

Peirano, Leandro Ariel

Buscando la desburocratización

2022

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

Carrera: Licenciatura en Administración



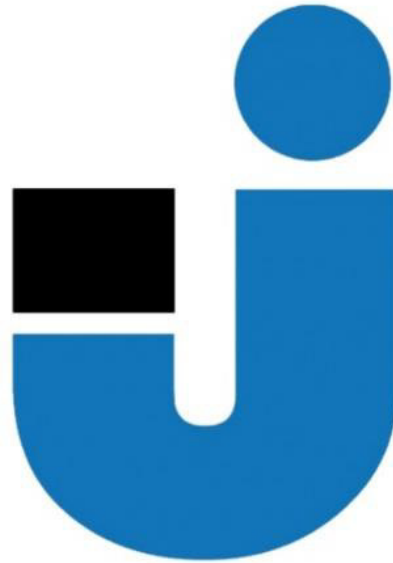
Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – no comercial – sin obra derivada 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Peirano, L. A. (2022). *Buscando la desburocratización* [tesis de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]
Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ

<https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Buscando la desburocratización

Tesina de Grado

Licenciatura en Administración

Leandro Ariel Peirano

Quiero dedicarles este trabajo a las siguientes personas:

- A mi madre, por enseñarme que con sacrificio y constancia todo se puede
- A mi padre, Por darme la confianza para realizar mis sueños
- A mis hermanos, por ser quienes acompañaron y guiaron en cada desafío
- A mis abuelos, por ser una fuente inagotable de amor
- A mi pareja, quien me empuja cuando las circunstancias se vuelven difíciles
- A mis tíos, primos y sobrinos, por estar siempre conmigo

Aprovecho para agradecer a la Universidad por darme la oportunidad de cumplir uno de mis sueños, a los docentes por contribuir en mi enseñanza y en especial a mi tutor, el Sr. Anibal Loguzzo por acompañarme en la recta final.

Índice

I.	Resumen.....	pag 4
II.	Introducción.....	pag 5
	Contexto.....	pag 5
	Problema.....	pag 5
	Justificación.....	pag 5
	Objetivo general y específico.....	pag 6
	Hipótesis	pag 6
	Metodología.....	pag 7
III.	Marco teórico.....	pag 8
IV.	Capítulo 1. Historia de Cervecería y Maltería Quilmes.....	pag 12
V.	Capítulo 2. Encuesta de Engagement Cervecería y Maltería Quilmes.....	pag 15
VI.	Capítulo 3. Encuesta a los integrantes del sector de operaciones	pag 18
VII.	Capítulo 4. Entrevistamos al gerente de operaciones.....	pag 20
VIII.	Capítulo 5. Conclusión de la investigación y propuesta para mejorar futuros resultados.....	pag 23
IX.	Bibliografía.....	pag 25
X.	Anexos.....	pag 26

Resumen:

El presente trabajo realiza el análisis en base a la exploración y recolección de datos de la problemática que afronta la compañía Cervecería y Maltería Quilmes, frente al desconocimiento de las acciones que intentan hacer a la organización menos burocrática, para dicho trabajo se toma como campo de estudio al sector de operaciones de la compañía ya mencionada. Así mismo, hace énfasis en el desconocimiento parcial que tienen los integrantes de la empresa en aquellas acciones que intentan reducir la burocracia. Este problema fue evidenciado por la primera medición de la encuesta de Engagement (clima laboral) 2022, generando una mala percepción e impactando negativamente uno de los bloques de la encuesta.

Para la compañía es muy importante la satisfacción de sus empleados y por ello, no desea tener ningún bloque de la encuesta con resultados negativos. Es aquí donde detecte que solo evaluaban la pregunta en base a dos factores de la burocracia, procesos y sistemas. Mientras que el concepto en sí, aborda muchas más características que no fueron tenidas en cuenta a la hora de responder.

La organización entiende que cuanto mejor es el clima laboral, mayor será la eficiencia de los integrantes del ecosistema y su compromiso con la compañía.

En el primer capítulo, repasa la historia de Cervecería y Maltería Quilmes, abordaremos sus principios, valores y su mentalidad a largo plazo.

En el segundo capítulo, se explicará algunas definiciones de engagement y se analizará la primera medición de la encuesta que realizó la compañía a mediados del 2022.

En el tercer capítulo, se entrevistará al gerente de operaciones, para consultarle sobre la compañía, engagement, burocracia, el compromiso con la desburocratización y si entiende que existe algún desconocimiento por parte de los empleados del área, de las acciones que realiza la compañía para reducir la burocracia. Adicionalmente le consultaremos que mencione algunas.

En el cuarto capítulo, detalla y analiza la encuesta realizada a una porción de la población del sector de operaciones para esta investigación, adicionalmente incluye una rápida conclusión.

En el quinto y último capítulo, se presentan las conclusiones de la investigación que evidenciaran el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos. Además, se enunciarán las recomendaciones para mejorar el resultado de la próxima encuesta de engagement, que se realizará en diciembre de 2022.

Introducción

Contexto:

Mi nombre es Leandro Ariel Peirano, soy estudiante de la Lic. En Administración de la UNAJ desde el año 2013. En el Año 2019 ingresé a la compañía Cervecería y Maltería Quilmes en la cual me desarrollo en el área de operaciones, específicamente en el equipo de Créditos y Cobranzas (OTC).

Desde mi ingreso pude adaptarme rápidamente, generando una gran empatía y sentido de pertenencia con las políticas de la compañía. No solo por su mirada transformadora. También, por la forma de ver el negocio a largo plazo. Pero lo que más disfruto es que la empresa pone el foco en las personas que la integran.

En el año 2021, tras la encuesta anual de Engagement (encuesta que mide el ambiente de trabajo), noté un bajo rendimiento en un pilar de la misma. Este fue el de Burocracia, donde la mayoría de las personas del sector de operaciones, entendía que la compañía era burocrática. Adicionalmente, fue la única respuesta que no obtuvo los resultados esperados, es decir, todos los demás bloques obtuvieron resultados positivos.

En el siguiente año 2022, la compañía tomó acciones para reducir la burocracia.

Decidió relanzar esta pregunta, cambiando el sentido “Crees que estamos reduciendo la burocracia en toda nuestra zona”. Lo alarmante fue que el resultado, empeoro respecto del 2021, menos cuatro puntos.

Consecuentemente, termine todas las cursadas establecidas en el plan de la carrera, por lo que generó un doble interés personal, no solo por poder mejorar un indicador en mi área laboral sino también porque entendí que sería de mucha utilidad para realizar mi trabajo final universitario.

Para ellos tuve el espacio dentro de la compañía para la recolección de datos y el entendimiento de los principales focos.

Problema:

En la empresa Cervecería y Maltería Quilmes, todos los años se realiza una encuesta de ambiente llamada, encuesta de Engagement. La misma intenta identificar que tan a gusto se encuentran los integrantes de la organización con la misma. Si bien, el resultado general es excelente, una de las preguntas tiene una performance alarmante, por debajo de lo esperado. La pregunta de rigor hace referencia a los intentos que tiene la compañía por desburocratizarse.

