

República Dominicana



UNIBE
Forjando líderes!

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

UNIBE

Escuela de Graduados

EGRU

**PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO PARA LA
EMPRESA UNILEVER CARIBE S.A., PERIODO 2021-2022**

Sustentantes:

Marjorie Alemany 20-0814

Ismeldy Guzmán 20-0844

**Proyecto final para optar por el título de Maestría en Dirección de Recursos Humanos y
Gestión del Talento**

Asesor Metodológico: Lic. Fructo Almonte

Santo Domingo, D.N.

Abril, 2021

Índice de Contenido

Resumen	9
I. Introducción	10
1.1	11
1.2	11
1.3	12
1.4	12
1.5	14
1.6	14
1.7	15
1.8	15
II. Marco de referencia	15
2.1 Marco Contextual	15
i.	16
ii. Situación en República Dominicana	19
iii. Unilever Caribe S.A.	23
iv. Estructura Organizacional	25
v. Resultados financieros	29
2.2 Marco Conceptual	30
2.3 Marco Teórico	35
III. Desarrollo del proyecto	40
3.1 Población de estudio y muestra	40
i. Delimitación geográfica	40
ii. Delimitación temporal	40
3.2 Métodos de investigación	40
3.2.1 Método de Estudio	40
3.3 Fuentes y técnicas	41
3.3.1 Instrumentos utilizados	41
3.4 Tratamiento de la información	42
3.4.1 Sistema de Control de los Datos	42
3.4.2 Captura de los Datos	42

3.4.3 Procesamiento de los Datos	42
3.4.4 Presentación de resultados	43
3.4.5 Interpretación de los Datos y Discusión de los Resultados	46
IV. Plan de acción	53
V. Conclusiones y recomendaciones:	58
Bibliografía	59
Anexos	61

1. RESUMEN

Desde marzo 2020, cuando inició a nivel mundial la pandemia del Coronavirus, periodo en el cual todos y cada uno de nosotros nos hemos tomado el tiempo de reflexionar y evaluar en qué situación estamos en la actualidad y hacia donde realmente queremos ir en el futuro. Así también ha sucedido en las organizaciones a nivel global donde equipos de trabajo que por alguna situación u otra tuvieron que desaparecer, otros replantearse los objetivos y empezar desde cero y algunos otros que surgieron a raíz de todo este período, donde la única constante que se ha mantenido en el ámbito del trabajo es el cambio. Es por esto por lo que presentamos esta propuesta de rediseño organizacional y gestión del cambio que busca ser una posible solución ante la incertidumbre y nuevas formas de trabajo en la que ha tenido que sumergirse Unilever Caribe S.A. centrándose en las principales estrategias a futuro sin dejar atrás los más importante: el factor humano.

Parte fundamental de esta propuesta fue el entender la situación a nivel global y local de esta compañía para con esto poder ser más asertivos con los cambios y agenda propuestos, así como también permitir el enfoque correcto hacia lo que realmente agregaría valor a la misma.

Palabras Claves: Diseño organizacional, clima organizacional, gestión del cambio, estructura organizacional, cultura organizacional, motivación, productividad, crecimiento.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Delimitación del tema

Propuesta de rediseño organizacional y gestión del cambio para la empresa Unilever Caribe S.A., periodo 2021-2022.

1.2 Planteamiento del problema

Este proyecto busca describir la situación actual de la compañía y proponer una solución a largo plazo que permita alcanzar los objetivos estratégicos. En la actualidad, el mercado ha sido víctima de una recesión, iniciada debido a la pandemia actual que está afectando al país y al mundo, lo cual ha movido a las empresas a tomar decisiones drásticas en cuanto a sus operaciones, buscando ser sostenibles en el tiempo.

Considerando esta situación, es importante para la empresa tener la estructura idónea que se ajuste a los nuevos objetivos y que promueva el crecimiento continuo del negocio, esto permitirá crear y mantener un ambiente de competitividad y productividad lo que contribuiría al desarrollo del potencial de nuestro talento.

De igual forma, es importante implementar un proceso que acompañe y permita gestionar efectivamente los cambios generados dentro y fuera de la empresa para disminuir el miedo y canalizar la incertidumbre, asegurando una cultura de entusiasmo y trabajo colaborativo, que los impulse al logro de los objetivos.

Una de las principales ventajas que viene detrás de esta propuesta es que beneficiará las distintas áreas de la empresa permitiendo un enfoque más estratégico en los procesos, es decir, más corporativos y menos operativos, priorizando lo que realmente agrega valor, subcontratando todos los procesos operativos y permitiendo mantenerse competitivo en el mercado, tomando en cuenta que nos encontramos en un momento de crisis.

1.3 Formulación del problema

Este proyecto va estrechamente alineado a las necesidades del negocio de Unilever Caribe desde la perspectiva de la globalización, transformación digital y los continuos cambios que surgen en esta industria. Con este proyecto queremos proponer una nueva estructura organizacional junto a un robusto plan de gestión del cambio que actúen simultáneamente, enfocándonos en el crecimiento y sostenibilidad del negocio, y con ello contar con colaboradores felices y comprometidos que sean parte de los logros y promotores del constante cambio.

Se busca conocer la estructura actual del negocio y proponer en base a sus necesidades. Se levantará toda la información pertinente y se analizará el propósito de la compañía para a partir de esto diseñar e implementar la nueva estructura junto al programa de gestión de cambio, con acciones específicas que actúen sobre la incertidumbre y el miedo provocado por la movilización masiva, impactando un total de 100 colaboradores de diversas áreas.

1.4 Sistematización del problema

Una de las razones por la cual es importante esta propuesta de rediseño organizacional para Unilever es que al ser una compañía multinacional recibe fuerte presión de la región por la reducción de gastos indirectos y localmente en República Dominicana el negocio durante los

últimos cinco años ha pasado por diversas reestructuraciones la cual ha afectado el clima laboral y la retención de talento.

Esta propuesta lo que busca es asesorar a Unilever en temas de estructura que le permita mantenerse sustentable en el tiempo y poder enfocarse en proyectos que realmente traigan crecimiento hacia el negocio y al desarrollo de su talento, mejorando la comunicación entre las áreas y promoviendo un buen clima laboral.

Es realmente importante el desarrollo de los colaboradores, que es el capital más importante dentro de la organización, ya que contribuye diariamente al crecimiento de esta.

Ofrecerles ambientes saludables a los colaboradores puede aportar aspectos positivos en el desarrollo de sus tareas diarias, fomenta las buenas relaciones laborales y, por ende, el cumplimiento de metas en la organización.

Preguntas de investigación:

1. ¿Por qué es necesario el cambio dentro de la organización?
2. ¿Qué beneficios traería el cambio para los colaboradores de la organización?
3. ¿Qué queremos lograr con la transformación integral?
4. ¿Cómo movilizaremos a los colaboradores para acelerar la transformación?
5. ¿Cuál sería la estructura ideal luego de la transformación para el logro de los objetivos?
6. ¿Qué camino hemos recorrido y que nos falta en la transformación organizacional?

1.5 Objetivos del Estudio

Objetivo general

El objetivo general de esta propuesta es diseñar una nueva estructura organizacional alineada a los objetivos estratégicos de Unilever Caribe a través de su nuevo modelo de negocio que consiste en crear una organización más eficiente y competitiva en el mercado, así como, implementar un programa de gestión del cambio que logre satisfacer las necesidades internas de la compañía y de su talento.

Objetivos específicos

1. Diseñar una nueva estructura organizacional de acuerdo con el nuevo modelo de negocio.
2. Diseñar la agenda de implementación de los cambios estructurales sin afectar la operación del negocio.
3. Definir un plan de gestión del cambio que permita propiciar la adaptación rápida y efectiva de los colaboradores, ante los procesos de cambios experimentados en el nuevo modelo de negocio.
4. Implementar una estructura organizacional que se adecue a los nuevos objetivos y que promueva el crecimiento del negocio permitiendo crear un ambiente de competitividad y productividad.

1.6 Justificación de lo inédito

Esta investigación es necesaria ya que la compañía está atravesando un momento crucial para definir el destino de esta.

La información contenida en esta investigación no es totalmente nueva, pero pudiese arrojar datos que no son de conocimiento de los implicados y pueden ayudar a resolver la problemática.

1.7 Justificación de lo pertinente y relevante

La investigación podría arrojar informaciones relevantes para tratar los altos costos producto de una estructura no funcional para la organización que hoy en día corresponde a una de las principales problemáticas que viven día a día las empresas privadas a nivel mundial pero específicamente en la República Dominicana.

El desarrollo de este estudio busca ser un medio viable a la solución de esta problemática con base al enfoque determinado. Puede que la problemática descrita pueda ser solucionada sin necesidad de realizar este estudio, pero la investigación tiene como objetivo brindar las respuestas más objetivas y viables a la problemática dirigida al enfoque.

1.8 Justificación de lo factible

Actualmente se dispone de herramientas y conocimientos necesarios para la realización de esta investigación, así como el tiempo y los informantes claves necesarios para poder llevarlo a cabo de manera efectiva.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Contextual

i. Situación a nivel global

Hoy en día la pandemia del COVID-19 está teniendo un efecto catastrófico en la fuerza de trabajo y en los ingresos económicos. Afectando así, a todos los sectores de la economía a niveles internacionales.

Las organizaciones tienen la tarea de adecuar rápidamente sus estructuras para enfrentar los desafíos de un mundo laboral en constante evolución.

