

Análisis de la cultura organizacional. El clima, la motivación y las variables dependientes en Aje Group ¹

Botteri Palacios, Matias Javier ²

Briceño Bellomo, Lietta ²

Garcias Marreros, Brenda Leonor ²

Pfuyo Gil, Luis Fernando Dominic ²

Rafael Salazar, Taymara Maylin ²

Requejo Lucioni, Joaquin Alonso ²

Resumen: El presente artículo hace referencia a la importancia que tiene la cultura organizacional sobre diversos temas en la empresa como el clima organizacional, la motivación y su impacto dentro de las variables dependientes del CO. Los objetivos principales del artículo son: 1) Analizar rigurosamente los aspectos más importantes de la empresa AJE respecto a la cultura organizacional, el clima, la motivación y las variables dependientes, y 2) Contrastar la información obtenida de la empresa con diversos estudios y teorías de los temas escogidos. De esta manera, la intención del artículo es brindar una visión holística y enriquecedora del comportamiento organizacional. Para ello, se aplicó una metodología cualitativa ya que se realizaron entrevistas a profundidad con tres trabajadores de AJE: Stefano Garuffi - Business Partner Talento Humano, Vania Merino - Gestora Global de Talento Humano y Matías Botteri - Practicante preprofesional de Marketing Global.

Palabras clave: cultura organizacional, clima organizacional, empresas.

Abstract: This article refers to the importance of organizational culture on various issues in the company such as organizational climate, motivation and its impact within the variables dependent on OC. The main objectives of the article are: 1) To rigorously analyze the most important aspects of the AJE company regarding organizational culture, climate, motivation and dependent variables, and 2) To contrast the information obtained from the company with various studies and theories of the chosen topics. In this way, the intention of the article is to provide a holistic and enriching vision of organizational behavior. For this, a qualitative methodology was applied since in-depth interviews were conducted with three AJE workers: Stefano Garuffi - Human Talent Business Partner, Vania Merino - Global Human Talent Manager and Matías Botteri - Global Marketing Pre-professional Intern

Keywords: organizational culture, organizational climate, companies.

¹ Trabajo de investigación para la asignatura *Comportamiento Organizacional*. Revisado por Elizabeth Raquel Otero Ibañez, profesora responsable de la asignatura.

² Estudiante de la Universidad de Lima.



1. Introducción

AJE group es una empresa peruana de bebidas fundada en 1988 por los esposos Eduardo y Mirtha Añaños y sus cinco hijos en Ayacucho, Perú. Hoy en día, es una multinacional de bebidas que opera en 24 países y es el cuarto productor a nivel mundial de bebidas carbonatadas y está dentro de los diez productores más grandes de bebidas del mundo. Desde sus inicios se enfocó en su misión de democratizar el consumo de bebidas a nivel mundial, ofreciendo variedad y calidad en el Perú y los demás países de la región tras su internacionalización. Recientemente cambió su logo rojo por el verde, y su filosofía corporativa para incluir la sostenibilidad con las comunidades y el medioambiente dentro de sus principales objetivos corporativos. A la fecha cuenta con 12,000 trabajadores a nivel global.

El objetivo del artículo es analizar y contrastar los aspectos más importantes de la empresa respecto a la cultura organizacional, el clima, la motivación y las variables dependientes. Aquellos temas, forman parte de su éxito empresarial desde un enfoque en el talento humano pues, según MERCO Talento 2020, AJE se ubica en el tercer lugar entre las empresas del sector bebidas y en el puesto 25 en el índice general. En cuanto a los antecedentes de la cultura organizacional, AJE cuenta con cinco valores claves que forman parte del ADN de la empresa lo que permite que todos los miembros de la organización se consideren como una gran familia; generando un sólido clima laboral y manteniendo altos niveles de motivación por parte todos sus miembros. Ello, nos permite definir un punto de partida que permita identificar el trabajo en estos importantes aspectos del CO y realizar un análisis basado en teorías sobre el desempeño de estas variables durante el 2020.