Justificación:

En la actualidad, las empresas deben atravesar cada vez mayores desafíos. Ya no alcanza con solo buscar la maximización del beneficio. Estamos en la era de la transformación y para no quedar obsoletas deben asimilar los cambios. Una de las grandes tendencias es la desburocratización de los procesos, entienden que de esa manera se aceleran los procesos administrativos, evitan el atasco de información, estimulan la iniciativa empresarial, mejoran la comunicación, desestructuran tendencias rígidas ambientales, sacan el máximo rendimiento a sus ejecutivos y empleados, también los acercan mucho a los objetivos de la organización lo que hace un ecosistema mucho más propicio para todos.

El objetivo general:

Esta investigación busca dejar en evidencia la falta de conocimiento de los integrantes del sector de operaciones de la empresa Cervecería y Maltería Quilmes, Frente a los esfuerzos realizados en el año 2022 para reducir la burocracia.

Los objetivos específicos:

En primer lugar, definir la burocracia detallando sus ventajas y desventajas

En segundo lugar, realizar una descripción de la compañía Cervecería y Maltería Quilmes

En tercer lugar, indagar entorno a representaciones sociales de los trabajadores del área de operaciones de Cervecería y Maltería Quilmes la relación y el conocimiento de las practicas desburocratizadas de la organización.

En cuarto lugar, relevar la encuesta de Engagement del año 2022 realizada por Cervecería y Maltería Quilmes a los empleados de Operaciones

Por último, Evidenciar el desconocimiento parcial que tienen los empleados ante las practicas desburocratizadoras que implementa la Compañía Cervecería y Maltería Quilmes.

Por último, proponer una alternativa para mejorar el resultado de la pregunta de burocracia de la encuesta.

Hipótesis:

Los integrantes del sector de operaciones de la compañía Cervecería y Maltería Quilmes, solo relacionan la existencia de la burocracia en los procesos operativos y también en la cantidad de sistemas de gestión, es por ello, que no pueden identificar la totalidad de las prácticas que realiza la empresa para la reducción del fenómeno.

Esto genera un desentendimiento a la hora de responder dicho bloque de la encuesta y posteriormente una percepción negativa de la compañía en materia de burocracia.

Metodología general:

En este apartado, se dará a conocer la metodología que se llevará a cabo en este trabajo. El mismo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cualitativo y cuantitativo, puesto que éstos son los que mejor se adaptan a las características y necesidades de la investigación.

En principio se aplicará la técnica de observación de datos o documentos para reunir la información necesaria con la intención de definir la burocracia y detallar las ventajas y desventajas, utilizando como instrumento las fuentes primarias. De esta misma manera, se avanzará en el segundo objetivo específico, donde se contará un poco de la historia de la empresa Cervecería y Maltería Quilmes, detallando sus principios y valores.

En cuarto lugar, relevaremos la encuesta de Engagement del año 2022. En esta oportunidad se agregará el instrumento de fuentes secundarias, si es necesario.

Por último, realizaremos encuestas a los integrantes del área de operaciones de la compañía Cervecería y Maltería Quilmes, para evidenciar su desconocimiento parcial de las practicas que realiza la compañía para la reducción de la burocracia, para ello utilizaré como técnica cuestionarios estandarizados y su instrumento será la encuesta. Así mismo, por medio del instrumento de la entrevista, buscaremos entrevistar a un integrante de cargo jerárquicos del área para que puedan contarnos de dichos esfuerzos.

Marco teórico:

Principales conceptos teóricos de la burocracia

Para definir la burocracia y sus principales características, es indispensable comenzar desde la fuente. Maximilian Karl Emil Weber, sociólogo, economista, jurista, historiador y politólogo alemán, considerado uno de los fundadores de estudio moderno de la sociología y la administración pública. (1864 – 1920).

Según Max Weber (1983), la burocracia es la forma más eficiente de organización teniendo en cuenta la complejidad de los aparatos estatales, pero también la mejor forma de organizar el trabajo en las organizaciones públicas y privadas. También aclara que si bien tiene falencias su utilización es de tipo ideal.

Weber señala seis características principales de las organizaciones burocráticas. Las tres primeras características indican los principios y bases que determinan la burocracia como estructura administrativa. Las tres últimas características se refieren al perfil del funcionario burocrático de acuerdo a las necesidades y los requerimientos de todo cargo administrativo.

La primera característica de la burocracia es que se rige por el “principio de las atribuciones oficiales fijas” (Weber, 1983, p. 716). Este mismo principio se señala como “principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados normativamente” (Weber, 1977, p. 9). Esto quiere decir que: a) las actividades del aparato burocráticos son distribuidas de acuerdo a leyes y reglas fijadas, y son consideradas como “deberes oficiales”; b) los poderes dados al aparato administrativo están determinados por normas que se refieren a los medios coactivos que utiliza dicho aparato; c) tanto el cumplimiento de los deberes, como el ejercicio de los derechos del cargo, se fijan por un sistema de normas, y las personas que los realicen deben estar preparadas para ello (Weber, 1983; Weber, 1977). En el ámbito público, estos tres elementos constituyen la autoridad burocrática; en el ámbito de la economía privada constituyen la base de la administración burocrática de la misma.

La segunda característica es que se rige (la burocracia) por el “principio de la jerarquía funcional y de la tramitación” (Weber, 1983, p. 717). La burocracia está fundada en un sistema organizado donde los funcionarios superiores controlan a los inferiores y existe la posibilidad de apelar una decisión de una instancia inferior ante una superior. Este principio está presente en todas las organizaciones burocráticas, sean estas públicas o privadas.

La tercera característica es que se basa en documentos, borradores, minutas, y en empleados; elementos que, juntos, forman un “negociado”, llamado “despacho” cuando se refiere a organizaciones privadas (Weber,

1983, p. 717). En el trasfondo de esta característica está la separación que la moderna organización burocrática hace de su manifestación en la esfera oficial y de su representación en la privada. Esta característica recalca la distinción entre la vida privada y la vida pública de un individuo que es funcionario burocrático y, consecuentemente, entre los recursos públicos y los recursos privados.

La cuarta característica es la exigencia, cada vez mayor, de formación profesional de los funcionarios de la administración burocrática, exigencia aplicable tanto a funcionarios públicos como a funcionarios privados (Weber, 1983, p. 718).

La quinta característica apunta a la demanda de máximo rendimiento del funcionario en el cargo, tanto si se trata de un cargo en desarrollo, como si es un cargo ya establecido, sin perjuicio de poder establecer un horario de trabajo (Weber, 1983, p. 718).

La sexta característica de la administración burocrática es que el ejercicio del cargo es una actividad que puede aprenderse, ya que las normas bajo las cuales se realiza, pueden ser aprendidas de una forma más o menos estable (Weber, 1983, p. 718).

Oszlak (1977) señala que En la época del siglo XVIII se utilizaba burocracia para referirse a un fenómeno que adquirió importancia en la sociedad francesa. Nuevos grupos de funcionarios para los cuales la tarea de gobernar se había convertido en un fin en sí mismo. es decir, la persona relacionada a un interés público constituía simplemente en un medio para legitimar la existencia de oficinas, empleados, secretarios, inspectores e intendentes "burócratas" esto es ignorado por la literatura más contemporánea.

Marx (1968) explica que la burocracia era utilizada como un método para detener la aceleración de las necesidades sociales frente a las obligaciones del estado como corporación.