El destino alcanza a cualquier negocio; por ello, no hay que ver lejanos los datos que nos indican que para 2025, según una proyección de la consultora Deloitte, los millennials representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo. Lo que conlleva a pensar diferente como queremos hacer negocio, como motivar nuestra fuerza laboral y como estará diseñada nuestra estructura para dar paso al logro de los objetivos.

Hoy más que nunca, para las empresas es prioritario un rediseño organizacional que les permita competir e innovar en un mundo de negocios cada vez más globalizado y a su vez reducir los altos costos de carga laboral y sumergirse en la digitalización.

Asimismo, es fundamental crear un ecosistema que invite a organizar a la empresa de diferentes maneras, es decir, poder entrar y salir de las estructuras conforme se requiera, desde luego tomando en cuenta el giro empresarial; otorgar remuneraciones flexibles que puedan motivar a los empleados a involucrarse al cien por ciento en proyectos; permitir y premiar aportaciones del personal que den valor y, algo muy importante, retener al talento.

A nivel mundial, se prevé que la crisis por el COVID-19 hará desaparecer 6.7% de las horas de trabajo en el segundo trimestre de 2020, lo que equivale a 195 millones de trabajadores a tiempo completo.

Recortes a gran escala están previstos en los Estados Árabes (8,1 por ciento, equivalente a 5 millones de trabajadores a tiempo completo), en Europa (7,8 por ciento, o 12 millones de trabajadores a tiempo completo) y en Asia y el Pacífico (7,2 por ciento, 125 millones de trabajadores a tiempo completo).

Se prevén enormes pérdidas en los distintos grupos de ingresos, en particular en los países de ingresos medios altos (7 por ciento o 100 millones de trabajadores a tiempo completo). Esto supera con creces los efectos de la crisis financiera de 2008-2009.

Los sectores más expuestos al riesgo incluyen los servicios de hospedaje y restauración, la manufactura, el comercio minorista y las actividades empresariales y administrativas.

El posible aumento del desempleo mundial durante 2020 dependerá de manera considerable de la evolución futura y de las medidas políticas que serán adoptadas. Existe un riesgo elevado de que para final de año la cifra será significativamente más alta que la previsión inicial de la OIT, de 25 millones de desempleados.

“Los trabajadores y las empresas se enfrentan una catástrofe, tanto en las economías desarrolladas como en las que están en desarrollo... Tenemos que actuar con rapidez, decisión y coordinación. Las medidas correctas y urgentes podrían hacer la diferencia entre la supervivencia y el colapso.” (Ryder, 2020)

Cuatro de cada cinco personas (casi un 81%) de los más de 3,300 millones de empleados que conforman la fuerza laboral a nivel mundial confirman que de cierto modo, debido al COVID han tenido algún impacto en su compañía o puesto de trabajo.

Unilever es una empresa fundada en un sentido de propósito, y nuestro legado único todavía da forma a la forma en que hacemos negocios en la actualidad.

En la década de 1890, William Hesketh Lever, fundador de Lever Brothers, escribió sus ideas para Sunlight Soap, su nuevo y revolucionario producto que ayudó a popularizar la limpieza y la higiene en la Inglaterra victoriana.

Se trataba de "hacer de la limpieza un lugar común; disminuir el trabajo de las mujeres; fomentar la salud y contribuir al atractivo personal, para que la vida sea más placentera y gratificante para las personas que usan nuestros productos".

En 1929, Unilever se creó a través de un acuerdo entre Lever Bros y Margarine Unie, que tuvo sus orígenes en el desarrollo pionero de la margarina como alternativa asequible a la mantequilla en los Países Bajos.

Ambas empresas estuvieron entre las más filantrópicas de su tiempo, desarrollando productos con un impacto social positivo.

Nuestro sentido rector de propósito y misión siempre ha sido parte de nuestra cultura. En el siglo XXI, todavía estamos ayudando a las personas a lucir bien, sentirse bien y sacar más provecho de la vida, y nuestro propósito como empresa es 'hacer que la vida sostenible sea algo común'.

Decisiones y acciones estratégicas

- Desarrollar nuestro portafolio en espacios de alto crecimiento

- Higiene
- Protección de la piel
- Belleza de prestigio
- Nutrición funcional
- Alimentos de origen vegetal
- Ganar con nuestras marcas como una fuerza para el bien, impulsada por el propósito y la innovación
 - Mejora la salud del planeta
 - Mejorar la salud, la confianza y el bienestar de las personas
 - Contribuir a un mundo más justo y socialmente inclusivo
 - Gana con ciencia y tecnología diferenciadas
- Acelerar en EE. UU., India, China y mercados clave en crecimiento
 - Desarrollar una mayor escala en EE. UU., India y China
 - Aprovechar la fuerza de los mercados emergentes
- Liderar en los canales del futuro
 - Acelerar el comercio electrónico puro y omnicanal
 - Desarrollar plataformas comerciales eB2B
 - Impulse el liderazgo de la categoría a través del conocimiento del comprador
- Construir una cultura de crecimiento y organización orientada al futuro y con un propósito
 - Liberar la capacidad a través de la agilidad y la transformación digital
 - Sea un faro para la diversidad, la inclusión y el liderazgo basado en valores
 - Desarrollar capacidad a través del aprendizaje permanente

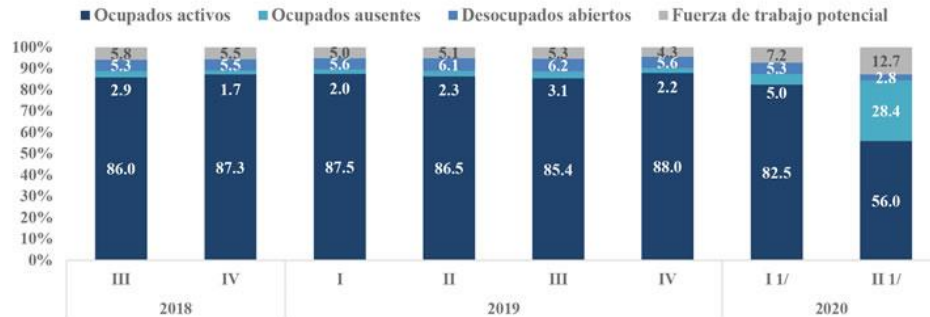
En resumen, Unilever a nivel mundial está asumiendo la tarea de pensar las nuevas formas de hacer negocio, nuevas formas de trabajar y sobre todo nuevas formas de hacer llegar sus productos a todos los consumidores.

ii. Situación en República Dominicana

Actualmente en República Dominicana, debido a los cambios bruscos que ha venido atravesando la economía debido al COVID-19 muchas compañías han tenido que darse en la tarea de replantear su enfoque, estrategia y sobre todo su estructura organizacional a modo de que les permita mantenerse en el tiempo, aunque esto implique la pérdida de muchos empleos y buenos talentos.

Debido al periodo de emergencia sanitaria generado por la pandemia (marzo 2020 – hasta la actualidad), el gobierno dominicano ha venido implementando un sinnúmero de medidas necesarias para controlar y contener la propagación en el territorio nacional. Dentro de estas medidas se incluye el distanciamiento social, el confinamiento, la suspensión de operaciones económicas no esenciales, restricciones de libre tránsito, entre otras que han tenido un impacto negativo en la economía y más aún en la fuerza de trabajo.

**Composición de la fuerza de trabajo ampliada
III 2018 – II 2020
Participación porcentual (%)**



Los principales resultados de la Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo (ENCFT) muestran que el impacto de la pandemia se extendió a todos los componentes de la fuerza de trabajo, también conocida como población económicamente activa (PEA), la cual experimentó cambios notables en su composición. En efecto, la fuerza laboral en su concepción más amplia (PEA ampliada) incluye cuatro grupos de personas: i) ocupados activos, ii) ocupados ausentes, es decir, personas que mantienen el vínculo con sus puestos de trabajo por encontrarse en vacaciones, permisos o licencias y esperan regresar a su ocupación en el futuro cercano, estén percibiendo o no ingresos por su relación laboral, iii) desocupados que buscan trabajo activamente o abiertos como suelen denominarse y iv) fuerza de trabajo potencial, constituida principalmente por los desocupados que no realizaron actividad de búsqueda de empleo, pero están disponibles para trabajar.

En sentido general, las medidas implementadas para controlar el número de contagios del COVID-19 tuvieron un impacto importante en la dinámica del mercado laboral, afectando a una gran cantidad de trabajadores tanto formales como informales, así como a los procesos y

gestiones de búsqueda activa de empleo dado el confinamiento, cierre de actividades no esenciales y el distanciamiento social.

Cabe señalar que uno de los componentes de la PEA ampliada que registró los cambios más pronunciados con respecto a períodos de normalidad fue el de los ocupados ausentes. Este grupo alcanzó 1,428,589 personas en el trimestre de abril-junio de 2020, 11.7 veces más que los 122,460 trabajadores en esa condición un año atrás en igual período de 2019. Se amerita dar un seguimiento especial a este componente de los ocupados conforme los mismos transiten nuevamente a su condición de trabajadores activos, cambien de ocupación o entren en la condición de desocupados o inactivos, por lo que los mismos están debidamente identificados en los resultados arrojados por la ENCFT.

Un aspecto relevante por considerar es que los trabajadores ausentes incluyen a los empleados registrados en los programas de apoyo puestos en ejecución por el Gobierno dominicano como el “Fondo de Asistencia Solidaria a Empleados (FASE)” para los ocupados formales inscritos en la Tesorería de la Seguridad Social. Particularmente, los registrados en FASE, en su gran mayoría son empleados suspendidos conforme a los artículos 48 y 51 del Código de Trabajo de la República Dominicana que aún mantienen el vínculo con sus puestos de trabajo.

