterías canadiense Tim Hortons entre los años 2005-2015. Universidad Señor de Sipán. Trabajo final en Negocios internacionales. Extraído de: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5780/Odar%20Timan%c3%a1%20Diana%20Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pedraza, L; Obispo, K; Vásquez, L; Gómez, L. (2015). Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. Clío América. 9 (17), pp 17 -25. Extraído de: [http://Dialnet.CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907%20\(2\).pdf](http://Dialnet.CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907%20(2).pdf)

Ruiz, D (2016). Análisis y mejora de los procesos de una organización industrial mediante aplicación de técnicas de gestión de procesos de negocios. Universidad Politécnica de Valencia. Trabajo final de graduación en ingeniería de tecnología. Extraído de: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/85026/48708997_TFG_149_94170072838138023216855338393.pdf?sequence=2

Apéndices

Apéndice 1. GUÍA DE OBSERVACIÓN EN LA PLANTA DE OBSERVACIÓN

a) Elementos generales observar

Elementos	Indicador	Comentario observación
Jornada	a) Reuniones inicio (rituales) b) Cómo se asignan tareas c) Primer proceso del día	
Liderazgos	a) Liderazgo +ó- b) Forma comunicación c) Acercamiento d) Cómo resuelven las cosas e) Toma decisiones	
Uniformes- Herramientas	Estados de los uniformes Herramientas requeridas para laborar Si reportan las necesidades	
Procesos	Conocerlos, entenderlos, hacerlos y vivirlos Quién les enseña o cómo aprenden Quién sabe hacerlos (todos o solo algunos) Qué piensan de los procesos	
Ambiente	Lenguajes Compañerismo Comportamiento +o- Pertenencia Reconocimiento Motivadores	

Escala para observador

No se hace	Algunos lo hacen diferente	No se identifica	Algunos lo hacen	Todos los hacen
1	2	3	4	5

Apéndice 2. Modelo así es y así queremos ser



Apéndice 3. Guía de entrevista

GUÍA ENTREVISTA

Dirigido a personal administrativo

Datos del entrevistado	
Fecha: ____ / ____ / ____	Tiempo en POPS: _____ Tiempo en puesto actual: _____
Nombre completo:	Puesto actual:

Parte 1. Encuadre

1. Al recibir al colaborador el entrevistador deberá presentarse indicando que es consultora en Recursos Humanos y que le guiará durante el proceso de entrevista.

2. Explicar al colaborador el objetivo de la entrevista y la forma en que realizará la misma, indicar lo siguiente: *Vamos a tener este espacio para conversar sobre temas en relación a sus labores acá en POPS, le estaré guiando en cada pregunta.*

Parte 2. Desarrollo

Se presentan las siguientes preguntas que podrá usar como guía para el desarrollo de la entrevista. ***Previamente explicar al entrevistado que significa cultura organizacional.***

a. ¿Cómo describe con sus palabras la cultura de la planta de producción? Y ¿Cómo la visualiza?

Comentario:

b. ¿Podría explicar si existe un sistema de reconocimiento coherente con los valores de la compañía? (*En caso de ser necesario repasar los talentos POPS*)
¿Qué propone como reconocimientos?

Comentario:

c. ¿Comente si existe alguna actividad para iniciar la jornada de trabajo, mantener cercanía con el personal de planta o alguna actividad de rutina que no sea parte de los procesos operativos?

Comentario:

d. ¿Cómo se transmite la misión, valores y metas de la organización en el personal de planta? ¿Cómo se podría mejorar?

Comentario:

e. Comente, hay algún comportamiento, lenguaje o acción con el que pueda describir al personal de planta. Por ejemplo: ellos dicen, ellos son, ellos hacen

Comentario:

f. ¿A quién (es) visualiza cómo líder en el área? ¿Cómo es ese líder actualmente y como visualiza que podría llegar a ser?