Criticas de la burocracia en las organizaciones

Si bien la mayoría de los autores coinciden en la definición propuesta por Weber, no todos adhieren a su concepto de utilización de tipo ideal o bien, que sea la mejor forma de organizar el trabajo. Por ello, el autor que mejor se adapta a nuestra propuesta es Robert K Merton. Quien decidió estudiar las consecuencias imprevistas, a las que llamo "disfunciones" (Merton, R. K., 1964 pp. 275-286). Son anomalías o imperfecciones en el funcionamiento de la burocracia, cada disfunción es el resultado de algún desvío o exageración de una de las características del modelo burocrático explicado por weber.

De esta manera, detalla que el modelo burocrático tiene un exagerado apego a los reglamentos, donde las normas y los reglamentos dejan de ser medios y se transforman en objetivos, se vuelven absolutos y prioritarios, el empleado asume un rol rígido y olvida que la flexibilidad es una de las principales características de cualquier

actividad racional. Además, contiene demasiado formalismo y papeleo, natural de toda burocracia quien tiene un excesivo volumen de lo antes mencionado. Otra característica notoria, es la resistencia al cambio, generando que el funcionario se vuelva un ejecutor de rutinas y procedimientos. Ni bien ocurra algo inesperado lo percibe como una amenaza, es decir, es poco flexible. En cuanto a las personas, es bastante rígida. Las relaciones están despersonalizadas, esto genera que los colegas se conozcan por los cargos que ocupan y no por quienes son realmente. Así mismo la base del proceso de decisión es la jerarquización, ligando las todas las decisiones a los puestos más altos. Prohibiendo a los integrantes de menor jerarquía dar soluciones rápidas y en eficientes. Por último, carece de cercanía y personalización en la atención al cliente, porque todos son atendidos de manera estandarizada de acuerdo con los reglamentos y rutinas. (Merton, 1949).

Cervecería y Maltería Quilmes

Según Russo. C. (2020). 'Industria y territorio: Cervecería y Maltería Quilmes al sur de la región metropolitana de Buenos Aires' Open edition journals.

Referente para los pobladores de la localidad, la planta cervecera ha sido protagonista de los eventos más significativos en la historia del lugar – llegada de obreros inmigrantes, ferrocarriles, industrias... auges y crisis. Con una existencia más que centenaria CMQ atravesó diferentes fases que dejaron una marca indeleble en la vida de la comunidad local, a través de la inversión en equipamientos sociales y barrios residenciales. La centenaria cervecería se vincula a la historia de la localidad de Quilmes desde fines del siglo XIX hasta su actual proyección global, como parte de la multinacional cervecera Anheuser-Busch InBev/SABMiller. En el espacio subjetivo del imaginario colectivo local, la empresa global persiste con su sello como parte de una misma identidad en donde se funden localidad y marca.

Engagement

El Engagement es un constructo psicológico que significa conexión emocional, pero que hace referencia a cuán activamente se encuentra involucrado el individuo en una determinada actividad. De acuerdo con diversos autores se trata de un meta-constructo que incluye aspectos cognitivos, emocionales y conductuales. Ha sido definido como un proceso interactivo y bidireccional que implica compromiso o involucración entre unos sujetos (ciudadanos, trabajadores, clientes, usuarios de redes sociales) y unas organizaciones (administración pública, empresa, plataforma digital). En Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Engagement>

Engagement (del inglés “compromiso”) es un fenómeno muy utilizado actualmente por los gurús de la administración de personal de las empresas. Pero más allá de su utilidad como estrategia para aumentar la competitividad de las organizaciones, son numerosos los beneficios que proporciona al trabajador.

Las personas que tienen engagement en el trabajo son comprometidos y están muy involucrados emocionalmente con la compañía. No significa que no tengan vida social fuera de la oficina, sino que el tiempo que se encuentran dentro de ella lo aprovechan al máximo. Es decir, se centran en fructificar las oportunidades que le permiten crear valor para su empresa.

Este personal se caracteriza por no quejarse de su empresa ni hablar mal de ella con su entorno. Todo lo contrario. Se muestran orgullosos de tener ese vínculo laboral con ella y así se lo hacen saber a su círculo más cercano. Expresan sentimientos positivos hacia su corporación. Y no de manera forzada, sino porque realmente se siente bien en su puesto y con los compañeros de trabajo.

Además, cuando la empresa tiene iniciativas y nuevos proyectos, se muestran muy interesados en conocer las novedades y quieren formar parte de ellas. Se involucran de tal manera en lo que se les pide que suelen implicarse al máximo. En este sentido, no les importa hacer horas extra no remuneradas si con ello consiguen solucionar problemas relacionados con su empresa. (Clemente, 2018)

El estudio del engagement aparece en los marcos interpretativos de la psicología organizacional positiva (Salanova & Schaufeli, 2004), que dio un giro a esta disciplina al pasar del interés exclusivo por el estudio de lo patológico a una visión más amplia, donde se comprenden diversos factores (experiencias, rasgos personales, virtudes cívicas e institucionales) que hacen que el individuo y las sociedades prosperen y puedan alcanzar el bienestar (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). El primer acercamiento a este concepto se atribuye a Kahn, quien lo denominó “engagement personal” (Kahn, 1990). Para este autor, el engagement es una energía concentrada que se encuentra direccionada a las metas de la organización; de esta manera, los trabajadores engaged son personas conectadas con sus roles de manera física, cognitiva y emocional (Rodríguez-Muñoz & Bakker, 2013). En el mundo del trabajo, el desarrollo de este constructo está precedido por el estudio del síndrome de burnout, ya que, tras numerosos años de investigación dedicados a la comprensión del estrés, el agotamiento y de sus múltiples efectos negativos, surgió la necesidad de explicar el estado contrario, es decir, el estado motivacional positivo experimentado en el trabajo (Salanova & Schaufeli, 2004).

Burnout

Concretamente, el burnout es “un síndrome de agotamiento emocional y cinismo que ocurre frecuentemente entre individuos que hace algún tipo de trabajo... como sus recursos emocionales son agotados, los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar de sí mismos a nivel psicológico” (Maslach & Jackson, 1986, p.1-2). Por lo tanto, constituye una experiencia negativa caracterizada por cogniciones, emociones y actitudes que son poco favorables y están dirigidas al trabajo, al círculo social o al propio rol profesional (Gil-Monte, 2005). El burnout está conformado por tres dimensiones, a saber: 1) el agotamiento emocional, que se refiere a la pérdida de recursos emocionales causados por las demandas de los usuarios o a la fatiga emocional que se puede dar por causa de otras fuentes; aquí, el empleado siente que no puede dar más de sí mismo debido a las demandas laborales o a la sobrecarga de trabajo que enfrenta; 2) la despersonalización, que describe actitudes negativas y distantes o de desapego por el trabajo; por tanto, el trabajador presenta conductas cínicas hacia las personas, los objetos o la utilidad de su trabajo; y 3) la falta de realización personal, que se representa en la autoevaluación negativa de sus propias habilidades, manifestada en una sensación de ineficiencia (Salanova et al., 2000; Salanova & Schaufeli, 2004).

Capítulo I.