2. Análisis

2.1. Variables dependientes

La rotación del personal es un indicador clave para identificar qué tan bien o mal se encuentra el trabajador en la empresa. De este modo, Ccollana-Salazar (2015) menciona que “se debe priorizar temas de selección, capacitación y motivación a fin de reducir los niveles de rotación”. Consecuentemente, en AJE, la rotación del personal a nivel internacional es de 1 a 2%, un indicador muy bajo pues según Stefano Garuffi - Business Partner Talento Humano, el sentido de orgullo y pertenencia en AJE es de un 92%. (S, Garuffi, Comunicación personal, 5 de noviembre del 2020)

La productividad nos permite identificar el desempeño general de la empresa o de un área en específico con relación a los objetivos planteados. Este indicador es clave para identificar áreas de mejora a tiempo y tomar las medidas correctivas necesarias que eviten mayor afectación a la empresa. Por ello, Ccollana-Salazar (2015), indica que “es necesario diseñar y organizar los procesos de trabajo



en torno a una efectividad corporativa”. Consecuentemente, en AJE se realizan evaluaciones 360 a todos los colaboradores en donde todas las partes que interactúan con esa persona califican el desempeño logrando así resultados más precisos; de igual forma, se motiva a los trabajadores a buscar maneras más efectivas de llevar a cabo los procesos de la organización de tal manera que estos sean más eficientes y repercutan en un mejor indicador de productividad.

La satisfacción laboral refleja el grado de actitud positiva que tiene el colaborador hacia su centro de trabajo y las oportunidades de desarrollo personal, profesional, beneficios, relaciones laborales y remuneraciones que este le ofrece (Palma Carrillo, 1999). En el caso de AJE, se pudo comprobar mediante las entrevistas al personal que el grado de satisfacción de los colaboradores de AJE GROUP es alto debido a las diversas prácticas que tiene como las oportunidades de desarrollo personal con su programa “Sentirse Bien”, que ofrece actividades corporativas para promover el bienestar de los trabajadores consigo mismos (como cursos de Meditación y Mindfulness o asesoría Nutricional), con su entorno (Voluntariado mediante la Fundación Eduardo y Mirtha Añaños), y con los demás colaboradores como actividades de integración, además del programa “Más Por TI” que ofrece beneficios corporativos en educación, cursos de desarrollo profesional y entretenimiento.

2.2. Análisis de la cultura organizacional

Vania Merino, define la cultura como “la personalidad de la empresa, basada en sus principios, valores, lineamientos y posturas” (V, Merino, Comunicación personal, 15 de noviembre del 2020). Por otro lado, Chiavenato (2006) afirma que “las creencias y valores compartidos dentro de una organización se vuelven la guía para la conducta de sus miembros.” De esta manera, ambos identifican la importancia de definir los valores de la empresa ya que fortalecen la personalidad de la compañía al ser como el ADN de la cultura. Los cinco valores nucleares de AJE son: hermandad, pasión, audaz, soñador y emprendedor. Dentro de los elementos en los que se ven reflejados estos valores para los miembros de la organización, también se encuentran acciones y costumbres del día a día que enfatizan la cultura compartida y otros aspectos que no se ven a simple vista para un observador exterior a la empresa. Es por ello que autores como Mena (2019) explica que las subelementos dentro de la cultura pueden dividirse en 3 tipos: los subyacentes, los visibles implícitos y los explícitos.

Con relación a la clasificación mencionada, dentro de la cultura de AJE, para los elementos subyacentes, existe una cuenta de redes sociales llamada “global communications” donde se lleva registro de los principales logros, compromisos y concursos ganados por la compañía logrando un sentimiento de identificación y orgullo a los trabajadores que refuerza su cultura horizontal y de



hermandad. En cuanto a los elementos visibles implícitos, son aquellos que se identifican con interacciones más profundas y largas. Entre ellos tenemos la implementación de las estrategias, donde son los mismos integrantes de la organización quienes las promueven, puesto que ellos son fundamentales en la elaboración de estas. Otro son los estilos de dirección aplicados por la administración, en este caso, enfocados en brindar libertad y oportunidades a cambio de una máxima eficiencia. También se encuentran los estándares de actuación por parte de los miembros, donde la empresa comunica las expectativas de la organización para cada trabajador, en un primer momento, según la clasificación obtenida por el valor AJE que lo identifica (Evaluación “¿Cuál es tu valor AJE?” para nuevos miembros) y en un segundo momento, tras medir el desempeño propio en la empresa.

