



Trabajos del
22 Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas
San Juan – 27 y 28 de septiembre de 2018

Área VIII. Administración

Trabajos 22 Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas: Área Administración - 1a edición especial - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : FACPCE, 2018.

Edición para Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas

ISBN 978-987-1927-06-7

1. Actuación Profesional., comp. CDD 330

“LAS EXPERIENCIAS DE MEJORA CONTINUA DESARROLLADAS EN LAS EMPRESAS DE CÓRDOBA.

Resultados Obtenidos y su Relación con el Cambio Cultural hacia la Calidad Total”

Área 8. Administración

Tema 1. Gestión del cambio organizacional

22° CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS

San Juan, 27 y 28 de Setiembre de 2018

Autores	Domicilio	Teléfono	Correo electrónico
<i>Directora del Equipo de Investigación:</i> Dra. Nélide del Carmen Castellano	Arturo M. Bas 2850 - Parque Vélez Sarsfield – Córdoba CP 5016.	3516-414140	nelicast@gmail.com
<i>Integrantes del Equipo de Investigación:</i> Mgt. Sandra Fernández Sirerol Lic. Franco Tranquilli Lic. Nicolás Nieva Tomassi Lic. Matías Valles	Dpto. Administración Facultad de Ciencias Económicas - UNC		

**“LAS EXPERIENCIAS DE MEJORA CONTINUA DESARROLLADAS EN LAS
EMPRESAS DE CÓRDOBA.
Resultados Obtenidos y su Relación con el Cambio Cultural hacia la Calidad Total”**

Área 8. Administración

Tema 1: Gestión del cambio organizacional

22° CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS

San Juan, 27 y 28 de Setiembre de 2018

INDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	3
DESARROLLO	3
1. Kaizen (Mejora Continua): Distintos Conceptos	3
2. Marco conceptual aplicado en la investigación	5
3. Modelo Teórico de la Investigación	8
4. Técnicas aplicadas para la Mejora Continua	9
• ANÁLISIS DE LOS DATOS RELEVADOS EN LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	11
• RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO DE LOS DATOS RELEVADOS	12
CONCLUSIONES	24
BIBLIOGRAFÍA	26

RESUMEN

En este trabajo, presentamos la investigación realizada sobre las herramientas y experiencias de Kaizen (Mejora Continua) desarrolladas por las empresas locales, así como también cuáles fueron los resultados y beneficios obtenidos.

En los eventos sobre Gestión de Calidad y Mejora Continua, en los cuales hemos participado en los últimos años, nos llamó la atención que al referirse a Mejora Continua, en varias oportunidades se utilice el término “Kaizen” como sinónimo. Esto motivó nuestra curiosidad, por ello indagamos en la etimología de la palabra Kaizen y en su aplicación práctica. Realmente, nos hemos sorprendido con la exuberancia de la bibliografía encontrada, tanto de la acepción japonesa de este término, como de su acepción occidental, ambas igualmente útiles para la dirección de las organizaciones.

Elaboramos un Marco Teórico donde sintetizamos las dos acepciones de la palabra Kaizen con sus significados básicos; de estos conceptos extrajimos las dimensiones y variables para construir el Modelo Teórico que sustenta esta investigación. Asimismo, surgen de ese Marco Teórico las técnicas y herramientas que el Kaizen utiliza para conseguir sus objetivos y que utilizamos en la elaboración del cuestionario para realizar la indagación en empresas.

Los resultados de la investigación exploratoria confirman las hipótesis sobre las diferencias conceptuales y de aplicación de la acepción occidental del Kaizen, con el fundamento filosófico profundo de la versión japonesa. En las empresas de Córdoba se observa superficialidad, urgencia, contradicciones en las respuestas obtenidas de preguntas cruzadas y falta de aplicación de conceptos teóricos que fundamenten la participación e involucramiento de los colaboradores en los equipos de trabajo para lograr la Mejora Continua en la Gestión de Calidad Total.

PALABRAS CLAVE

Kaizen - Experiencias y Herramientas de Mejora Continua - Gestión de Calidad Total - Cambio Cultural

INTRODUCCIÓN

Como primera reflexión sobre las herramientas utilizadas como apoyo a la Mejora Continua, afirmamos que responden a las necesidades de establecer un proceso o secuencia de etapas cronológicas y secuenciales en el camino Kaizen, de lograr la participación de todos los empleados, de obtener medición sistemática y de preguntarse varias veces sobre las causas hasta llegar a la causa raíz de las fallas.

En esta investigación, se indagó sobre las herramientas y experiencias de Kaizen (Mejora Continua) desarrolladas por las empresas locales, así como también cuáles fueron los resultados y beneficios obtenidos. En los eventos sobre Gestión de Calidad y Mejora Continua, en los cuales hemos participado en los últimos años, nos llamó la atención que al referirse a Mejora Continua, en varias oportunidades se utilice el término “Kaizen” como sinónimo.