Historia de Cervecería y Maltería Quilmes

La historia de Cervecería y Maltería Quilmes comienza con la llegada de Otto Bemberg, que llegó a nuestro país en 1852, fundó en 1888 la Cervecería Argentina en la ciudad de Quilmes. Luego de dos años, el 31 de octubre de 1890, se sirvió el primer chopp y desde allí comenzó a venderse la icónica cerveza bajo la marca Quilmes, en honor al antiguo nombre indígena de la localidad, donde este sueño se materializaba. Estos serían tan solo los primeros pasos de un proyecto que, con el tiempo, se convertiría en una de las principales compañías de la Argentina. Durante los años venideros, la compañía creció en forma exponencial, en 1910 alcanzó la fabricación de cerveza 100% nacional. Al año siguiente se dio uno de los principales pasos en nuestro negocio: el desarrollo de cebada en Argentina.

El desarrollo de la cebada permitió posicionar al país como uno de los 5 exportadores de cebada del mundo. Para 1925 ya existían 9 sucursales (Buenos Aires, Santa fe, Entre Ríos y Córdoba; y la fábrica de Quilmes era considerada una ciudad industrial) a medida que la compañía crecía exponencialmente entendió que era indispensable el desarrollo de su gente y su comunidad. Fue que asumieron un fuerte compromiso local, creando la Sociedad de Bomberos Voluntarios de Quilmes (1911), colaboraron con la creación del hospital local (1919), también, contribuyó en la puesta en marcha de los servicios sanitarios y del sistema de agua corriente en la ciudad

de Quilmes. Otra de las grandes propuestas, fue la creación de la Asociación Deportiva Cervecería y Maltería Quilmes (1921), con la intención de mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la organización.

Esta compañía no se quedaría solo con lo obtenido hasta el momento, si algo la caracteriza es la ambición. Para 1938 la famosa cervecería ubicada en el sur del gran buenos aires. Alcanzaba un lugar reconocido en la industria cervecera mundial. Sin dejar de lado el compromiso con la sociedad local, construyeron en un predio de 50 hectáreas lo que hoy se conoce como la Villa Argentina, un barrio para los obreros y directivos, y en (1941) inauguraron la escuela N°30 Manuel Belgrano, institución a la que hasta hoy provee con becas. En (1944) se inauguró el pabellón de maternidad en el hospital de Quilmes.

En la década del sesenta y setenta crecía el impacto de la publicidad a nivel mundial y como la compañía es propensa a la transformación, decidió aprovechar esta oportunidad ingresando a las casas de todos los consumidores, conectados con ellos a través de los medios de comunicación como la televisión, la gráfica y la radio. Fortaleciendo la marca, y en 1980 lanzó “El sabor del encuentro”, el slogan de la compañía cuyo impacto fue tan grande que se convirtió en un clásico de los argentinos.

Entre 1989 y el 2000 la compañía asumió nuevos emprendimientos, expandiendo sus instalaciones a Corrientes, Tucumán y Mendoza (1989), una nueva planta en Zarate (1992), la nueva Maltería Tres Arroyos (1994) e iniciaron investigaciones de genética vegetal de la cebada en los campos experimentales de la provincia de Buenos Aires, que resultó clave para el perfil agroindustrial. Ese mismo año ampliaron su negocio más allá de la elaboración de la cerveza, creando una planta de agua mineral en Tunuyán, Mendoza. Fue así que lanzaron la línea de aguas Eco de los Andes, que para 1999 se convertiría en un proyecto conjunto con Nestlé Waters. También adquirieron BAESA, la principal embotelladora de PepsiCo en la Argentina.

A partir del 2001, asumieron un rol de proyección internacional, para este entonces la compañía era líder del mercado de Bebidas de Argentina. Fue así como en 2002 se asociaron estratégicamente con AmBev y en 2006 concretamos el traspaso del paquete accionario mayoritario. Actualmente, forman parte de AB-InBev, la compañía cervecera Líder en el mundo, con sede en Leuven, Bélgica, con un portafolio con más de 200 marcas.

En el periodo de 2004 a 2007 la inversión superó los 300 millones de dólares.

En el año 2010 se cumplieron 120 años de historia y crecimiento. Con 4.700 colaboradores directos, diez plantas de elaboración, ocho centros de distribución y una red de 192 distribuidores independientes.

en 2011 inauguraron el programa Talentos Industriales, más allá del programa Jóvenes Profesionales que existe desde 1991.

Como venimos contando, la empresa siempre tuvo uno de sus focos en la innovación, por ellos en 2016 nace Eklos, la aceleradora de Start Ups, que apoya a proyectos disruptivos para que puedan escalar en un corto plazo. Ese mismo año reabrió el restaurante del Parque de la Cervecería (fundado en 1922). Además, renovaron sus compromisos y desafíos con la sustentabilidad para los próximos 100 años. Inaugurando en 2019 el parque eólico Budweiser en Achiras, Córdoba, convirtiéndose en la primera compañía de consumo masivo en utilizar 100% energía eléctrica renovable a 2020. Además, participó en la creación del primer fondo de agua de Argentina en Mendoza, junto a The Nature Conservancy. A su vez, en 2019 firmó el Principio de Empoderamiento de ONU Mujeres y lanzaron VALOR, la plataforma colaborativa para reducir la inequidad social en las comunidades.

Su presente y futuro, continua lleno de objetivos innovadores y ambiciosos, reafirmando su compromiso constante con la comunidad y el medio ambiente. Reforzando que sus productos sean consumidos responsablemente, impulsaron la iniciativa #CeroAlVolante, y becas para alumnos, donaciones a hospitales mediante el programa, Futuro Posible. En cuanto al negocio, ampliaron su portafolio y lanzaron nuevos productos al mercado como cada año. Adquirió la bodega Dante Robino.

Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Engagement>

Conclusión del capítulo I

En el primer capítulo de esta investigación, repasamos la historia de Cervecería y Maltería Quilmes.

Donde se describió su origen, su transformación y el proceso para convertirse una de las compañías más grandes de bebidas del mundo.

Se pudo detectar el compromiso con la sociedad y la prioridad que le da a sus empleados, generando acciones para mantener un ambiente saludable. Propicio para el desarrollo profesional y crecimiento personal. También, destaca la proactividad con la que la empresa asume la innovación y los nuevos desafíos.

A medida que el proyecto avance esta compañía continuará tomando protagonismo. Intentaremos conocer algunos puntos de dolor, su gente y algún proceso que ayude a enriquecer el trabajo.

Capítulo II.

Encuesta de Engagement 2022

En este capítulo, explicaremos la importancia del Engagement y en consecuencia detallaremos los resultados de la encuesta realizada por Cervecería y Maltería Quilmes en junio de 2022 a sus empleados. El análisis se realizará sobre el sector de operaciones.

A modo de repaso, retomaremos algunas definiciones de engagement.

Kahn (1990) “El aprovechamiento de los miembros de la organización a sus roles de trabajo; en el engagement, las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de su rol.” (p.694)

Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) “Se caracteriza por la energía, participación y la eficacia, opuestos directos de las tres dimensiones del burnout, por lo cual se considera la antítesis del síndrome de burnout.” (p.416-417)

Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) “Un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. En lugar de un estado momentáneo y específico, el engagement se refiere a un estado cognitivo-afectivo más persistente y generalizado que no se enfoca en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular.” (p.74)

Lorente y Vera (2010) “Es un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental en el entorno laboral.” (p.16)

Estas definiciones presentan elementos comunes, en primer lugar, se evidencia que el engagement se experimenta en el trabajo, que debe entenderse como un estado mental y no como un rasgo o característica personal; además, es persistente y duradero en el tiempo, puede ser optimizado y se evidencia en la energía, la identificación, la concentración y el disfrute. Ahora bien, el engagement está compuesto por tres dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción.