Finalmente, los elementos visibles explícitos, vienen a ser los principales puntos en los cuales se refleja la cultura de AJE, principalmente a través de sus eventos y concursos (como el concurso INNOVENTAS) así como sus ceremonias de premiación donde los trabajadores son reconocidos con diplomas, trofeos, y hasta etiquetas en su vestimenta con la palabra “campeón”. Asimismo, otro elemento explícito es la “obligatoriedad” del trato amigable y cortés entre compañeros, además del sistema de comunicación multidireccional, donde desde la contratación se alienta a los trabajadores a tratar con confianza a los miembros superiores inmediatos y no inmediatos de sus puestos.

De esta manera, se identifica en AJE una cultura fuerte, específicamente “De clan” ya que se evidencia un alto nivel de lealtad y compromiso en la organización, pues se logra desarrollar un “culture fit”, término que representa la concordancia entre el perfil del colaborador y el credo de la empresa.

2.3. Relación entre clima y motivación

Vania Merino define el clima organizacional como “el estado de ánimo de la empresa”, donde la cultura organizacional genera acciones que afectan su estado de ánimo. Arevalo (2007) define que el clima organizacional “es la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y de qué manera afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores.” Constantemente, AJE busca implementar nuevas formas de trabajo percibidas positivamente por los colaboradores a favor de su bienestar. Esto se puede identificar dentro de las “dimensiones del clima organizacional” que Alvarez y Toro (1992) proponen, pues respecto a la dimensión de “Sentido de Pertenencia”, AJE reconoce el esfuerzo de sus trabajadores aplicando un “Programa de Aplausos” que consiste en las felicitaciones de un jefe a su subordinado, transmitiendo una emoción positiva, como Vania Merino quien afirma que “se siente bonito”. Otra dimensión es la “Retribución material y moral”, ya que, aparte

de brindar buenos incentivos económicos, AJE aplica el programa “Wellnes” que brinda nutricionistas, médicos y una membresía de gimnasio para los trabajadores. Con ello, el “estado de ánimo” se ve afectado de manera positiva reflejado en la productividad y satisfacción gracias a la cultura de hermandad y pasión identificada por AJE.

No obstante, el liderazgo juega un rol muy importante en el desarrollo del clima laboral. Con relación a estudios empíricos realizados sobre liderazgo-clima organizacional, (Curtis & O’Connell; Omar, 2011) encontraron que “el estilo de liderazgo afecta el bienestar de los trabajadores, porque puede generar ambientes de trabajo motivantes, que les permita al personal crecer y desarrollarse”. Con ello, el liderazgo de AJE fue reconocido por MERCO líderes, ya que el Presidente de Directorio de AJE, Ángel Añaños Jeri, obtuvo el séptimo puesto como mejor líder del Perú. Aquel reconocimiento se puede identificar en la verificación de un comentario de un practicante preprofesional de Marketing en AJE: “Es un líder muy medido en cada una de las áreas del negocio, siempre abierto a recomendaciones del equipo y muy comprometido con los trabajadores” (M, Botteri, Comunicación personal, 19 de noviembre del 2020).

Adicionalmente, otro factor que afecta el clima laboral son las variables motivacionales. Según Chiavenato (2006) “la motivación es causada por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo”. Esto quiere decir que, para que los empleados se sientan comprometidos, el empleador deberá conocer y comprender dichas necesidades que resulten atractivas para los grupos de interés, de esta forma se pueda responder a estas exigencias teniendo en consideración que este puede o no ser un incentivo de factor económico. Por lo tanto, es fundamental entender que la motivación laboral “constituye uno de los elementos de gran importancia para que una organización posea el máximo potencial productivo” (Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. 2018).