Esto motivó nuestra curiosidad, lo que nos impulsó a indagar en la etimología de la palabra Kaizen y en su aplicación práctica. Realmente, nos hemos sorprendido con la exuberancia de la bibliografía encontrada, tanto de la acepción japonesa de este término, como de su acepción occidental, ambas igualmente útiles para la dirección de las organizaciones.

Construimos un Marco Teórico donde sintetizamos las dos acepciones de la palabra Kaizen con sus significados básicos y de estos conceptos hemos extraído las dimensiones y variables para construir el Modelo Teórico aplicado en esta investigación. Asimismo, surgen de ese Marco Teórico las técnicas o herramientas que el Kaizen utiliza para conseguir sus objetivos.

También observamos en las presentaciones de los eventos en Mejora Continua, que entre las herramientas que utilizan las empresas para transitar su camino Kaizen, predomina la aplicación de los 8 (a veces 7) Pasos, las “Cinco S” u otras herramientas sencillas como Brainstorming, Paretos e Histogramas, 3G (Genba, Genbutsu, Genjitsu), 5 Por qué y Estadísticos, independientemente del tamaño y ramo de la organización, lo cual verificamos en la indagación. La investigación en las empresas de Córdoba verificó nuestras hipótesis de que la aplicación del Kaizen (Mejora Continua) es superficial y no profunda, tiene contradicciones en las respuestas obtenidas de las preguntas cruzadas y presenta falta de aplicación de fundamentos teóricos para lograr la participación e involucramiento de los colaboradores en los equipos de trabajo. En consecuencia, las empresas tienen un bajo nivel de competitividad, lo que es urgente revertir aplicando las técnicas y herramientas sencillas que ya existen y son fáciles de aplicar, para transitar el Kaizen (Mejora Continua) hacia la Gestión de Calidad Total.

DESARROLLO

1. Kaizen (Mejora Continua): Distintos Conceptos

En algunas exposiciones de grupos de mejora en el encuentro nacional de SAMECO (Sociedad Argentina pro Mejoramiento Continuo), se referían al Kaizen o a los Kaizen que se habían aplicado en los procesos de las organizaciones. Llama la atención, ya que por lo general, no

estamos acostumbrados a utilizar el término japonés, sino que nos referimos a Mejora Continua. La palabra japonesa Kaizen tiene un significado profundo, que involucra a cada individuo en su esencia, su ética y su filosofía. Es apasionante escudriñar este concepto y observar que autores de diversos países y culturas, lo han estudiado con detalle y profundidad, dando lugar a una nutrida bibliografía.

Uno de los autores que ha dedicado varias obras a este tema, es el Profesor Manuel Suárez-Barraza del Instituto Tecnológico de Monterrey, México. Además, Harwinder y Jagdeep Singh del Guru Nanak Dev Engineering College, India, también han realizado un completo trabajo exploratorio en la literatura sobre el significado de la palabra Kaizen.

Los profesores de la India, afirman en la conclusión del artículo citado *“que la Mejora Continua se ha convertido en un nuevo paradigma en todo tipo de organizaciones. En años recientes, muchas organizaciones han demostrado que mejoras significativas en el sector de manufactura pueden ser alcanzadas después de aplicar con éxito las prácticas del Kaizen.”*

Desde que Masaaki Imai acuñara e introdujera el término Kaizen a mediados de los años ochenta en su libro *“KAIZEN – The key to Japan's Competitive Success”* (1986), en términos de una posible definición de sus características y su relación con las prácticas gerenciales japonesas, el término Kaizen entró en la arena del Management, como el posible "elemento perdido" del éxito operacional de las empresas japonesas. De hecho, el concepto cobró tanta fuerza en este sentido, que el Kaizen ha sido considerado como un elemento clave para la competitividad de las organizaciones japonesas en las últimas tres décadas del siglo XX (Imai 1986).

A pesar de que el término Kaizen fue definido por Masaaki Imai en sus dos libros del tema (1986; 1997), esta palabra japonesa que significa “mejoramiento”, todavía no tiene una explicación detallada que le permita brindar mayor claridad de su contenido teórico. Diferentes autores han intentado explicarlo desde distintas perspectivas. El propio Imai (1989) lo define como: *“Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual”*. La definición de Imai (1986, 1989), se basa en que la palabra *Kaizen* es una derivación de dos ideogramas japoneses que significan: *KAI* = Cambio, *ZEN* = Bueno (para mejor), es decir, *Mejora Continua o Principio de Mejora Continua*.

El Concepto de KAIZEN, presente en Toyota



Durante los últimos 20 años, este concepto ha sido utilizado en el mundo empresarial de diferentes maneras: i) desde aplicarlo como un posible elemento "mágico" que aparece a través de la participación de los empleados y los sistemas de sugerencias de mejora, considerándose de igual manera, como un grupo de técnicas y herramientas para eliminar desperdicios (*Muda* por su término en japonés); ii) hasta llegar a ser simplemente utilizado como una pieza más, de aproximaciones de gestión tales como la Gestión por Calidad Total (Total Quality Management (TQM)) en su enfoque occidental, como lo indican los gurús de la Calidad (Crosby 1979; Ishikawa 1986; Deming 1986; Garvin 1987; Juran 1990; Feigenbaum 1991), la plataforma básica de Sistema de Producción Toyota o el Pensamiento Esbelto (o *Lean Thinking*), caracterizado por la participación de los empleados en la solución de los problemas o desperdicios (*Muda*) que surgen en el trabajo cotidiano; la forma en que se ejecuta dicha eliminación es a través de equipos de mejora o de la aplicación de las "Cinco S" y la estandarización.