En términos del total de la composición de la fuerza de trabajo ampliada, de las 5,028,341 personas incluidas en el trimestre abril-junio 2020, el 56.0% se encontraban trabajando activamente, disminuyendo su participación en 30.5 puntos porcentuales respecto al mismo período del año 2019; el 2.8% correspondían a desocupados abiertos, siendo 3.3 puntos porcentuales inferior al segundo trimestre de 2019; el 12.7% correspondieron a la fuerza potencial, en su mayoría desocupados que no estaban buscando trabajo de forma activa por

voluntad propia o por la coyuntura de la pandemia, incrementándose este componente en 7.6 puntos porcentuales respecto a un año atrás y finalmente el 28.4% estaban bajo la condición de ocupados ausentes, para un aumento de 26.1 puntos porcentuales con respecto a abril-junio de 2019. (Ryder, 2020)

Dentro de las organizaciones, al momento de necesitar una reestructuración se comienzan a evidenciar diversas señales las cuales podrían confirmar que es necesario hacer una revisión a la estructura actual y realizar ajustes que permitan seguir operando y alcanzar los objetivos planteados. Algunas de las señales pueden ser las siguientes:

En el Área Directiva:

- a) Problemas de crecimiento profesional de los altos mandos
- b) Falta de actualización en sus esquemas comunicativos
- c) Persistencia de usos y costumbres
- d) Desapego de la identidad corporativa
- e) Desgaste acumulado en el ejercicio de sus facultades ejecutivas que está acarreando problemas de salud física o emocional.

En el Área Administrativa:

- a) Exceso en la cantidad de actividades realizadas.
- b) Disfuncionalidad en el organigrama.
- c) Emisión de políticas unilaterales que afectan la entrega de resultados.
- d) Duplicidad de funciones o cargos.
- e) Aislamiento de áreas que no se sienten integradas a su departamento.

f) Centralización en la toma de decisiones.

Y en el Área operativa:

a) Equipamiento tecnológico arcaico que pone en riesgo la integridad física de los empleados

b) Falta de funcionalidad, limpieza o seguridad en la distribución de las áreas de trabajo.

c) Desajuste con el o los sistemas de calidad que rige(n) a la empresa

d) Inexistencia de incentivos emocionales que fortalezcan la productividad

e) Excesiva rotación laboral que impide atraer y retener personal talentoso

f) Pocas oportunidades de promoción o ascenso.

iii. Unilever Caribe S.A.

En 1972, Sociedad Industrial Dominicana (SID) y UNILEVER realizan acuerdos comerciales donde SID se compromete a fabricar, distribuir y mercadear los productos de Unilever en el mercado local.

En 1999, nace UNILEVER DOMINICANA, S. A. un acuerdo histórico entre Unilever y SID. Unilever decidió comprar la división de Cuidado Personal y del Hogar (HPC) y adquirió tres fábricas de SID:

- Planta de Jabones
- Planta de Detergentes
- Planta de Líquidos

En 2001, se integran Knorr Alimentaria, anteriormente WEMADO BV S.A. y Unilever Dominicana, S.A.

En 2005, Unilever Dominicana, S.A. cambia de nombre a Unilever Caribe, S.A.

En 2015, Unilever Caribe adquiere la distribución de la marca de cuidado personal TRESemmé.

En 2018, alineados con la estrategia de comercialización de las marcas y apegado a la necesidad de duplicar el tamaño del negocio inicia un proceso de cierre de sus fábricas: Alimentos y Cuidado Personal y del Hogar.

En 2020, Unilever en búsqueda de mejorar los márgenes de comercialización a través de la distribución directa de sus productos de Helados inicia el proyecto Holanda en el cual cesa la distribución exclusiva junto a Helados Bon y crea su propia estructura dedicada a dicha operación.

Misión

Aportar vitalidad a la vida, satisfaciendo las necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal, con marcas que ayuden a las personas a sentirse bien, lucir bien y sacarle mayor provecho a la vida.

Visión

Duplicar el tamaño de nuestro negocio al mismo tiempo que reducimos nuestro impacto ambiental y aumentamos nuestro impacto social positivo.

Valores

- Integridad

Define como nos comportamos sin importar donde estemos. Nos guía a hacer lo correcto para el éxito a largo plazo de Unilever.

- Responsabilidad

Porque queremos cuidar a nuestros consumidores y empleados, así como al ambiente y a las comunidades en las que operamos.

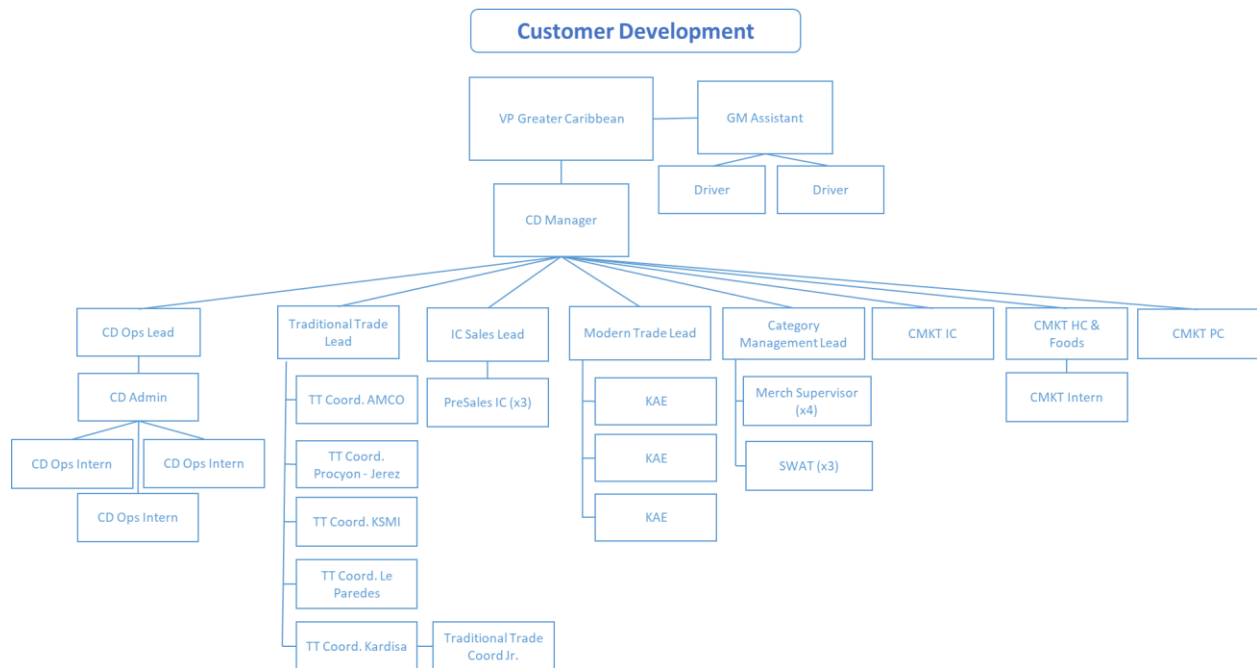
- Respeto

Porque la gente debe ser tratada con dignidad, honestidad y justicia.

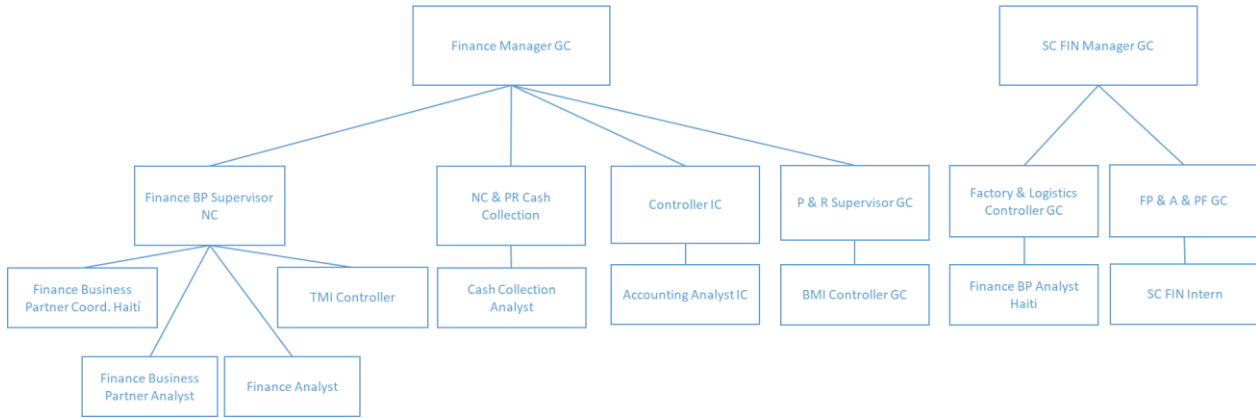
- Pioneros

Porque nos brinda la pasión por ganar y para crear un mejor futuro.