Por todas estas características que mencionamos, las empresas buscan mejorar el engagement, no solo por la eficiencia sino también por la satisfacción que sienten sus profesionales al ser parte de la misma.

En el primer capítulo, hicimos un breve repaso de la historia de Cervecería y Maltería Quilmes, donde una de sus principales valores es poner a las personas primero. Por lo que no genera ningún asombro que desee tener un buen engagement. De tenerlo, es síntoma de que las personas están satisfecha y mucho más felices.

Este proceso se realiza dos veces al año, en julio y en diciembre si bien la encuesta alcanza a los cerca de 6500 empleados de la compañía nuestro campo de estudio se reducirá al sector de operaciones. Quien tiene cerca de 90 integrantes. La estructura contempla 1 Gerente, 9 líderes, 15 coordinaciones y 65 analistas.

La misma consta de 10 bloques temáticos del cual se desprenden una serie de preguntas;

- **Resultado**

Corresponden a cuatro preguntas que hacen referencia a la conformidad que siente el empleado con la compañía y otra que consulta por la permanencia en la misma.

- **Bienestar**

Contiene tres preguntas que se enfocan en el ambiente y si lo consideran saludable. Aquí se encuentra la pregunta de que hace mención a la reducción de la burocracia.

- **Crecimiento y desarrollo**

En este bloque son dos preguntas enfocadas las oportunidades que la compañía brinda y la segunda se ajusta al reconocimiento recibido.

- **Empoderamiento**

Releva cuatro preguntas que abordan el empoderamiento personal del empleado, el apoyo que le brinda la compañía para el mismo y la sensación de satisfacción personal.

- **Conductores de compromiso**

En este bloque también son cuatro y refieren al reconocimiento de los superiores para con los encuestados, si están presentes cuando corresponde.

- **Eficacia supervisor**

En esta oportunidad son cinco preguntas y bien definida, evaluando la performance del jefe directo, más allá del cargo establecido.

- **Comunicación**

Es una sola pregunta y consulta sobre la comunicación en el equipo en general

- **D&I**

Son dos preguntas que intentan descifrar si en el equipo hay libertad de expresión y si todos son incluidos.

- **Sueño**

Es una sola pregunta y busca entender que tan alineados están al sueño de la compañía.

- **Reconocimiento**

También contempla una pregunta que expresa que tan reconocidos se sienten.

Los empleados realizan la encuesta por medio de unas métricas que va desde la insatisfacción hacia la satisfacción y en el medio la posibilidad de mantenerse neutral ante la pregunta.

Como ya mencioné en alguna oportunidad, la encuesta tiene buenos resultados, esta última medición arrojó un resultado positivo del 90% de 100% y la pregunta que tuvo mayores detractores fue la de burocracia, que corresponde al bloque de bienestar. “Crees que estamos reduciendo la burocracia” Obtuvo un 60% de votos positivos, un 30 % se mantuvieron neutrales y un 10% votaron negativamente. Siendo la más afectada de todas.

Vale la aclarar que los votos neutrales son considerados no positivos, por lo que genera un resultado menor de este estado.

Esta encuesta fue fundamental para la investigación, porque de aquí nace la intención de la investigación. Por medio de un análisis que enciende cualquier alarma, cerca de 9 personas votaron negativamente y 27 personas se mantuvieron neutrales.

Conclusión capítulo II

La conclusión del segundo capítulo de esta investigación, comienza con la introducción basada en el repaso de algunas definiciones de engagement, donde lo describe como el compromiso que tienen los

empleados con las organizaciones de las cuales son parte. En el mismo se mencionan las características principales.

Este apartado describe la estructura de la encuesta de engagement que realiza Cervecería y Maltería Quilmes semestralmente, en junio y diciembre de cada año.

En base al análisis de la encuesta, se detectó una irregularidad en una pregunta específica. Basada en los intentos de la compañía por reducir la burocracia, siendo esta pregunta la que peor resultado alcanzó y generando el principal input para comenzar este trabajo.

Capítulo III.

Encuesta a los Integrantes del sector de operaciones

Detalle de la encuesta:

Este capítulo describe uno de los procesos de recolección de información, así como, los resultados obtenidos para cada una de las encuestas. La herramienta utilizada para la recolección de datos fue Microsoft forms, por medio de un código QR que los dirigía directamente a la aplicación. Los resultados fueron exportados a Excel para su posterior análisis. Referirse al anexo 1: Encuesta a los integrantes del área de operaciones.

Para la recolección se convocó a los distintos equipos que conforman el área de operaciones OTC canales, ZX, tesorería, PBS, P&B, Innovate & Elevate, BT, adm Patagonia, Btech y PTP. Fueron invitados en 3 días distintos.

En total participaron 27 personas de 90 que integran el área de operaciones, por lo que la representatividad fue del 30%. Los cargos de los encuestados eran (analistas, coordinadores y líderes).

Cómo se trataba de información sensible, desde la compañía me solicitaron que no se dieran a conocer los nombres, mails y tampoco cargos. Por lo que respetamos lo solicitado, valorando el espacio que me brindado para llevar adelante la investigación.

En primera instancia con las dos preguntas abiertas intenta entender que conocimientos tienen sobre la burocracia en sí, en efecto, si no conocen la magnitud del significado, la respuesta constará de poco

conocimiento y por ende se verá afectado el resultado de la misma. No pudiendo ser objetivos a la hora de evaluar la misma.

1. ¿Qué es la burocracia para vos?
2. Menciona donde encuentras burocracia dentro de la compañía.

La segunda pregunta lleva una columna adicional integrada para sectorizar la respuesta y poder entender donde creen que hay burocracia.

Luego, hay una pregunta cerrada para revalidar los resultados de la encuesta de engagement de la compañía realizada en julio de 2022, en esta oportunidad se intentó evaluar si había alguna variación respecto de la medición. Adicionalmente, relacionarla con la pregunta de ¿Qué es la burocracia para vos?

3. ¿Crees que la compañía está reduciendo la burocracia?

Análisis de la encuesta:

En este apartado se dará a conocer cuáles fueron los resultados más importantes de la información obtenida a partir de las encuestas realizadas a los integrantes del área de operaciones de Cervecería y Maltería Quilmes.

Los resultados muestran que de las 27 personas que realizaron la encuesta, solo 19 contestaron la pregunta número 1, esto equivale al 70% de las personas, por lo que del 30% restante podríamos decir que no conocen la respuesta o tal vez se nieguen a contestarla.

De ese 70% nadie contestó una respuesta completa sobre el tema, sí nombran algunas características o alguna directamente algunas desventajas.

En la segunda pregunta y bajo el análisis de la misma, 16 personas un equivalente al 59% contestaron que encontraban burocráticas cuestiones relacionadas a los sistemas. 6 personas, representadas en un 22 %, hicieron mención a los procesos. 5 personas que representan un 18 % seleccionaron varios puntos.

Respecto a la última pregunta, 9 personas creen que la compañía está reduciendo la burocracia, un equivalente al 33% mientras que 18, indican que no, representado en un 67%

Conclusión de la encuesta

Como conclusión, podemos decir que la tendencia continúa siendo negativa, así mismo hay una gran oportunidad para revertir esta situación, intentando brindarles a todas las personas las herramientas suficientes para entender el concepto de burocracia y pudiendo ejemplificar con las acciones que toma la compañía para reducirla.