La teoría de Herzberg y Alderfer consta de dos factores que son denominados motivación e higiene, ésta sugiere que el trabajo debe enriquecerse para conseguir una eficaz utilización del personal. Un reflejo de estas prácticas se encuentra en el trato que AJE ofrece a sus colaboradores, pues respecto a los factores motivacionales, se identifica el reconocimiento en la empresa ya que al haber subido 70 puestos en el ranking MERCO Empresas respecto al 2019, AJE le mandó a cada trabajador un mensaje personalizado diciendo: “Gracias por ser parte de este cambio” que se constituye como un reconocimiento que amplía el sentido de pertenencia y enriquecimiento psicológico del colaborador como estimulantes de autoconfianza y calidad laboral. Por otro lado, respecto a los factores de higiene, AJE se preocupa constantemente de las condiciones de trabajo ya que, a raíz del COVID-19 la empresa brinda políticas claras de salud y seguridad, atención médica personalizada y un



seguimiento cuidadoso de la evolución de la salud en el trabajador, incluso si este se encuentra saludable. Del mismo modo, aplicando los conocimientos teóricos de Alderfer, AJE con su el programa Wellnes mencionado anteriormente, busca brindar una progresión en el relacionamiento de sus colaboradores ya que el objetivo de este programa es buscar la interrelación de sus empleados en un espacio que promueva bienestar por medio de un nutricionista, plan de ejercicios y estado de ánimo. De esta forma, al plantear que las necesidades se encuentran organizadas bajo jerarquías propuestas por Maslow, la motivación seguiría adquiriendo la misma relevancia; dado que, para subir de nivel dentro de la jerarquía, es necesario satisfacer las necesidades del nivel anterior en fin de no generar insatisfacción.

3. Conclusiones

En base al análisis realizado se puede concluir que AJE reconoce a sus trabajadores como uno de los principales pilares del éxito de la compañía, es por ello que fomentan una sólida cultura organizacional cimentada en los pilares con la que todos los trabajadores se sienten identificados. La empresa opta por ir más allá del estándar de la industria y se involucra genuinamente en el bienestar de sus trabajadores a quienes considera como una “Gran Familia”. Ello se ve evidenciado en índices de rotación de personal sumamente bajos que demuestran que las personas se sienten a gusto en la empresa; como se vio en las entrevistas realizadas, ya que, los tres trabajadores coinciden en que se sienten apasionados por formar parte de la familia AJE. La motivación es un factor de suma importancia en la empresa y es por ello que se reconoce las labores de todos los miembros mediante los “Aplausos” y otros tipos de reconocimientos que cumplen una doble función en la compañía; la primera, de felicitar a la persona por su compromiso y la segunda, motivar a seguir dando su 100% y que dicha actitud se expanda a sus colegas.

Referencias bibliográficas

- Alderfer, Clayton. “Alderfer.” Teorías del contenido de la motivación, <https://sites.google.com/site/teoriasdelcontenidodelamotiv/t/alderfer>
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: UNED.
- Ccollana-Salazar, Y. (2015, 7 marzo). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. Recuperado de http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1734/sme_v6n1_art5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2006) Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. séptima edición.
- Galeón.com. (s. f). Cultura. El análisis desde la perspectiva de los procesos simbólicos. Recuperado de <http://administracionsilvia.galeon.com/aficiones1270185.html>.
- Huilcapi Masacon, Magdalena, et al. “Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial.” Dialnet, 14 Marzo 2017.
- Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. (s. f.). Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>
- Palma-Carrillo S. Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. Rev Fac Psicol 1999;9(3):1-8
- Pérez Pérez, M., Vela Jimenez, M., & Abella Garcés, S. (2014). Relación de las prácticas flexibles de recursos humanos con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0B1FNRX3Pc5OsWVFFS2FfMmVPbkk/edit?pli=1>
- Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional. Revista Scientific, 3(7), 177-192.
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (15. ed.). Comportamiento organizacional: México D.F.: Pearson Educación.