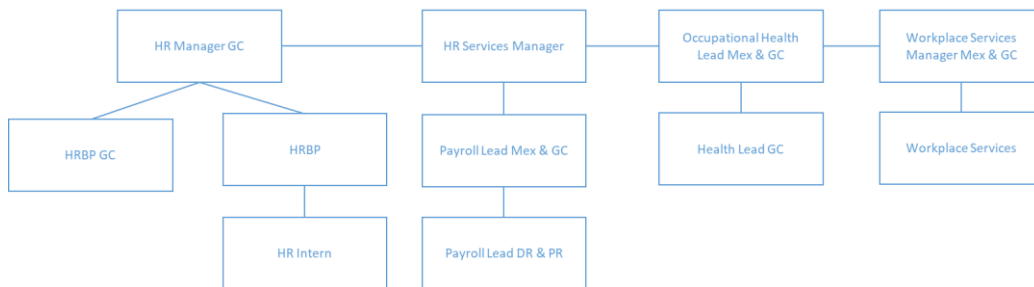
iv. Estructura Organizacional

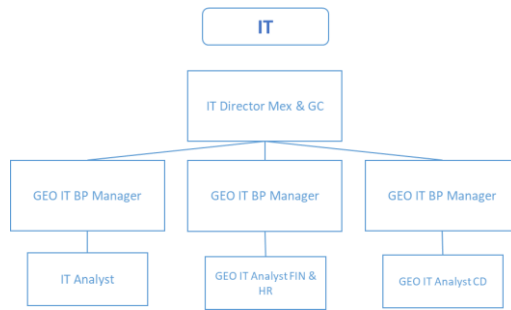


Finance

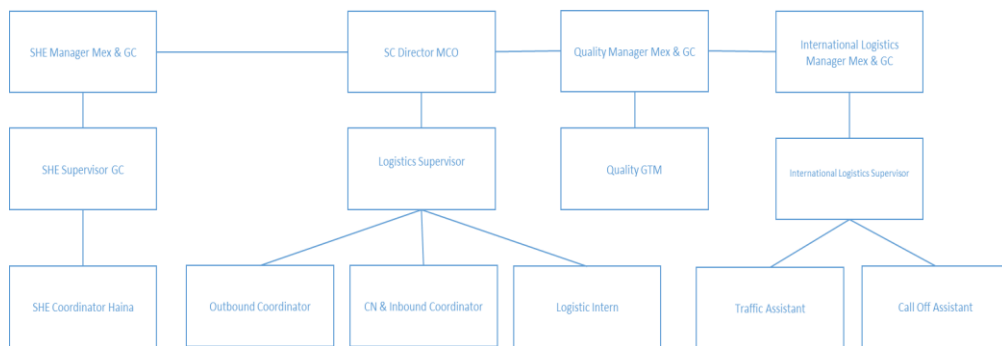


Human Resources

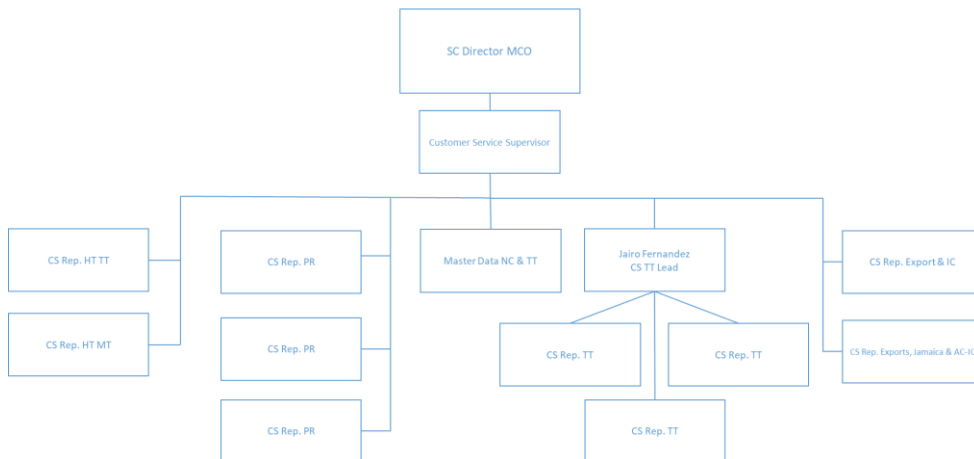




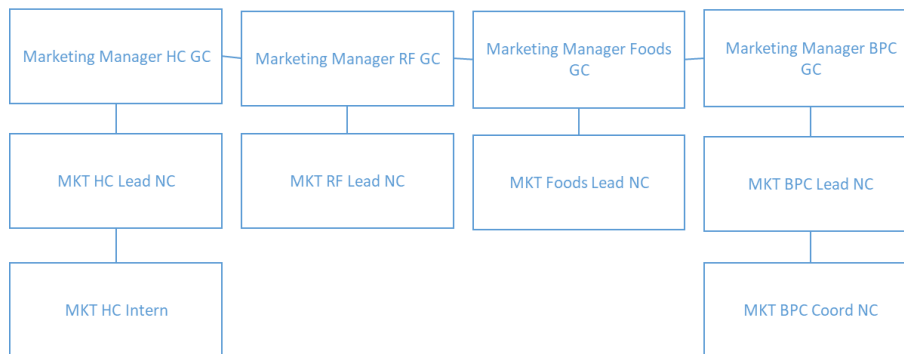
Supply Chain - Logistics



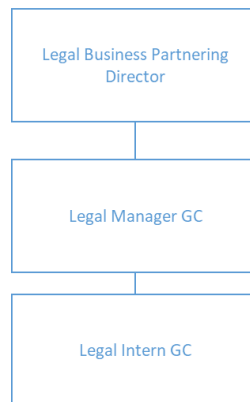
Supply Chain – Customer Service



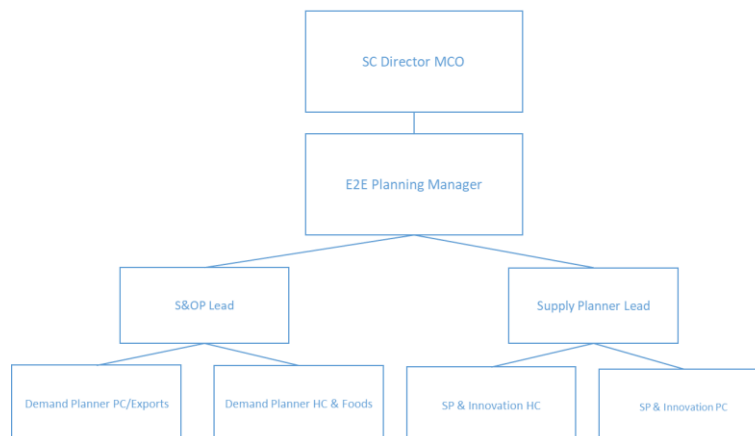
Marketing



Legal



Supply Chain – D&S Planning



v. Resultados financieros

Dominican Republic	Y 2020
VOL	23,414
GSV	80,946
TMI	-18,987
% TMI	-35.25%
TURNOVER	61,959
SCC	-43,248
SCI	-3,032
GROSS PROFIT	18,711
%GM	45.30%
B&MI	-6,854
ADV	-3,530
%BMI/TO	-16.65%
PBI	11,858
%PBI/TO	28.65%
OVH EXC REST	-8,960
ULC	-5,616
OTIS	-357
ALLOCATED	-2,987
% OVH ULC	-13.65%
UOP	2,898
%UOM	7.05%

Los principales indicadores de los cuales cada día la empresa recibe más presión por reducciones son las líneas de SCI (Supply Chain Indirects – Gastos indirectos de estructura organizacional), y % OVH ULC (Porcentaje de Gastos Indirectos – Costo de la estructura vs los márgenes de rentabilidad).

Tomando como referencia algunas organizaciones dentro de la región manejan unos % OVH entre un 9-10% con negocios +50% más grandes que el de República Dominicana.

2.2 Marco Conceptual

Diseño Organizacional:

Según Jones (2008) se trata del proceso por el cual, los líderes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principales que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas. Viéndolo desde fuera, el diseño puede provocar que los miembros de la organización vean y respondan al ambiente de diferente manera, viéndolo desde dentro, el diseño de la organización genera presión en los grupos de trabajo e individuos para que se comporten de cierta manera.

Cambio o Rediseño Organizacional:

Es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad y productividad. La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño. Una vez más, la estructura y cultura organizacionales son los principales medios o puntales de referencia

de los que se valen los gerentes para cambiar la organización con la intención de que se logre el futuro estado deseado.

El diseño y el cambio organizacional están por lo tanto sumamente interrelacionados, de hecho, este cambio se puede entender como el proceso de rediseño y transformación de las organizaciones. (Jones, 2008)

Cultura organizacional:

Es el conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los miembros de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.

La cultura de una organización consiste en los estados finales que busca conseguir (sus valores terminales) y los estilos de comportamiento que fomenta (sus valores instrumentales). La cultura determina la manera en que los miembros de la organización abordan los problemas y toman decisiones. (Jones, 2008)

Estructura organizacional:

Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla la forma en que las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos. (Jones, 2008)

Gestión del Cambio:

Es el proceso mediante el cual se genera la necesidad de cambio y se maneja la resistencia al mismo, impactando positivamente a las personas, actividades, estructuras y la tecnología para posteriormente evaluar los resultados obtenidos. (Ronco, Lladó 2013) Aprender (Ronco & Lladó, 2013)

Ambiente Laboral:

El entorno de la organización esta creado por las personas que lo componen, esta se define como clima organizacional, que demuestra el manejo interno de la empresa, es por esto que este clima denote confianza, mejoría, miedo e inseguridad. La forma en la que una persona actué en su lugar de trabajo no varía solo de sus características personales, sino más bien de la manera en la podría influir en el clima de trabajo y los integrantes de la empresa (Sandoval, 2004).

Clima Organizacional:

Según Méndez (2006) una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología. El concepto organización, en la perspectiva de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social.

Toro (2005) define el clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo, en el que los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Motivación:

González (2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello por lo que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

Según Garcia & Pineda (2003) citando a Ardouin et. al. (2000), asegura que la motivación puede definirse como la intención que tienen los colaboradores para hacer esfuerzos (físicos o mentales) hacia las misiones que tienen las organizaciones, satisfaciendo simultáneamente pretensiones particulares. De esta forma, se puede distinguir tres elementos que tiene la motivación:

1. De manera intrínseco, la presencia de un deseo o necesidad.

2. Desde extrínseco de la persona, la presencia de un fin, misión u propósito, llamado además atractivo, en la medida en que se siente o advierte como instrumento de agrado del deseo o necesidad.