La empresa no quiera conquistar a los encuestados para convencerlos de que no existe la burocracia dentro de la organización, sino que puedan identificar que se están tomando acciones para reducirla. Las cuales, por ahora, no están siendo identificadas.

Conclusión del capítulo III

En este capítulo, se lleva adelante el trabajo de campo, es decir, la encuesta realizada, la cual deja en claro el acierto del objetivo de general de esta investigación y genera un primer acercamiento a la hipótesis.

Se genera una descripción de la metodología utilizada y se muestran los resultados obtenidos. Por el cual se detecta que una gran mayoría no logro responder la pregunta conceptual más importante de la encuesta. que por defecto demuestra el desconocimiento de la temática, lo que preocupa aún más entendiendo que sus decisiones elegidas en las instancia de engagement de la compañía no fueron objetivos con la respuesta.

Capítulo IV.

Encuesta al Gerente de OPERACIONES

En este capítulo, se llevará adelante la entrevista abierta al gerente de operaciones de Cervecería y Maltería Quilmes, este método es el que mejor se adapta a las necesidades de la investigación. Tiene la intención de obtener información relevante desde otro punto de vista.

La misma fue realizada presencialmente en las oficinas de la compañía, ubicadas en la provincia de Buenos Aires, Quilmes.

El enfoque aplicado a las entrevistas abiertas en esta investigación es el que recomienda Kvale, S (2011) en cualquier entrevista abierta: el enfoque embudo, es decir, desde el punto de vista temático, se debe empezar por las preguntas generales y acabar con las preguntas concretas o específicas.

. Al no haber preguntas estructuradas en este tipo de entrevistas, el entrevistador se tiene que encargar de reconducir al informante en el caso de que se desvíe del tema de interés. “Cuanto más espontáneo sea el procedimiento de la entrevista, más probable es que se obtengan respuestas espontáneas, vivas e inesperadas de los entrevistados” (Kvale, 1996:85).

La entrevista estuvo guiada a 3 objetivos fundamentales. Conocer un poco de la cultura de la organización, obtener información para la contribución de los objetivos de esta investigación e intentar validar la hipótesis de la misma.

El entrevistado, fue el señor Lucas Balsa, 28 años de edad, quien, desde el mes de julio de 2022, ocupa el puesto de gerente de operaciones, tras una promoción y dejando su rol de subgerente.

Luego de haberse presentado, contesto preguntas generales referentes a la cultura, valores y al ambiente de la compañía.

En la comunicación presencial destacó que la cultura de la compañía tiene una visión muy abierta, remarcando el foco en la diversidad e inclusión, ejemplifico con la última tendencia basada en la contratación de personas transgénero, además reforzó la importancia del compromiso de todo el personal en los comités de integración. No dejando que solo el área de recursos humanos se encargue de estos asuntos.

Así mismo, comentó que el ambiente de la organización es muy saludable y uno de los pilares más importantes para que esto se dé, es el respeto.

En base al último comentario, continuamos hablando de engagement, donde reforzó lo valioso que es tener buenos resultados en la encuesta y que estos resultados, ayudan a que los empleados se comprometan más con la compañía y por supuesto con sus tareas y objetivos en cada equipo. Para que estén al 100%, los resultados deben ser buenos. También mencionó que para cada punto que no tiene los resultados esperados, se genera un plan de acción para revertirlo.

La entrevista, continuó por el lado de la burocracia, donde reconoció que la compañía es burocrática y por una cuestión de ordenamiento social va a continuar siéndolo, pero sí que intenta reducirla a los niveles más bajo, niveles en donde se entiende que las personas aceptan mejor los desafíos y no dejan de cumplir con algún tipo de ordenamiento social, necesario para el alcance de los objetivos. Por otro lado, él cree que las personas tienen recelo a los procesos burocráticos, porque en el caso de esta compañía la tecnología no avanza a la misma velocidad que el negocio. Es por ello, que relacionan la burocracia de la organización a todo lo que tenga que ver con procesos y sistemas.

Luego, retoma la reducción de la burocracia y comenta que la compañía está haciendo grandes esfuerzos para reducirla. Lucas, entiende que la burocracia se reduce no solo con acciones que impacten en los sistemas, también con acciones sociales o aquellas que modifiquen el estado tradicional de la forma en que se trabaja en una oficina.

Aquellas iniciativas que comento son:

- After recreativos, para que la gente se integre mejor y también se conozca más.
- Salón de juegos en la oficina, busca que se generen pausas activas para la reducción del estrés.
- Sala de relax, donde uno puede darse el gusto de ir a trabajar y poder disfrutar de unos masajes.
- Campeonato simplifica, la empresa invierte en proyectos que reducen procesos o unifican plataformas. Los ganadores cuentan con la puesta en marcha del proceso y premios económicos.
- Proveedores de mejora continua, se ocupan de revisar los procesos y ofrecer mejoras o automatizaciones.
- Asignación de personal para mejoras, hay un referente de cada equipo que intenta mejorar los procesos de los mismos.
- Comunicados para la reducción de reuniones, intentan agilizar el flujo de la comunicación, donde en vez de reunirte con los jefes, en caso que no sea necesario puedes llevar el tema por WhatsApp o vía mail.

Luego de enumerar esto, en la entrevista se consultó por el desconocimiento que tienen los empleados, si él creía que los empleados desconocen el alcance total de la burocracia, vale aclarar que esto nace de que todas las respuestas siempre son relacionadas a los procesos o sistemas y, por otro lado, porque muchos no completaron la pregunta del capítulo anterior donde había que definir el concepto de burocracia.

Lucas Balsa, cree que muchas personas no conocen el alcance de la pregunta y tampoco relacionan las acciones antes mencionadas. Entiende que falta conocimiento en materia de burocracia, más que nada conceptual.

Por último, identifico la necesidad urgente de que la gente puede conocer todos los conceptos de la encuesta de engagement en profundidad. Para que la respuesta sea lo más asertiva posible y represente mucho mejor a los empleados.

Conclusión capítulo IV

En el cuarto capítulo, continuamos con las investigaciones de campo, en esta oportunidad se entrevistó al gerente de operaciones, con la intención de robustecer la hipótesis de esta investigación. No solo se logró, sino que genero algunas sugerencias para validar una posible recomendación a este trabajo.

Lucas, repaso la cultura de la compañía y los resultados de la encuesta de engagement, en su discurso identificamos que hubo coincidencia con nuestra hipótesis. Mencionó que uno de los principales problemas el desconocimiento del concepto y en consecuencia la dificultad, para interpretar las acciones que realiza la organización para la reducción de la burocracia.

Capítulo V.

Conclusión general y recomendaciones

Conclusión general

En el presente trabajo se propuso analizar, uno de los principales puntos de dolor que tiene el sector de operaciones de la compañía Cervecería y Maltería Quilmes en el año 2022. El cual afecta directamente a sus empleados y su percepción de la organización, se trata de la falta de conocimiento ante las acciones que promueve la empresa para la reducción de la burocracia. Para identificar la problemática fue necesario entender su cultura y sus valores. La misma se identificó por medio de una encuesta interna que se realiza semestralmente, la cual arrojó resultados negativos en materia de reducción de la burocracia. En el análisis dejó en evidencia que esta pregunta fue la única que no obtuvo los resultados esperados lo que generó preocupación al sector estratégico de la organización, teniendo en cuenta las personas son la prioridad y cuanto más comprometida estén, mejor serán sus resultados.