Como resultado de esta exploración, se encontró que el *Kaizen* en la literatura existente, aparece referido en dos tipos de estudios principalmente. Aquéllos que investigan al *Kaizen* en su orientación japonesa, referidos a la definición de Imai (1986) y aquéllos que se refieren al *Kaizen*, en su definición occidental, como "*Mejora Continua (MC)*". Asimismo, se aprecia que el *Kaizen* ha sido un término que sigue en evolución, lo que ha traído como consecuencia, diferentes significados dependiendo del tiempo y el contexto organizacional en que se ha presentado.

Del análisis realizado por Suárez-Barraza en investigaciones tanto del ámbito académico como gerencial, surgen contribuciones al describir y organizar los conceptos en forma de tres diferentes esferas concéntricas por las cuales el *Kaizen* se puede presentar. Esta clasificación es la que elegimos para expresar los distintos conceptos del *Kaizen* y su utilidad.

2. Marco conceptual aplicado en la investigación

1. Tres Diferentes Esferas Concéntricas del Kaizen

Como resultado del análisis del *Kaizen* en la literatura existente, y siguiendo el esquema propuesto por Suárez-Barraza, se consideran tres diferentes esferas concéntricas por las que puede ser comprendido el término de *Kaizen*: 1) el *Kaizen* como "filosofía gerencial", 2) el *Kaizen* como un elemento del TQM, y 3) el *Kaizen* como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora.

A continuación se presentan las Figuras 1, 2 y 3, de las tres esferas concéntricas que exponen sintéticamente, los principios y técnicas que integran el concepto de *Kaizen* en cada una de ellas.

Además, se expone en la Figura 4 el análisis cruzado de las tres esferas concéntricas, debido a que contienen conceptos comunes posibles de identificar y destacar como importantes para aplicar en todas las organizaciones.

Figura 1. Esfera concéntrica del tipo 1: el *Kaizen* como «filosofía gerencial»

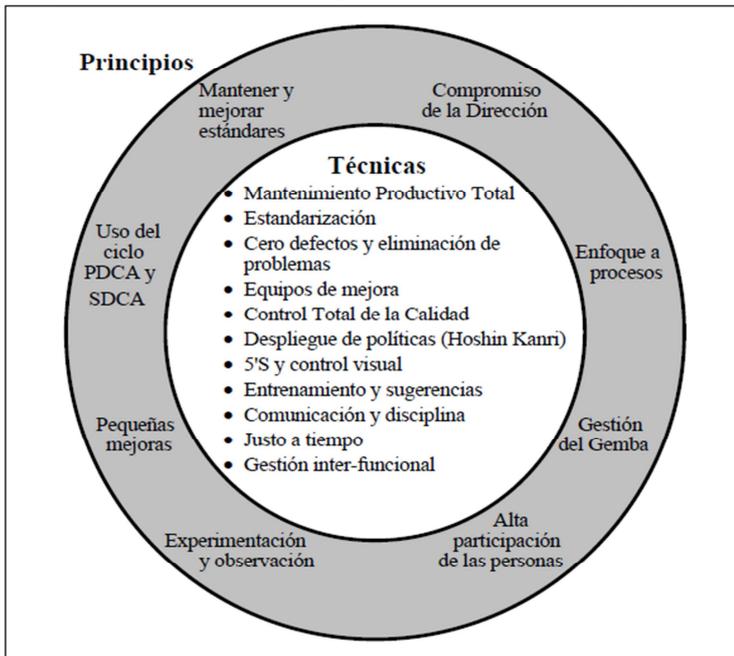


Figura 2. Esfera concéntrica del tipo 2: el *Kaizen* como un elemento del TQM

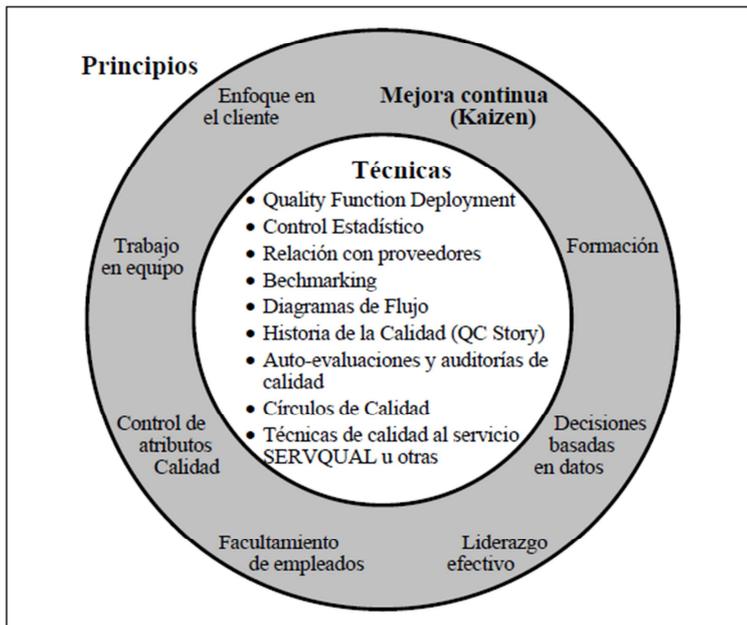


Figura 3. Esfera concéntrica del tipo 3: el *Kaizen* como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora

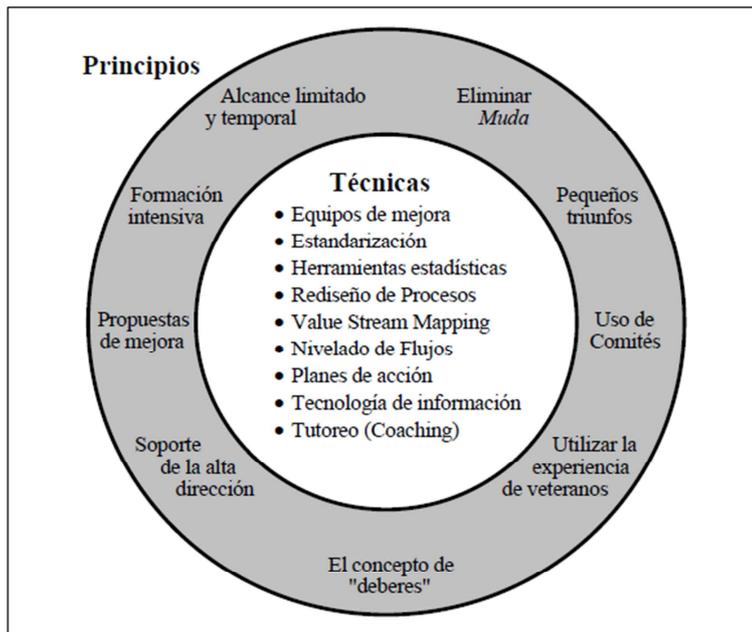
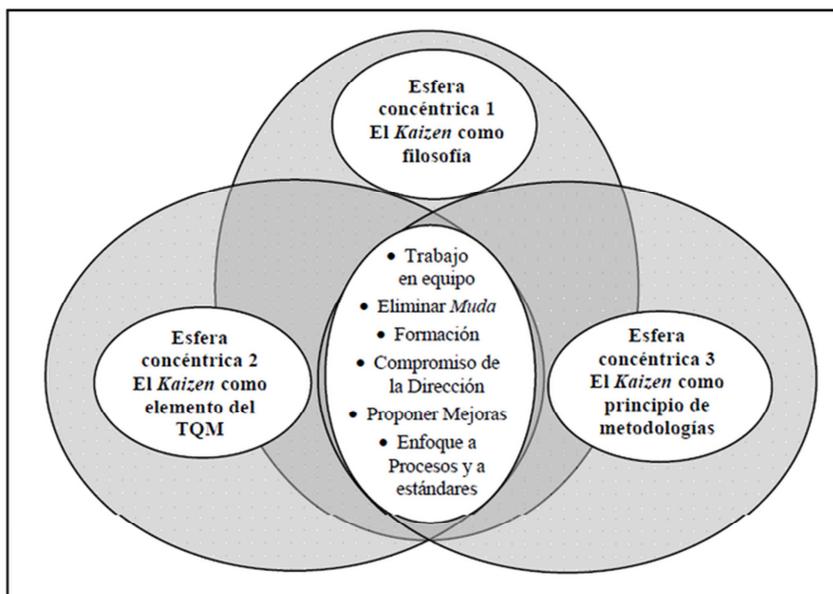


Figura 4. Análisis cruzado de las tres esferas concéntricas del *Kaizen*



2. Aplicación del *Kaizen* en las organizaciones

Diferentes metodologías y técnicas se identificaron de la literatura, para aplicar el *Kaizen* en las organizaciones, desde el *Kaizen Blitz* o “*bombardeo de mejoras*”, los talleres *Gemba Kaizen* también conocidos como “*Kaizen de ciclo corto, Kaizen rápido o Kaikaku*” (Imai 2007), el *Kaizen Office*, hasta aquéllos basados en un sistema de propuestas de los empleados, como el *Kaizen Teian*, o como parte de aproximaciones más integrales como el *TQM (Total Quality Management)*. Si bien cada una de ellas muestra a su manera, la forma detallada de aplicarlo, algunos principios identificados en la esfera concéntrica del *Kaizen* como “*filosofía gerencial*”

(ver Figura 1) no se observan al momento de implementar dichas metodologías. En este sentido, las organizaciones de hoy lo que buscan son principios rectores y guías desde una visión más integral y holística, que tan sólo "recetas o metodologías preestablecidas".