3. Elección de un plan de acción condicionada por la valoración de distintas alternativas que actuará orientando y con limite la actitud a proporcionar el estímulo requerido para su tranquilidad.

Se plantea que una organización esta animada cuando se destaca por un estado de tendencia, cuando una dirección de una conducta hacia una misión cierta fue elegida de prioridad entre todas las otras misiones probables. Esta razón es dependiente, en un instante particular, de los valores y motivaciones que el sujeto desprende de su grupo de referencia, como además de lo que se le da en la circunstancia misma de trabajo (García & Pineda, 2003).

Los principales factores que llevan a un colaborador a trabajar son las recompensas sociales como podría ser la interacción popular, el respeto, la aceptación, el estatus y el sentimiento de utilidad. *"Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así"* (García & Pineda, 2003)

Productividad:

Para Martínez (2007), la productividad es un indicador que refleja el uso adecuado de los recursos en relación con la producción de bienes, ingresos o servicios dentro de una compañía o institución, resaltando además la eficiencia con la cual se utilizan.

“La medición de la productividad a nivel de las empresas, así como de las cadenas productivas, resulta ser una condición necesaria para la evaluación de su desempeño, la innovación y la definición de sus estrategias empresariales.” (Morales & Masis, 2014)

2.3 Marco Teórico

El rediseño de las estructuras organizacionales y la mejora continua de las prácticas administrativas contribuyen a una mejor eficiencia. Las organizaciones crean motivación para la innovación y evitan depender de productos estándar y enfoques que ya no están a la vanguardia en temas de administración y diseño organizacional.

Las organizaciones dan forma a nuestra vida y profesionales bien informados pueden dar forma a las organizaciones. Para entender las organizaciones lo primero es buscar detalles que describan las características específicas del diseño organizacional. Estos detalles son los que describen a las organizaciones de una forma muy parecida a como los rasgos de personalidad y físico describen a las personas.

La forma de ver y pensar en organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y su comportamiento. Los expertos buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición de nosotros.

Las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a aumentar la eficiencia y eficacia en las organizaciones, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional.

Influencias recientes en la transformación del diseño organizacional incluye la digitalización, el internet, avances en telecomunicaciones y tecnologías de información; la globalización y organizaciones cada vez más interconectadas, colaboradores capacitados y las expectativas de calidad de vida de estos, que son cada vez más exigentes; y el incremento del trabajo basado en conocimientos e información. (Daft, 2011)

Para lograr las organizaciones exitosas y funcionales demandado por el entorno competitivo de hoy en día, es necesario desarrollar procesos de diseño organizacional que vayan a la velocidad requerida y que tengan la calidad esperada, al mismo tiempo que permitan los cambios necesarios alineados a la flexibilización de la estructuración, la integración de otros mecanismos y traspasar las fronteras, entre otros, a pesar de que esto pueda ocasionar que se modifique el ritmo actual del negocio. Además, no prestarle atención a oportunidades o cambios significativos de la organización, puede provocar estancamiento o inmovilidad que sería muy difícil de recuperar con relación a los competidores (Lawrence A. Crosby, 1990)

Los cambios más relevantes y que han transformado significativamente el diseño organizacional se encuentra relacionados con la tecnología y las telecomunicaciones ya que ha provocado un cambio radical en la forma de trabajar de los colaboradores, la gran cantidad de información que disponen y la disminución del capital humano en los procesos (B. J. Hodge, 2003)

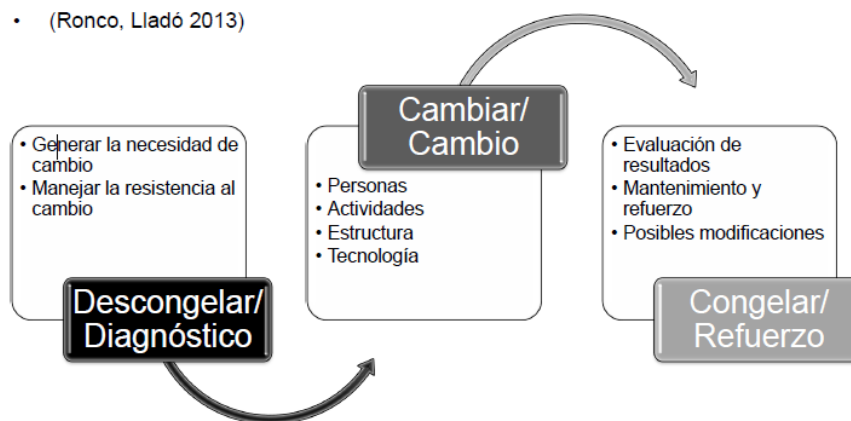
Según Tavieria Filho (1994) el diseño organizacional ha sido objeto de estudio de expertos en el área en los últimos tiempos por el bajo desempeño de algunos puestos de trabajo proyectados ergonómicamente.

Según Marín (1993), todas las decisiones tomadas en la organización a nivel general determinan como actúan las posiciones a nivel individual de trabajo y se refiere al diseño de la siguiente manera: “la definición de la estructura de la organización para conseguir los objetivos”

El sistema biológico del ser humano no está hecho para aprender, para esto hay que probar y equivocarse, Cuervo (2015) nos dice que no estamos diseñados para eso, sin embargo, hemos aprendido a gestionarlo. En primer lugar, sobrevivimos, lo que venga luego depende de nuestra evolución.

Cuervo (2015) explica que la carga emocional que sentimos ante una determinada situación influirá en la manera de pensar y en la calidad de los pensamientos. Cuando las emociones son miedo o ira las zonas del cerebro que se activan son orientadas a comportamientos de lucha o huida. De lo contrario, si son emociones positivas se activan las zonas del cerebro orientadas a la creatividad y el aprendizaje.

• (Ronco, Lladó 2013)



$$\text{CAMBIO} = \text{CALIDAD} \times \text{ACEPTABILIDAD}$$

Según (Ronco & Lladó, 2013) la gestión del cambio tiene los siguientes aspectos:

- Estrategia: Conjunto de metas y objetivos que representan la razón de ser de una organización.
- Estructura: Organigrama y relaciones informales que se dan en la organización.
- Procesos: Conjunto de procedimientos que regulan todo lo que pasa en la empresa.
- Tecnología: Todos los dispositivos electrónicos y el uso que se les da.
- Personas: Representan el conjunto de valores y actitudes que caracterizan el desempeño individual y grupal. Son el centro de la organización.
- Entorno: Todo lo externo a la organización.

Según Ford, J y Ford, L (2009) existen diferentes pautas que nos ayudan a gestionar el cambio en las organizaciones:

1. Fomenta la toma de consciencia: Tener visión general de cómo afectará el cambio a los distintos niveles de la organización, conversar con los afectados sobre las posibles consecuencias.
2. Destacar el objetivo del cambio: Las personas deben entender el porqué y el para qué del cambio.
3. Cambiar el cambio: La resistencia puede ayudar a adaptar aspectos para mejorar el proceso de cambio.
4. Fortalecer la participación y el compromiso: Haciendo que los colaboradores se sienta parte y sean escuchados.
5. Dejar atrás el pasado: Cada cambio es diferente, no pensar en cambios pasados.

John Kotter establece su modelo compuesto por 8 pasos que se basa en un estudio empírico de empresas habían logrado una gestión del cambio exitosa de forma repetitiva, logrando así posicionarse entre las empresas más innovadoras del mercado. (Kotter, 1996)

A. Crear un clima para el cambio:

1. Establecer sentido de urgencia: Existen necesidades del mercado que llevan a la organización a realizar un cambio en la estructura o procesos. En esta fase se requiere gran apoyo de la alta gerencia.
2. Formar una coalición para regular el proceso: Establecer un equipo multidisciplinario que entiendan la urgencia del cambio y lo defiendan.
3. Crear visión clara: Mientras más clara la visión del equipo multidisciplinario, mayor es el avance ya que este trabajará para reforzar la visión que inspira el cambio.

B. Comprometer y capacitar a toda la organización para el cambio

1. Comunicar la visión: Se utilizarán todos los medios disponibles para presentar el cambio.

III. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 Población de estudio y muestra

La presente propuesta estará impactando a un total de 125 colaboradores activos de Unilever Caribe S.A. dentro de las diferentes áreas como: Marketing, Ventas, Finanzas, Recursos Humanos, Legal, Cadena de Suministro y Tecnología.

i. Delimitación geográfica

La compañía para la cual se estará creando esta propuesta será Unilever Caribe S.A., la cual se dedica a la producción y comercialización de productos de consumo masivo, con domicilio en Santo Domingo, República Dominicana.

ii. Delimitación temporal

La presente propuesta se estará desarrollando entre los periodos febrero 2021 a enero 2022.

3.2 Métodos de investigación

3.2.1 Método de Estudio

Para esta investigación hemos seleccionado el método analítico o de análisis el cual consiste en descomponer el objeto de estudio, separando cada una de sus partes para estudiarlas de modo individual, en este caso, analizando el proceso de rediseño organizacional con cada uno de sus elementos tomando en cuenta el proceso de reestructuración y la gestión del cambio que esto

conlleva, cada uno por separado para finalmente unir todo una vez más y poder dar una conclusión satisfactoria, es decir, lograr que la propuesta alcance su cometido en todo el sentido de la palabra.