Adicional a la encuesta mencionada, se realizó una nueva instancia exclusiva de la temática, el principal hallazgo fue interpretar el desconocimiento de la definición de burocracia basándonos en la cantidad de respuestas incompletas en los campos relacionados, así mismo, las dificultades continuaron al momento de mencionar acciones en donde había burocracia. La mayoría la relacionó con sistemas o procesos, siendo está mucho más que un proceso repetitivo o un conglomerado de sistemas. Para la realización de esta encuesta contamos con una adherencia representativa.

Para finalizar el proyecto, fue importante la mirada del gerente del sector, el informante con mayor profundidad y conocimiento general. Para aprovecharlo, se llevó adelante una entrevista presencial con la intención de mejorar el relevamiento de la información obtenida hasta el momento. El gerente, avanzó de lo más general a lo particular, remarcando que una de las posibilidades era que las personas no terminen de entender al 100% el concepto de burocracia lo que dificulta interpretación de las acciones que intentan reducirla, Para justificar que la compañía tiene la intención de mejorar el indicador nos comentó cerca de 7 acciones relacionadas a la reducción de la temática. Concluyó con la intención de instruir al sector antes de la próxima instancia, para mejorar la objetividad de las respuestas.

Tanto las encuestas como la entrevista, avalan lo planteado en la hipótesis de esta investigación.

Finalmente, quedaría pendiente una posible solución a esta problemática de cara a la futura medición que se realizará en diciembre de 2022, Como continuación natural del trabajo desarrollado en esta tesis, una línea futura inmediata podría ser capacitaciones para mejorar la comunicación en las compañías.

Recomendación

En base a los comentarios de los integrantes del sector de operaciones evidenciados en la encuesta y en la entrevista realizada por el gerente.

Creo firmemente, que una posible solución puede ser asignar un referente de la temática, que pueda instruirse en el tema y así relacionar oportunamente todas las acciones de la compañía que intentan la reducción de la burocracia. Una vez capacitado, generar instancia de grupos reducidos con el objetivo de transmitir lo aprendido, de esa manera no solo estaría aprendiendo el alcance de la burocracia, también podrían relacionarla directamente con las acciones que promueve la compañía.

Solo para mencionar, levanté este proyecto a la dirección de la organización y fui seleccionado para llevarlo adelante.

Las instancias van a estar agendadas desde el 10 de noviembre de 2022 hasta el 29 de noviembre de 2022 inclusive. Con la intención de revertir los resultados de la segunda medición del año que tendrá lugar en diciembre de 2022.

Bibliografía:

- Weber, M. (1983). *Economía y Sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. (6ª reimpresión). México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1977). *¿Qué es la burocracia?* (Trad. Rufino Arar). Buenos Aires: La Pléyade.
- Merton, R. K., 1964, *Teoría y Estructura Sociales*, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 275-286.
- Oszlak, O, 1977, *Notas críticas para una teoría de burocracia estatal*, pp. 1-32
- Salanova, M. 2009, *El engagement en el trabajo*. pp.105-128
- Maslach & Jackson, 1986, p.1-2
- Gil-Monte, 2005
- “Las nuevas empresas argentinas priorizan la retención de talentos”, (20 de abril de 2022). *Ámbito*, <https://www.ambito.com/negocios/recursos-humanos/nuevas-tendencias-las-empresas-argentinas-priorizan-la-retencion-talentos-n5420924>
- Cervecería y Maltería Quilmes, recuperado de <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/>
- <https://journals.openedition.org/nuevomundo/80958?lang=es>
- Definición de engagement <https://es.wikipedia.org/wiki/Engagement>
- Clemente S. (09 de marzo de 2018). *El engagement en el trabajo. La mente es maravillosa*. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/el-engagement-en-el-trabajo/>
- Quiroz González E, Muñoz Jaramillo T. *EL ENGAGEMENT: UNA PERSPECTIVA DESDE LAS ORGANIZACIONES SALUDABLES*
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata

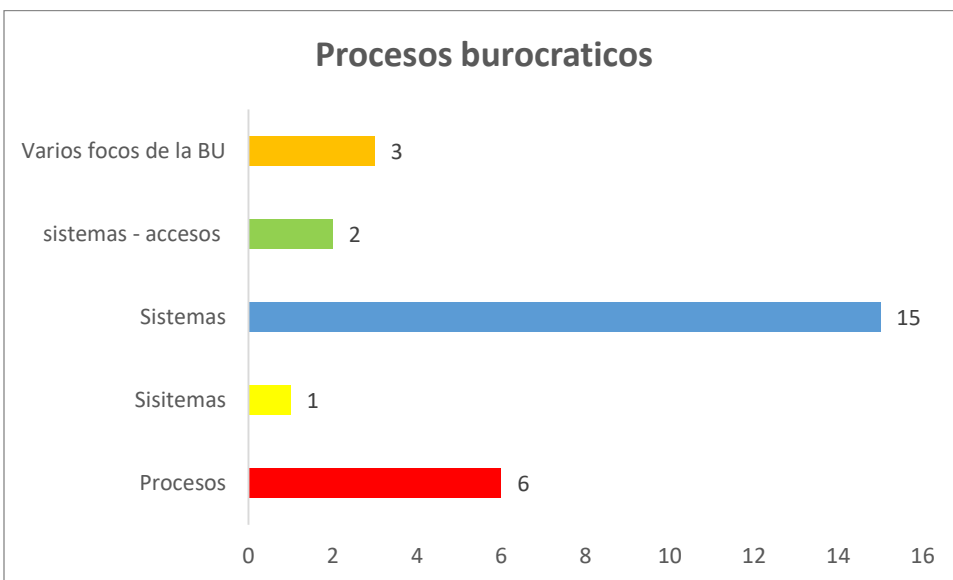
Anexos:

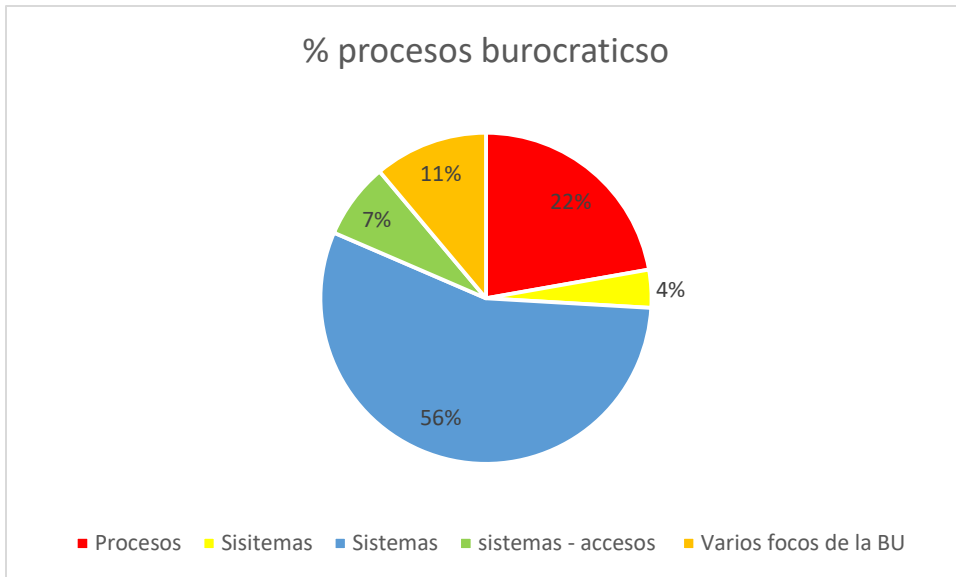
Anexo 1: Encuesta a los integrantes del área de operaciones.