Por ello, la idea de un continuo esfuerzo por mejorar en el día a día para hacer frente a los cambios y presiones del entorno externo (Wittenberg 1994; Imai 2007), cobra mayor fuerza desde una óptica en que el *Kaizen*, se puede aplicar como una serie de principios rectores que guíe la mejora y el aprendizaje, sobre todo de aquéllos que se presentan en las tres esferas, los cuales se pueden considerar sus "piedras angulares".

3. Las "Cinco S"

Masaaki Imai en su libro "Como implementar el Kaizen en el sitio de Trabajo (Gemba)" (1998), afirma que la estandarización, las "Cinco S" (housekeeping) y eliminación del "muda" son los tres pilares del gemba kaizen en el enfoque de sentido común y bajo costo hacia el mejoramiento.

Los cinco pasos del housekeeping, con sus nombres japoneses, son los siguientes:

1. Seiri: diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios en el gemba y descargar estos últimos.
2. Seiton: disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del seiri.
3. Seiso: mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo.
4. Seiketsu: extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar continuamente los tres pasos anteriores.
5. Shitsuke: construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las Cinco S mediante el establecimiento de estándares.

El Kaizen, en cualquier empresa, ya sea una empresa de manufactura o de servicios, debe comenzar con esas tres actividades: *estandarización*, "Cinco S" y *eliminación del "muda" o desperdicio*, las cuales no involucran nuevas tecnologías y teorías gerenciales. Las Cinco S "no son una moda" ni el "programa" del mes, sino una conducta de la vida diaria, por eso el beneficio de su aplicación es muy importante.

3. Modelo Teórico de la Investigación

Anteriormente hemos descrito los conceptos teóricos fundamentales para el desarrollo de esta investigación: Kaizen y Cinco S y la estrecha relación entre ambos.

A partir del trabajo de M. Suárez Barraza titulado "Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua" (2009), hemos adecuado las tres esferas concéntricas con los Principios y Técnicas del Kaizen presentadas por el autor y hemos construido la siguiente tabla:

Tabla Resumen de las 3 esferas concéntricas

	Esfera concéntrica del tipo 1: el Kaizen como «filosofía gerencial»	Esfera concéntrica del tipo 2: el Kaizen como un elemento del TQM	Esfera concéntrica del tipo 3: el Kaizen como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora
	1. Mantener y mejorar estándares	1. Enfoque en el cliente 2. Mejora continua	1. Alcance limitado y temporal

Principios	2. Compromiso de la Dirección 3. Uso del ciclo PDCA y SDCA 4. Enfoque a procesos 5. Pequeñas mejoras 6. Gestión del Gemba 7. Alta participación de las personas 8. Experimentación y observación	(Kaizen) 3. Trabajo en equipo 4. Formación 5. Decisiones basadas en datos 6. Control de atributos Calidad 7. Facultamiento de empleados 8. Liderazgo efectivo	2. Eliminar <i>Muda</i> 3. Pequeños triunfos 4. Formación intensiva 5. Propuestas de mejora 6. Uso de Comités 7. Soporte de la alta dirección 8. Utilizar la experiencia de veteranos 9. El concepto de "deberes"
Técnicas	✓ Mantenimiento Productivo Total ✓ Estandarización ✓ Cero defectos y eliminación de problemas ✓ Equipos de mejora ✓ Control Total de la Calidad ✓ Despliegue de políticas (Hoshin Kanri) ✓ 5'S y control visual ✓ Entrenamiento y sugerencias ✓ Comunicación y disciplina ✓ Justo a tiempo ✓ Gestión inter-funcional	✓ Quality Function Deployment ✓ Control Estadístico ✓ Relación con proveedores ✓ Bechmarking ✓ Diagramas de Flujo ✓ Historia de la Calidad (QC Story) ✓ Auto-evaluaciones y auditorías de calidad ✓ Círculos de Calidad ✓ Técnicas de calidad al servicio SERVQUAL u otras	✓ Equipos de mejora ✓ Estandarización ✓ Herramientas estadísticas ✓ Rediseño de Procesos ✓ Value Stream Mapping ✓ Nivelado de Flujos ✓ Planes de acción ✓ Tecnología de información ✓ Tutorio (Coaching)

Resulta difícil realizar una clara separación teórica y analítica entre cada una de las esferas concéntricas, por el contrario existe un solapamiento en algunos principios y técnicas como bien muestra el autor en la Figura 4: Análisis cruzado de las tres esferas del Kaizen. Deseamos destacar esos principios y técnicas que se presentan en una o en otra esfera:

1. *Trabajo en equipo*
2. *Eliminar Muda (desperdicio)*
3. *Formación*
4. *Compromiso de la Dirección*
5. *Proponer Mejoras*
6. *Enfoque a Procesos y a estándares*

Como se aprecia en la tabla que resume las tres esferas, los principios y técnicas presentados conforman las variables de cada una de las tres dimensiones de estudio. En consecuencia, constituyen el Modelo Teórico de la presente investigación.