3.3 Fuentes y técnicas

3.3.1 Instrumentos utilizados

Se desarrolló una entrevista a la alta gerencia donde se pretende dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas anteriormente, las cuales son claves para el desarrollo de esta propuesta.

Luego, como parte del plan de gestión se realizarán encuestas para la obtención de información con respecto al diagnóstico real del clima organizacional en esta etapa del proceso que nos ayudará a complementar nuestro plan de acción.

3.3.2 Descripción del instrumento

La herramienta utilizada para el diagnóstico del clima organizacional dentro de la compañía fue la encuesta anual UniVoice, la cual ha venido siendo utilizada por los colaboradores para expresar sus rangos de favorabilidad en las diversas dimensiones del ciclo del talento y de visión, misión y valores del negocio.

3.3.3 Escala de valoración

Para la valoración e interpretación de los datos, tomamos como criterio los siguientes parámetros utilizados dentro de la encuesta de clima organizacional UniVoice:

Concepto	Porcentaje	Grado
Favorable	91-100%	Muy bueno
Neutral	80-90%	Bueno
No favorable	<79%	A mejorar

3.4 Tratamiento de la información

3.4.1 Sistema de Control de los Datos

La encuesta aplicada a todos los colaboradores de la organización pasó por diferentes revisiones con el fin de asegurar que las mismas estén debidamente completadas, asegurándose que no hayan cometido errores o duplicados que puedan alterar el procesamiento de los resultados y contabilizarlos de forma tal que no haya pérdidas de informaciones a la hora de efectuar el procesamiento.

3.4.2 Captura de los Datos

Los datos fueron recolectados a través de la entrevista aplicada a la alta gerencia y la encuesta de clima organizacional realizada a toda la organización llamada UniVoice la cual es la herramienta utilizada durante años en la compañía.

3.4.3 Procesamiento de los Datos

Una vez recolectados los datos a través de la encuesta elaborada, fueron sometidos a un análisis sistemático de forma vertical y horizontal de las observaciones unitarias. Las

puntuaciones obtenidas fueron contabilizadas y posteriormente procesadas para lograr un mejor control de la información. Se utilizaron diferentes gráficos estadísticos para obtener un análisis más asertivo en la interpretación de los datos.

3.4.4 Presentación de resultados

A continuación, se exponen los datos generales de cada dimensión evaluada en la encuesta de clima UniVoice, dando a relucir un resultado de 81% a nivel general de los criterios evaluado por la misma se encuentran en rangos considerados como saludables (no favorable; $X < 79\%$):

Podemos extraer de los resultados de las cinco respuestas que evidencian los índices más bajos de la encuesta:

❖ **Dimensión de Efectividad Operacional (65%):**

Esta expone visibles oportunidades de mejora en los procesos que actualmente llevan a cabo los colaboradores para entregar sus resultados, falta de respuesta rápida hacia los clientes entorpecen el trabajo diario y crea el efecto de retrabajo. Por lo que se puede inferir que la empresa debe mejorar sus procesos, su agilidad en la respuesta y migrar a las herramientas digitales.

❖ **Dimensión de Mentalidad de Crecimiento (70%):**

En esta dimensión se realizaron preguntas como: ¿Mi equipo pone las necesidades de los clientes y consumidores en el corazón de todo lo que hacemos?; ¿Unilever tiene la estrategia correcta para ganar?; ¿Unilever es mejor que la competencia? Obteniendo un

resultado por debajo de lo No favorable y considerándose como una oportunidad para ser más ágiles en un entorno más digital.

❖ Dimensión de Wellbeing (71%):

Esta dimensión es una de las más importantes dentro de la agenda de recursos humanos, ya que trata sobre el bienestar físico, mental, emocional y de propósito de cada uno de los colaboradores. Evidentemente existen oportunidades para crear planes que le permitan a la gente mejorar el balance vida-trabajo.

❖ Dimensión de Liderazgo Ejecutivo (73%):

El equipo de liderazgo del país recibió una puntuación no favorable lo cual puede llegar a determinar la falta de comunicación entre los equipos, el transmitir correctamente la estrategia y la confiabilidad que existe entre el plan identificado para ganar en el mercado y la realidad del consumidor.

❖ Dimensión de Acciones sobre la encuesta (77%):

Esta dimensión precisamente es relevante para el proyecto ya que determina la falta de confianza sobre las acciones presentadas con anterioridad y la ejecución real de las mismas. Una oportunidad que definitivamente no podemos hacernos de la vista gorda considerando que esto genera confiabilidad en los equipos y sentido de pertenencia ya que los colaboradores se sienten escuchados.

Tabla 1

Resumen de resultados en porcentaje de cada dimensión evaluada.

Favourable Scores Heatmap

Comparison: UniVoice 2020

Breakout: **Geography (Country)**

Responses	51	60
> Employee Engagement	90%	90%
> Senior Leadership	73%	73%
> Growth Mindset	70%	70%
> Purpose & Inspiration	91%	91%
> Business Integrity	95%	95%
> Diversity & Inclusion	88%	88%
> Career Development and Learning	78%	78%
> Wellbeing	71%	71%
> Line Management	81%	81%
> Operational Effectiveness	65%	65%
> Employee NPS	100%	100%
> Survey Action	77%	77%
> COVID-19	80%	80%
> Overall Dimension	81%	81%

Fuente: Resultados UniVoice 2021.

3.4.5 Interpretación de los Datos y Discusión de los Resultados

Luego de encuestar y analizar la muestra seleccionada de la organización en cuestión (n = 100), se obtuvieron las siguientes características concernientes al clima organizacionales de los colaboradores en la empresa:

Participación:

Durante el proceso de aplicación, se pudo notar la baja participación de los colaboradores, dejando ver así un 51% de la compañía siente que es importante ser parte de estas encuestas y que realmente quieren dar su opinión sobre la misma. Sin embargo, el 49% restante puede dar a notar que no tiene gran interés en ser parte de estas iniciativas lo que puede ser un resultado de la falta de información sobre la misma.

Dicho planteamiento se vislumbra mejor observando el siguiente gráfico:

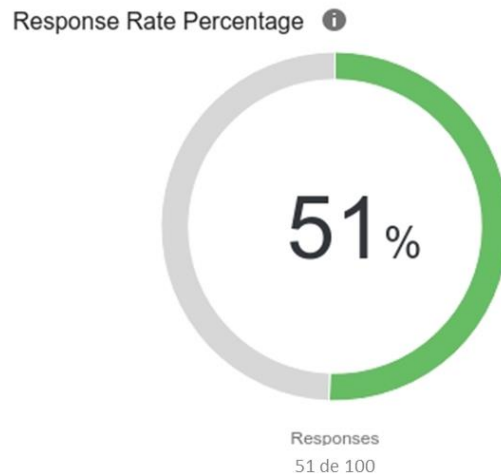


Figura 1. Gráfico de resultados de Participación de la encuesta.

Compromiso del colaborador con la compañía:

De nuestra muestra se pudo evidenciar que el 90% de los colaboradores que fueron parte de esta encuesta se sienten comprometidos con la compañía y sus iniciativas de cambios. Sin embargo, el 10% restante se mantiene en zona no totalmente definida tomando esto como una oportunidad de escuchar a la gente, saber lo que piensa, lo que siente y proponer actividades de integración que le permita sentirse parte de la compañía.



Figura 2. Gráfico de resultados de Compromiso con la empresa.

Satisfacción en el trabajo:

La satisfacción laboral constituye uno de los fenómenos más estudiados del siglo XX (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller y Hulin, 2017), particularmente en los campos del comportamiento organizacional y de la psicología laboral. Dos son principalmente los motivos

que parecieran justificar este interés en el objeto de estudio. El primero, emerge fundamentalmente de la relevancia de la satisfacción laboral para explicar distintas variables vinculadas con la efectividad organizacional, tales como el ausentismo, la rotación, el compromiso organizacional y el desempeño.

De manera general, podemos determinar en estos resultados que hay un gran porcentaje (89%) de colaboradores que se sienten satisfechos de trabajar para la compañía, lo cual contribuye a la permanencia de estos y de igual forma da paso a una gran responsabilidad de mantener a estos colaboradores motivados y dispuestos a alcanzar los objetivos de la organización.

Overall, I am extremely satisfied with Unilever as a place to work Favourable Score ⓘ



UniVoice 2020

▼ 1

Figura 3. Gráfico general de la satisfacción personal dentro de la empresa.

Principales factores que favorecen el clima en la compañía:

A continuación, el desglose de las principales dimensiones o preguntas que resultaron con mayor puntuación de favorabilidad dentro de la encuesta de clima organizacional:

Top 5 Most Favourable Questions







Question	Distribution 	UniVoice 2020
I would recommend Unilever's products to my family and friends	 100%	+3
I believe that Unilever is committed to making sustainable living commonplace	 98%	-
I am proud to say that I work for Unilever	 98%	-1
I believe that in Unilever business is conducted with integrity	 98%	+2
I feel able to report potential code of business principle breaches without fear of retaliation	 96%	+9

Figura 4. Gráfico de los principales factores que favorecen el clima en la compañía.

El 100% de los empleados encuestados recomendarían los productos (marcas) de la compañía a sus familiares y amigos, lo que nos da a relucir que sienten que son parte de una compañía con buenos valores y principios de los cuales se sienten identificados. Creciendo así 3% en comparación con el año anterior.

98% de los colaboradores creen que la compañía está alineada con la visión de negocio global de la misma.

Con respecto al orgullo de pertenecer y ser parte de esta compañía el 98% muestra un resultado favorable. Cayendo un 1% por debajo con relación al año anterior.