ID	Inic	Hora de finalización	Correo	Nomb	Equipo	Que es la burocracia para vos ?	Menciona uno o más procesos que identificas burocrático	Analisis	Creés que la compañía se está desburocratizando?
1	9/20/22 13:00:45	9/20/22 13:01:24	Anon	anon	Zx	Procesos lentos	Nps y transacciones sap	Sistemas	Si
2	9/20/22 13:00:53	9/20/22 13:02:21	Anon	anon	Tesorería	dificultad en la adquisición de resultados por inconvenientes en los medios	SAP	Sisitemas	no
3	9/20/22 13:00:52	9/20/22 13:02:49	Anon	anon	Tesorería	estandarización de procesos	actualización de bases. Baja de transacciones en forma temporal.	Procesos	no
4	9/20/22 13:00:40	9/20/22 13:03:22	Anon	anon	Tesorería	muchos interlocutores para la toma de decisiones	TRA SAP	Sistemas	no
5	9/20/22 13:01:24	9/20/22 13:06:05	Anon	anon	Tesorería	procesos robustos y pocos eficientes	NPS / solicitudes a People / cómo obtener información (unificar plataformas)	Sistemas	no
6	9/20/22 13:01:06	9/20/22 13:06:45	Anon	anon	Tesorería	orden para la distribución de procesos y personas	NPS: encuesta	Sistemas	Si
7	9/20/22 13:02:54	9/20/22 13:07:01	Anon	anon	Tesorería	Es un sistema para organizar a las personas para lograr los objetivos de la compañía	Reserva de combi/ tiempos en proyecto maradona/ tiempo en respuesta de tickets/ una sola aplicación que abarque todas las aplicaciones	Varios focos de la BU	Si
8	9/20/22 13:06:51	9/20/22 13:07:07	Anon	anon	Tesorería	exceso de normas y sistemas	Plataformas: unificar	Sistemas	no
9	9/20/22 13:07:04	9/20/22 13:08:00	Anon	anon	Tesorería		0 Nps medición y ver quiénes respondieron	Sistemas	no
10	9/20/22 13:11:07	9/20/22 13:11:26	Anon	anon	Zx		0 Préstamos y adelantos de sueldo	Procesos	no
11	9/20/22 13:13:15	9/20/22 13:13:24	Anon	anon	Zx	falta de alcance a la información/procesos estandarizados	Vacantes	Procesos	Si
12	9/20/22 13:14:56	9/20/22 13:16:09	Anon	anon	OTC		Perfiles de UDEMI x macro	sistemas	no
13	9/21/22 9:24:53	9/21/22 9:36:33	Anon	anon	Administracion Patagonia		Disminución de requerimientos para acceso a transacciones en SAP Excesivos pasos desbloquear usuarios en Truck OnBoarding funcional (transacciones y perfiles de usuario anteriores al ingreso efectivo de la persona en la posición Zooms con referentes de IT para dar accesos y parametrizar perfiles) Adelantos de sueldo y préstamos con muchos requisitos y/o innecesarios Procesos referidos a People en general que recaen en los líderes de equipos	sistemas	no
14	9/21/22 16:55:14	9/21/22 17:06:31	Anon	anon	BTech		Los procesos de data entry que son muchos deberíamos apuntar a que estén automatizados con las herramientas que disponemos en la compañía de Microsoft: Power apps, Automate, BI, entre otros. A su vez a nivel sistemas dependemos de proveedores para disponer de info que es nuestra y eso genera mucha burocracia	procesos	no
15	9/21/22 16:55:25	9/21/22 17:11:52	Anon	anon	BT	Una metodología basada en el ordenamiento social y de los procesos	Acceso a la información o datos	sistemas - accesos	no
16	9/22/22 11:31:15	9/22/22 11:32:35	Anon	anon	Innovate & Elevate		Pedido de transacción en SAP, pagos al exterior	sistemas	Si
17	9/22/22 11:31:09	9/22/22 11:33:20	Anon	anon	Innovate & Elevate		Generación de tickets al momento de solicitar acceso algun sistema o soporte por mal funcionamiento del sistema	Procesos	Si
18	9/22/22 11:23:42	9/22/22 11:33:55	Anon	anon	PBS I&E		Plazos de resolución de ticket (sin postergación), mapeo y visibilidad de políticas internas (reemplazo de notebooks, teléfonos móviles, etc.), pagos a proveedores del exterior.	Varios focos de la BU	no
19	9/22/22 11:23:15	9/22/22 11:34:45	Anon	anon	PBS Hard - Rewards & Benefits	Falta de información	SAP y TRUCK	sistemas - accesos	no
20	9/22/22 11:31:28	9/22/22 11:35:37	Anon	anon	PBS PPM y Transformation		Soluciones de errores de interfases entre sistemas	sistemas	no
21	9/22/22 12:40:29	9/22/22 12:41:14	anon	anon	Operaciones PTP		SAP	sistemas	Si
22	9/22/22 12:39:56	9/22/22 12:42:34	anon	anon	Cereales	-	TRUCK Y SAP	sistemas	no
23	9/22/22 12:39:18	9/22/22 12:48:22	anon	anon	p&b	-	NPS	sistemas	Si

24	9/22/22 14:28:07	9/22/22 14:28:48	anon	anon	OTC	Flujos lentos de procesos	Flujo de aprobación de NC en workflow	sistemas	Si
25	9/22/22 14:21:54	9/22/22 14:28:50	anon	anon	Otc	-	Demoras en los accesos a los compartos	Procesos	no
26	9/22/22 14:30:28	9/22/22 14:30:47	anon	anon	Canales	procesos lentos y tediosos	Workflow	sistemas	no
27	9/22/22 14:33:29	9/22/22 14:34:18	anon	anon	OTC canales	Es un sistema para organizar a las personas para lograr los objetivos de la compañía	Comunicación/ información	Varios focos de la BU	no

Anexo 2: análisis encuesta al sector de operaciones





Anexo 3: entrevista a Lucas Balsa

La entrevista se llevó adelante

- ¿Presentación, nombre y apellido, tiempo en la compañía, cargo que ocupa, personas que tiene a cargo?
- ¿Qué piensa de la compañía en materia de valores, cultura y ambiente?
- ¿Cuál es la importancia de la encuesta de engagement y como focaliza el resultado negativo de la pregunta de burocracia?
- ¿Crees que en la compañía existe la burocracia?
- ¿Para vos se intenta reducirla?
- ¿Crees que existe una falta de conocimiento por parte de los encuestados respecto de los esfuerzos que realiza la compañía por reducirla la burocracia?

Anexo 4: Imagen de cervecería y Maltería Quilmes

Foto histórica.



Foto actual



Anexo 5: ambiente de Cervecería y Maltería Quilmes





¡Muchas gracias!

Leandro Ariel Peirano.