Comentario:

g. ¿Comente si existe algún elemento con el cuál los colaboradores de planta y usted se identifiquen en POPS? (*Elemento explicar si existe algún símbolo o razón que los haga sentir parte de POPS o identificados con la compañía*)

Comentario:

h. ¿Podría explicar si los conocimientos de los procesos de producción están centrados en una persona? ¿por qué se da esta práctica? ¿Quiénes son estas personas?

Comentario:

i. A nivel de cultura, ¿Qué considera puede mejorar POPS?

Comentario:

j. ¿Cómo sería el ideal de empresa que visualiza a futuro?

Comentario:

De 1 a 10 que tan motivado percibe al área de producción, 1 es la calificación

más bajo y 10 la calificación más alta

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

De 1 a 5 considera que se puede mejorar la cultura de área de producción, 1 es la calificación más bajo y 5 la calificación más alta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Observaciones del entrevistador

Apéndice 4. Grupo Focal

OBJETIVO	TÉCNICAS	TIPO ACTIVIDAD	ENCARGADO
Identificar las variables culturales organizacionales de afectación en la conducta	Grupo Focal Entrevista estructurada Observación	Estamos aquí por... <u>Encuadre y presentación</u> De la forma más concreta posible, las facilitadoras explicarán el objetivo de reunirlos y la forma en que podría desarrollarse la sesión. Asimismo, se brindará un espacio para que los participantes aclaren posibles dudas que tengan al respecto. Una vez realizado esto se desarrolla la actividad.	5 minutos
		Un concepto para empezar.... A los participantes se les mostrará un grupo de palabras claves que definen ¿Qué es cultura organizacional? Y se les dejara visible durante toda la sesión para apoyo durante el espacio.	10 minutos
		“Somos parte de una organización” ... <u>Cómo es la cultura actual en planta:</u> A cada líder se le entregará una pieza de lego. Estas piezas la utilizarán para construir la planta. Con esto, se busca el grupo se integre y que use su pieza para la construcción de la edificación y que sea lo más parecido que sucede con la planta, y que incluyan las palabras clave de cultura. Una vez que construyan la planta, contarán como una “historia” de cómo es actualmente la cultura.	15 minutos
		Construyamos... Utilizando el material brindado construyan un collage que refleje la cultura de POPS.	
9 noviembre a las 10am			
RECURSOS/MATERIALES			
	<p>Palabras clave de cultura (valores, lenguajes, símbolos, rituales, creencias, líder, conductas)</p> <p>Legos</p> <p>PPT de apoyo con las preguntas de entrevista</p>	<p>Conversemos... Luego de que nos cuenten lo que construyeron con los legos, daremos inicio a un conversatorio guiado por las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Comente si existe algún elemento con el cuál los colaboradores de planta y usted se identifiquen en POPS? (<i>Elemento explicar si existe algún símbolo o razón que los haga sentir parte de POPS o identificados con la compañía</i>) 2. ¿A quién (es) visualiza cómo líder en el área? ¿Cómo es ese líder actualmente y como visualiza que podría llegar a ser? 3. A nivel de cultura, ¿Qué considera puede mejorar POPS? 4. ¿Cómo sería el ideal de empresa que visualiza a futuro? 	40 minutos
OBJETIVO	TÉCNICA	TIPO ACTIVIDAD	ENCARGADO
		Lo último que quiero decir es.... a cada uno se le entregará un papelito en donde deben completar la siguiente frase “No me voy de aquí sin decir” Luego cada uno colocará el papelito en una cajita	10 minutos
	Fichas para completar la frase Cajita	Finaliza Trabajo Grupal	1 h 20 mins

Apéndice 5. Fotografía que registran proceso de visita la planta producción



Apéndice 6. Fotografía que registra proceso de ejecución del Grupo Focal con los líderes de línea



Apéndice 7. Fotografía que registra proceso de historia actual de la cultura en la planta de POPS



Apéndice 8. Fotografía que registra proceso de cultura deseada en la planta de producción