De igual forma el 98% demuestra que la compañía se maneja con integridad alineada con su filosofía de Business Integrity (Integridad a través del negocio). Con un incremento de un 2% versus el año anterior.

Por último, el 96% siente que es tiene la intención de reportar algún caso de falta de integridad (en caso de que lo requiera) al equipo correspondiente. Lo que denota compromiso por seguir los valores de la empresa. Creciendo 9% con relación al año anterior.

Principales factores que no favorecen el clima en la compañía:

Con respecto a los principales factores que definitivamente no favorecen al clima dentro de la compañía da a relucir en la siguiente gráfica cuáles son esas principales áreas de oportunidad que la compañía debe dedicar tiempo y esfuerzo para revertir esta tendencia como viene haciendo desde años anteriores.

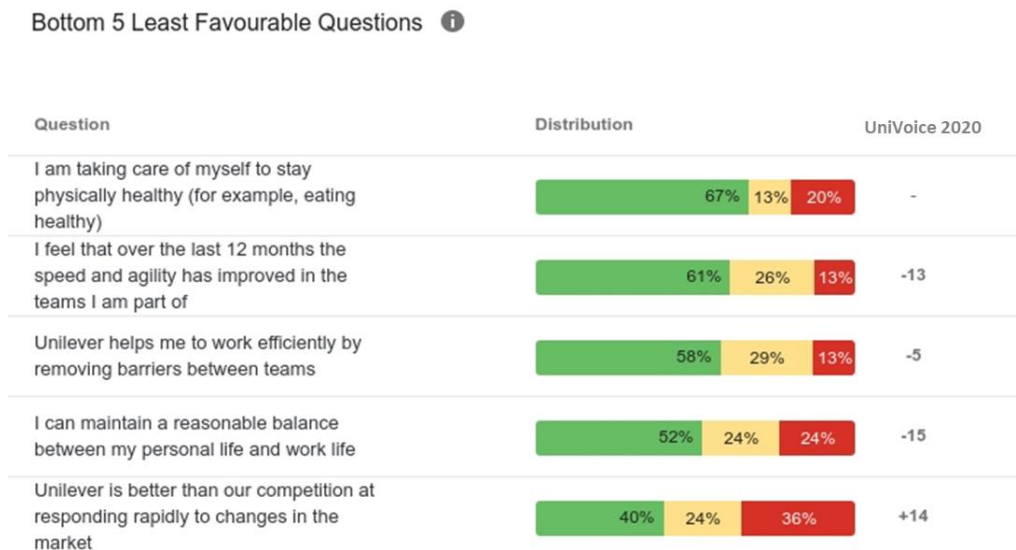


Figura 5. Gráfico de los principales factores que no favorecen el clima en la compañía.

33% de los colaboradores encuestados entienden que no están dedicando tiempo de calidad para cuidarse de ellos mismos, lo cual es una señal de que la organización debe replantearse sus procesos que permitan a los colaboradores poder dedicar tiempo bajo esta nueva modalidad de cuidarse de ellos mismos y los demás.

39% dice que en los últimos 12 meses no ha sentido la agilidad y rapidez con la que hoy en día los equipos deberían de trabajar, lo que nos da la señal de que necesitan mejorar la comunicación interna y la visión de que todos debemos alcanzar juntos los objetivos.

42% de los colaboradores internamente siente que la compañía le brinda el apoyo para remover las barreras que interfiere con el logro de resultados.

48% dicen que no pueden mantener un balance entre la vida laboral y personal dentro de la compañía, lo cual amerita un plan de bienestar para todos los colaboradores.

60% cree que la competencia es mucho más rápida en responder ante los cambios que ha tenido el mercado en los últimos periodos.

Dimensiones más importantes para los colaboradores:

La carrera profesional de una persona recoge el conjunto de experiencias profesionales que ha tenido a lo largo de su vida (Greenhaus, 1987). No es por tanto exclusivamente la relación de puestos que ha ido ocupando a lo largo de su trayectoria profesional (mejor definida como trayectoria profesional), sino como indica Hall (1976) se compone de elementos objetivos y elementos subjetivos vividos y percibidos a lo largo de toda la vida profesional de una persona. (Kluwer, 2017)

Dimensions Most Important to Employees ⓘ

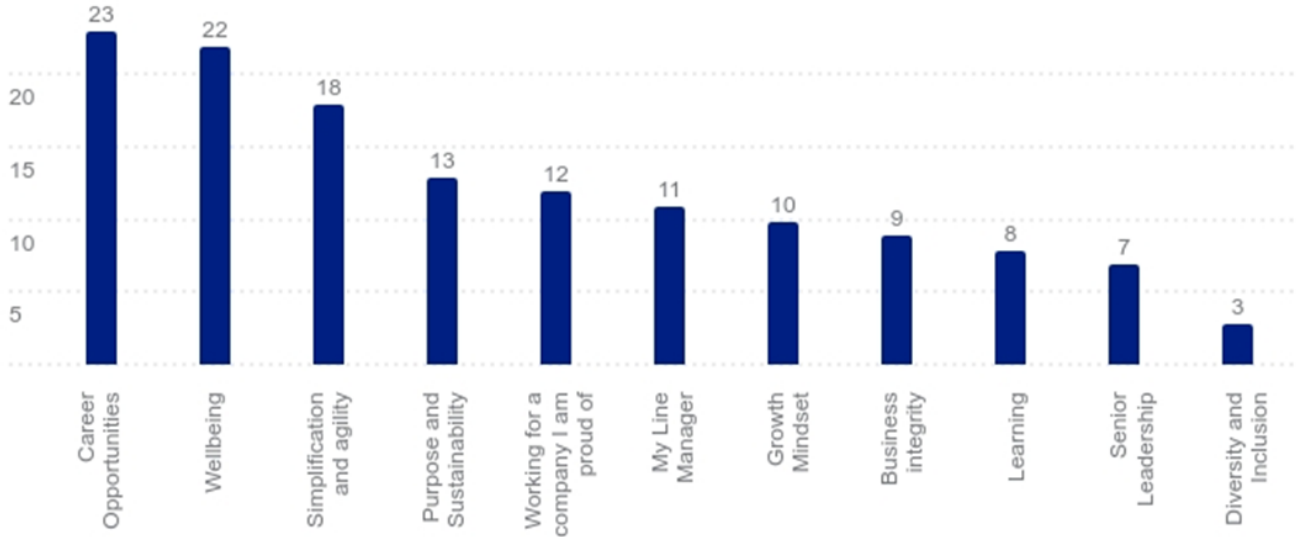


Figura 6. Gráfico de dimensiones más importantes para los colaboradores.

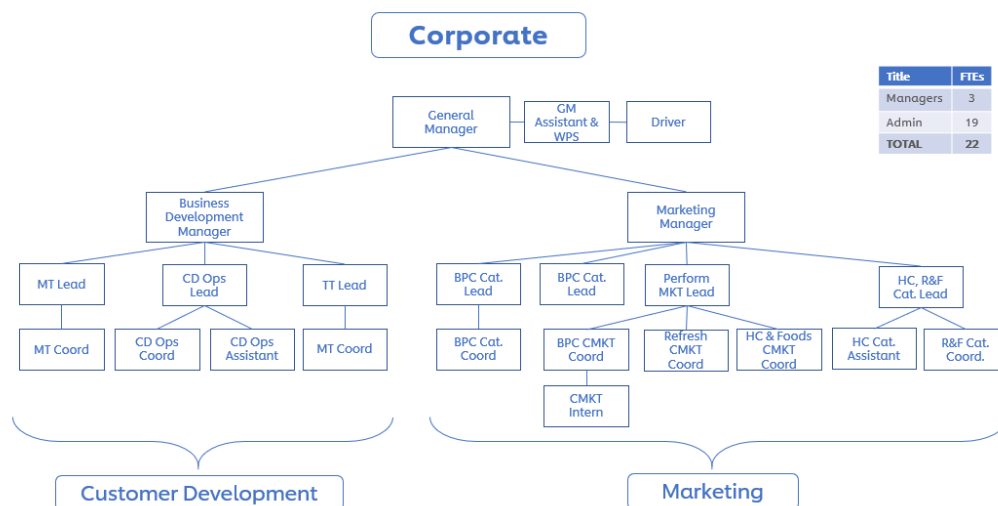
IV. PLAN DE ACCIÓN

Luego de analizar los resultados obtenidos a través de las entrevistas a la alta gerencia y encuesta de clima organizacional a todos los colaboradores se evidenciaron algunas oportunidades las cuales se pretenden cubrir y mejorar mediante la siguiente propuesta:

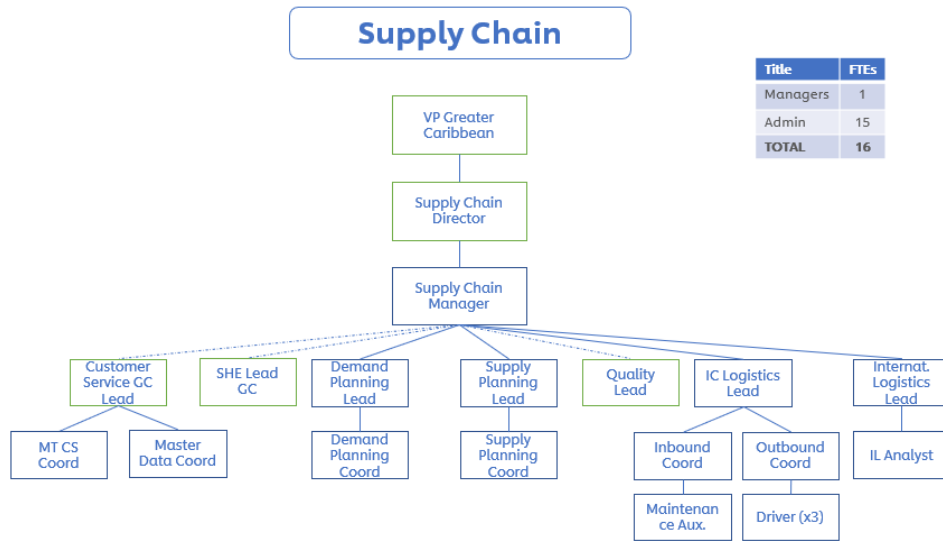
Propuesta de Rediseño organizacional:

Como parte de la propuesta de eficientizar costos y diseñar una estructura alineada con los objetivos estratégicos de la organización, proponemos la siguiente estructura la cual además de permitir el enfoque y priorización en las necesidades del mercado local (República Dominicana), traerá como beneficio una reducción de +6.4% en OVH (Overheads – gastos indirectos) dentro de los resultados de negocios (P&L – Profit & Lost). Pasando de una estructura de 125 colaboradores a 65 colaboradores directamente enfocamos en la operación local.