4. Técnicas aplicadas para la Mejora Continua

Para el presente trabajo, también hemos analizado las 12 empresas finalistas de la Competencia de Equipos de 2015 en la cual actuamos como Jueces:

1. Movistar (Telefónica de Argentina, Buenos Aires), "Cazadores de Reclamos"
2. ARCOR SAIC (Complejo San Pedro – División Alimentos Este), "Frente por la Mejora Continua"

3.	ARCOR SAIC (Planta de Recreo - Catamarca), "Rápidos y Furiosos"
4.	TGESTIONA (Telefónica de Perú), "Optimización y Automatización de Desarrollo de Software"
5.	Ángel Estrada S.A. (La Rioja), "Contra la Marea"
6.	Bagley Argentina S.A. (Grupo Arcor), "Tripulación Traviata, Innovación en Vuelo"
7.	FIAT CHRYSLER ARGENTINA (Córdoba), "Lo que el Viento no se Llevó"
8.	FIAT CHRYSLER ARGENTINA (Córdoba), "La Revolución de las Máquinas"
9.	DT Logística (Buenos Aires), "Play Off la Jugada Final"
10.	Grupo Zucamor – Papel Misionero SAIFC (Misiones), "Al Mal Tiempo Buena Cara"
11.	UTN Buenos Aires, "Pronto Becas"
12.	Molinos Río de la Plata S.A. (Buenos Aires), "Tetris de Pallets"

Del análisis de las respuestas a las preguntas que deben responder los equipos para defender sus proyectos de mejora continua, surge que independientemente del ramo y tamaño de la empresa, la técnica más aplicada es la *Metodología de los 8 Pasos*, que es una derivación del Ciclo de Calidad conocido por sus siglas PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) o PHEA (Planear, Hacer, Evaluar, Actuar), entre otras de uso habitual. Esta metodología de los 8 (algunos autores trabajan con 7) Pasos, requiere orden, disciplina, información, seguimiento y control.

Sobre esta técnica, el autor Corbelli, Oscar A., en un interesante artículo recuperado de Internet, presenta un gráfico donde relaciona los 7 pasos de dicha metodología con el ciclo PHVA, que él denomina PHRA (Planear, Hacer, Revisar y Actuar). Destaca uno de los principios básicos de la Mejora Continua, que es su asociación con la Gestión del Conocimiento (Datos-Información-Conocimiento-Sabiduría), tal como podemos observar en la figura siguiente:



Observamos que el proceso de Mejora Continua está dentro del cuadrante de la Gestión del Conocimiento y ambos, además, relacionados al ciclo P-D-C-A de Deming, confirmando una vez más, que las enseñanzas dejadas por este experto en Gestión siguen completamente vigentes y basadas en el conocimiento para mejorar. La base de desarrollo de las organizaciones es y será el *conocimiento* utilizado para *mejorar continuamente*, tanto a la Organización como a

las Personas que la integran.

ANÁLISIS DE LOS DATOS RELEVADOS EN LA INVESTIGACIÓN

EXPLORATORIA

Durante la primera mitad del año 2016 se diseñó la investigación y se confeccionó el instrumento de indagación, con modalidad semi-estructurada. El cuestionario quedó con 40 preguntas para contemplar las dimensiones y variables presentadas en la Tabla Resumen de las 3 esferas concéntricas, que fue el Modelo Teórico aplicado.

En la segunda mitad del año 2016 se visitaron algunas empresas, pero no todas manifestaron su voluntad de responder los datos concretos que les preguntábamos. Los directivos no están dispuestos a responder encuestas sobre temas de gestión, aunque les presentemos los beneficios que las técnicas estudiadas les pueden traer. Por este motivo, nos contactamos con cámaras y asociaciones empresarias que generosamente, nos facilitaron las bases de datos de sus afiliados. Hacia fin del año 2016 comenzamos a enviar por emails los cuestionarios para realizar la investigación.

En el año 2017 continuamos pidiendo datos de otras organizaciones y realizando el envío de nuestro instrumento de indagación.

Las respuestas obtenidas fueron en total 11 (once), lo que consideramos pocas frente al esfuerzo desplegado en enviar los cuestionarios una y otra vez. Seguimos insistiendo por email y también telefónicamente, pero aún aquellos empresarios que se habían comprometido a responder nuestras preguntas, finalmente no lo hicieron.

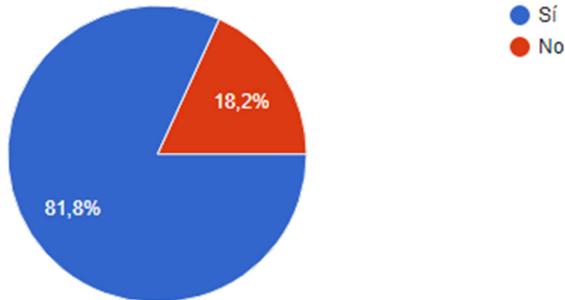
Por esta razón, para fundamentar el uso de las técnicas de Mejora Continua, debimos apelar a las 12 empresas finalistas de la Competencia de Equipos de 2015 en la cual actuamos como Jueces, de cuyas respuestas obtuvimos la evidencia de la aplicación de la Metodología de los 8 Pasos en empresas de distinto ramo y tamaño.