Apéndice 9. Respuestas de los líderes entrevistados

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
¿Cómo describe la cultura de la planta? ¿Cómo la visualiza?	De trabajo en equipo. Estructura y puestos no claros	Andar culpando a alguien. Trabajan bien, automáticos. Fomentar una cultura de trabajo de expertos, autonomía.	Es sencilla, de trabajo en equipo. Visualiza lugar trabajo más bonita, fresca sin jerarquías y liderazgos claros.	No es fluida. Visualiza más empoderada, involucrada, con conocimiento.	Orientada a cantidad. Visualiza más enfocada en calidad	De problemas en máquinas que les impacta el trabajo.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
¿Existe un sistema de reconocimiento coherente con los valores de la compañía?	No está definido. Podría basarse en el desempeño	Existe, pero no se utiliza se llama inspira.	No hay. Propuesta hacer más actividades o niveles de operarios.	No hay. Propone reconocer e indicadores por áreas.	No hay un sistema de compensación y seguimiento. Alinearlo a indicadores calidad	Si, se llama Inspira.
¿Comente si existe alguna actividad para iniciar la jornada de trabajo, mantener cercanía con el personal de planta o alguna actividad de	No hay ninguna actividad	No hay, solo se revisa agenda del día.	No se hace.	No hay.	Captación de helado una vez por semana.	No se ha logrado aún

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
rutina que no sea parte de los procesos operativos?						
¿Cómo se transmite la misión, valores y metas de la organización en el personal de planta?	Rotulación, podrían emplearse 1 a 1, sesiones grupales	En capacitaciones, pero se puede hacer en reuniones semanales.	No saben del tema, no hay una manera de aprenderlo, pero se puede mejorar.	En comunicación escrita, pero se pueden hacer actividades.	Cascadeo por medio de las jefaturas.	En reuniones

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Comente, hay algún comportamiento, lenguaje o acción con el que pueda describir al personal de planta.	No hay. Más atención al detalle, compromiso.	Se puede contar con el equipo	Palabras que usan ellos.	No identifica lenguajes.	No hay	Sienten que son diferentes al ver al personal de oficina.
¿A quién (es) visualiza cómo líder en el área? ¿Cómo es ese líder actualmente y como visualiza que podría llegar a ser?	Visualiza como un liderazgo positivo, empático, de buen trato y modales.	Liderazgo natural. Necesitan formación más técnica en liderazgo.	Hay conflictos, gritan. Visualiza más seguimiento de líderes.	Mejorar liderazgos, con nivel técnico, experiencias para aportar.	Líder que genere calidad y cantidad.	Visualiza un liderazgo más direccionado a comunicación
¿Comente si	Estabilidad, por	Cariño a la	Se sienten	Agradecidos por	Estabilidad y	Agradecen que

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
existe algún elemento con el cuál los colaboradores de planta y usted se identifiquen en POPS?	la marca no por liderazgo.	empresa, agradecimiento y compromiso.	identificados con la empresa.	el cumplimiento en los pagos.	agradecimiento por el manejo en pandemia.	la empresa no les ha fallado
¿Podría explicar si los conocimientos de los procesos de producción están centrados en una persona? ¿por qué se da esta práctica? ¿Quiénes son estas personas?	No están centralizados en personas. Falta un sistema formal de procesos de entrenamiento.	El de la analista información por SAP.	Si están centralizados en personas.	Si están centralizados como mixturas y helados.	El conocimiento es individual, está documentado pero guardado.	No están centrados en personas.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
A nivel de cultura, ¿Qué considera puede mejorar POPS?	Valores, trabajo en equipo, compromiso.	Comunicación entre áreas y velocidad ejecución.	Falta mucho por mejorar	Liderazgo y toma de decisión.	En temas de detalle y calidad	Sentir valor y orgullo por el producto que hacen
¿Cómo sería el ideal de empresa que visualiza a futuro?	Procedimientos y roles claros. Sistema de compensación y planta estratégica.	Responsable, asumir, empoderada, ejecución.	Una cultura con más seguimiento.	Gente colaborativa, con un mismo objetivo de empresa, innovando y creando.	Enfoque en calidad, atención al detalle, equipos y ejecución.	Ser abiertos a los cambios y que la compañía sepa quiénes son.

Cuadro 2. Resumen entrevistas a líderes