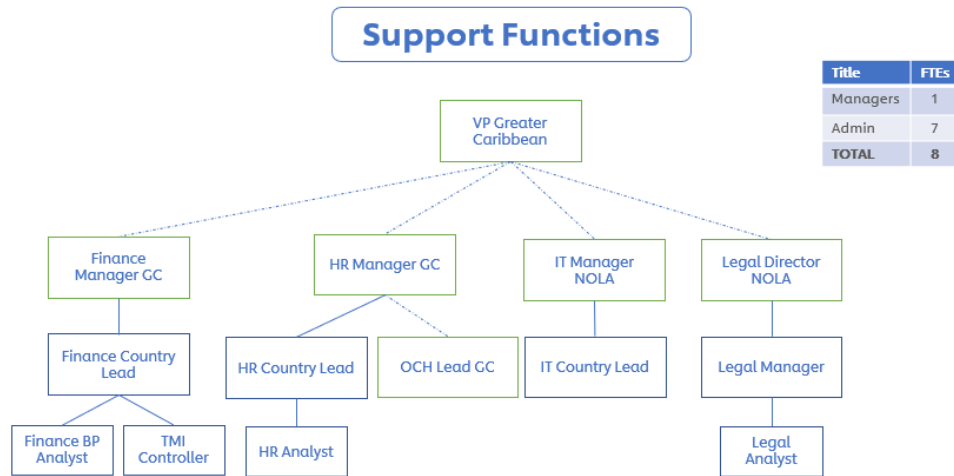
Estructura comercial (Ventas y Marketing)



Estructura de Cadena de Suministros



Estructura de áreas de soporte (Recursos Humanos, Finanzas, IT y Legal)



Propuesta de etapas para la implementación de la nueva estructura organizacional



Propuesta de Gestión del Cambio:

En conjunto con la propuesta de rediseño organizacional vemos pertinente la implementación de un plan de gestión del cambio que nos permita intervenir en las personas y sus comportamientos a través de:



Esto quiere decir que nos enfocaremos en crear un enfoque estructurado que garantice que los cambios de estructura se ejecuten de una manera fluida y exitosa, centrándonos en que los colaboradores puedan acoger el cambio, visualizar sus beneficios y sentir que vale la pena montarse en él.

Abordaremos la gestión enfocándonos en actividades o acciones orientadas a los tres frentes principales del cambio y dividida en tres fases (cuatro meses cada fase) a lo largo del proyecto:

- **Comunicación:** buscan lograr el entendimiento y movilizar el compromiso para la apropiación y posicionamiento de los cambios.
- **Movilización:** buscan incrementar el compromiso, minimizar posibles resistencias y fortalecer los comportamientos que requiere el cambio.
- **Aprendizaje:** tienen como objetivo generar los conocimientos necesarios, las habilidades y competencias para afrontar de manera efectiva los cambios en líderes y colaboradores.

Paso	Acciones a realizar	Fecha Ejecución propuesta	Fase
1- Liderando el cambio	<ul style="list-style-type: none"> •Sesión inicial de trabajo con gerentes •Taller sobre el rol del líder como agente de cambio •Aplicar evaluación del nivel de preparación para el cambio 	May-21	FASE 1
2- Creando una necesidad compartida	<ul style="list-style-type: none"> •Campaña interna de comunicación utilizando medios electrónicos (Buzón comunicaciones internas, intranet, etc) en el cual se darán a conocer los cambios realizados •Reunión de trabajo con los equipos más afectados y luego extensivo a toda la organización utilizando la metodología de los 6 sombreros para pensar de Edward de Bono 	Junio-agosto 2021 Jun-21	
3- Fijando el rumbo	<ul style="list-style-type: none"> •Identificar y definir los tres niveles del rumbo: <i>Aspiración:</i> declaración emocional sobre la dirección a la cual nos dirigimos <i>Modo de pensar:</i> imagen o identidad que queremos tener ante los otros <i>Comportamientos:</i> comportamientos específicos que los miembros del equipo deben utilizar más/menos 	Jul-21	FASE 2
4- Involucrando grupos de interés críticos	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar matriz de identificación de stakeholders (líderes del proceso del cambio, colaboradores, patrocinadores, etc) •Realizar un plan de comunicación para cada grupo de stakeholders para dejar claro las expectativas de cada grupo 	Agosto - septiembre 2021	
5- Tomando decisiones	•Realizar plan de trabajo detallado para los gestores del cambio, incluyendo acciones, responsables, tiempo, proceso y seguimiento	Oct-21	FASE 3
6- Asignando recursos	•Identificar y dimensionar recursos financieros, de personas y tecnológicos necesarios para el cambio	Noviembre - diciembre 2021	
7- Aprendiendo, adaptando y monitoreando	<ul style="list-style-type: none"> •Reuniones frecuentes para dar seguimiento a los cambios y celebración de victorias temprana •Medición de indicadores del negocio, de desempeño de los puestos y de cambio (conciencia, compromiso, conocimiento, capacidad y cultura) 	Enero - mayo 2022	

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha expuesto a lo largo de esta propuesta, el rediseño organizacional trata de ser una alternativa a los constantes cambios que surgen en el mercado laboral, esto tomando en cuenta que estamos obligados como organizaciones a adoptar tendencias de digitalización, internet, avances en telecomunicaciones y tecnologías de información como consecuencia de poder mantener un posicionamiento competitivo en la industria, no solo para los clientes internos, sino también para los externos, quienes son los consumidores finales.

Entre las conclusiones más relevantes arrojadas en la presente propuesta podemos destacar que UNILEVER se encuentra en una etapa de transición donde su principal objetivo es asegurar tener la estructura correcta, en el momento correcto y con el talento correcto que le permita transformarse a través de su visión de negocios sustentables y que esto sea sostenible en el tiempo.

Adicional a esto, esta propuesta busca que la organización se centre en una transformación integral que incluya crear una experiencia positiva en sus colaboradores, creando una necesidad compartida de cambio que les permita sentirse parte de todo el proceso y ser promotores del mismo, disminuyendo la incertidumbre y el miedo que conllevan este tipo de reestructuración masivo.

Se recomienda seguir profundizando y analizando la estructura propuesta para asegurar que esté totalmente alineada a los objetivos estratégicos y metas de la organización, así como también mantener un constante monitoreo de indicadores de gestión de negocios y de gestión del cambio para poder celebrar las victorias tempranas y ajustar cualquier oportunidad identificada en el proceso a tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

B. J. Hodge, W. P. (2003). *Organization Theory: A Strategic Approach*. Miami: Pearson.

Cuervo, J. (2015). *Leaders Don't Command*. Association for Talent Development.

Filho, T. (1994). *El diseño organizacional: evolución y perspectivas*.

García, A. C., & Pineda. (2003). Análisis del Clima Laboral de la Dirección de Adquisiciones de Proveeduría e Inventarios, Dirección General de Obras, Dirección General de Contabilidad y Dirección General de Control de Patrimonio Universitario. *Tesis Presentada para optar el Grado de Licenciado en Administración de Empresas - Universidad de las Américas Puebla*. Mexico.

J Ford, L. F. (2009). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management The academy de Management Review*.

Kluwer, W. (2017). Wolters Kluwer. Obtenido de Guías Jurídicas: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAC1OQU7EMAz8TY5o6XLhkEtbpEUChEqEuLqp1UakcYndsvk9LI1Llj3j8dg_K-bi8CrW07xkmgOT4Zloldm6vKIR6NmeDHHZlbbk7bm631HY0EGvE8oD5rpoJyQQO2T78FgZnuj3DbYwggRKNeTDLgyDffo67VGdd6sNM6vAfoYRk

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Lawrence A. Crosby, K. R. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Marketing*.

Martínez, M. E. (2007). *Red de Estudios de la Economía Mundial*. Obtenido de El concepto de productividad en el análisis Económico.: <http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia1.pdf>

Marín, S. P. (1993). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento*.

Méndez. (2006). Clima organizacional en Colombia. *El IMOC: un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario, Bogotá: Centro Editorial Servigraphic.

Morales, C., & Masis, A. (05 de junio de 2014). La Medición de la productividad del valor agregado. Costa Rica.

Ronco, E., & Lladó, E. (2013). *Aprender a gestionar el cambio*. Santiago de Chile.

Ryder, G. (abril de 2020). Director General de la OIT.

Sandoval, M. d. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*.

Toro, F. (2005). Clima Organizacional. *Perfiles de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

ANEXOS