En cuanto a la investigación de las experiencias de Mejora Continua desarrolladas por las empresas de Córdoba, procesamos todas las respuestas obtenidas con nuestro formulario de indagación el cual contenía 40 preguntas, pero hemos graficado solamente los resultados de 23 preguntas por ser las más significativas y reveladoras de carencias y contradicciones de la aplicación de la Mejora Continua en esas empresas. Con los resultados de algunas preguntas, realizamos interesantes glifos o radares, que representan claramente las proporciones de las indagaciones con múltiples respuestas comparativas.

RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO DE DATOS RELEVADOS

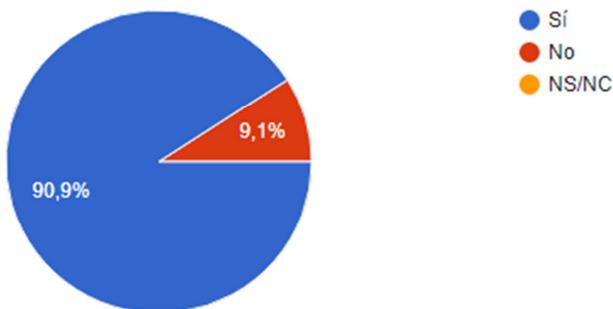
1. ¿La organización tiene una Política de Calidad definida?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	9	81,8 %
No	2	18,2 %
Ns/Nc	0	0 %
Total	11	100 %



2. ¿Han llevado a cabo un proyecto de Mejora Continua?

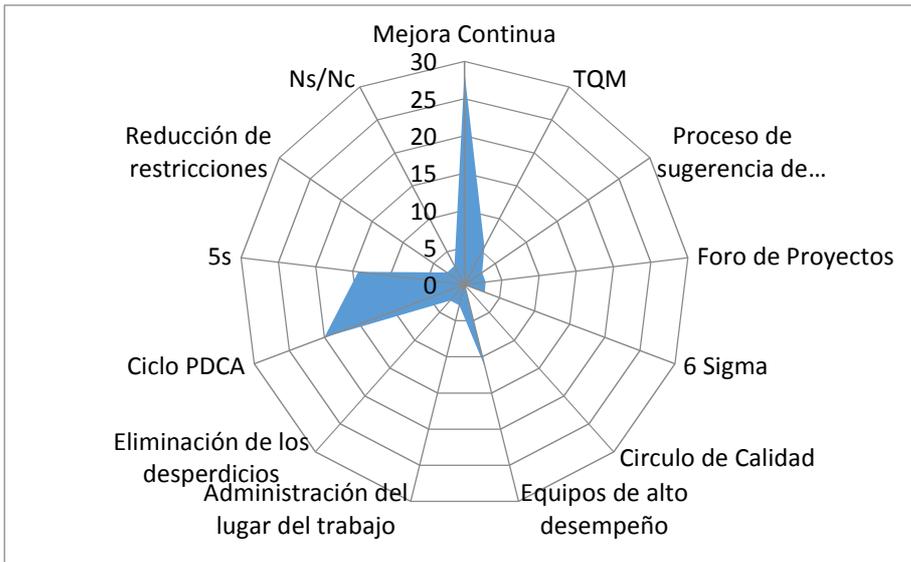
	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	10	90,9 %
No	1	9,1 %
Ns/Nc	0	0 %
Total	11	100 %



3. ¿En la actualidad, cuáles de las siguientes técnicas aplican?

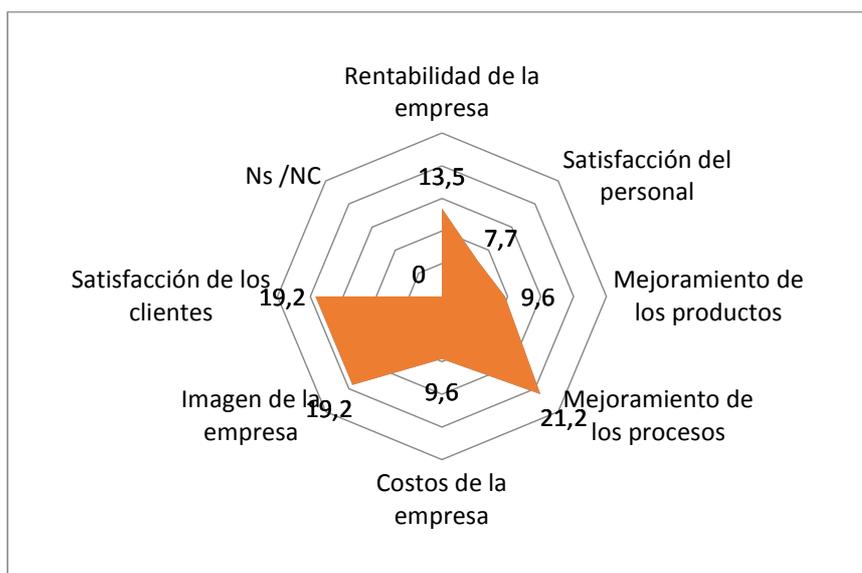
	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Mejora Continua	10	28,6 %
TQM	2	5,7 %
Proceso de sugerencia de mejoras	1	2,9 %
Foro de Proyectos	1	2,9 %
6 Sigma	1	2,9 %
Circulo de Calidad	0	0,0 %
Equipos de alto desempeño	4	11,4 %
Administración del lugar del trabajo	1	2,9 %
Eliminación de los desperdicios	1	2,9 %
Ciclo PDCA	7	20,0 %
5 s	5	14,3 %
Reducción de restricciones	1	2,9 %

Ns/Nc	1	2,9 %
Total	35	100 %



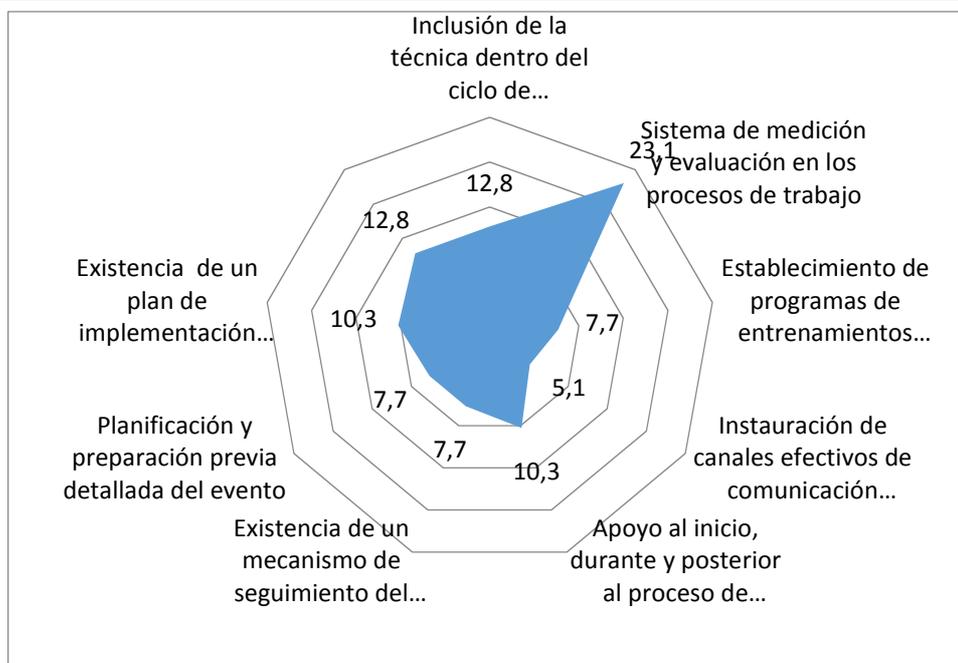
4. La técnica de Mejora Continua permite optimizar diferentes aspectos, ¿cuáles de ellos considera que mejoran con dicha implementación?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Rentabilidad de la empresa	7	13,5 %
Satisfacción del personal	4	7,7 %
Mejoramiento de los productos	5	9,6 %
Mejoramiento de los procesos	11	21,2 %
Costos de la empresa	5	9,6 %
Imagen de la empresa	10	19,2 %
Satisfacción de los clientes	10	19,2 %
Ns/Nc	0	0 %
Total	52	100 %



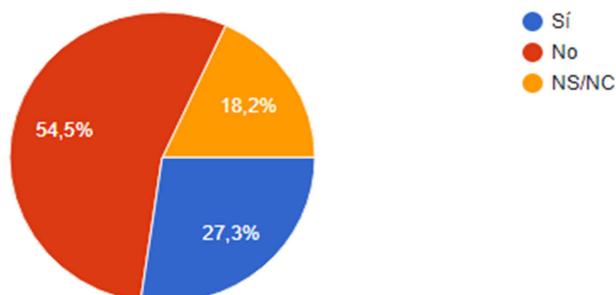
5. ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores han contribuido a una implementación exitosa del proceso de mejora?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Inclusión de la técnica dentro del ciclo de planificación estratégica	5	12,8 %
Sistema de medición y evaluación en los procesos de trabajo	9	23,1 %
Establecimiento de programas de entrenamientos activos	3	7,7 %
Instauración de canales efectivos de comunicación formal e informal	2	5,1 %
Apoyo al inicio, durante y posterior al proceso de mejora	4	10,3 %
Existencia de un mecanismo de seguimiento del proceso de mejora	3	7,7 %
Planificación y preparación previa detallada del evento	3	7,7 %
Existencia de un plan de implementación detallado del proceso de mejora	4	10,3 %
Existencia de un proceso de comunicación formal de los avances y los resultados	5	12,8 %
Ns/Nc	1	2,6 %
Total	39	100 %



6. ¿Han abandonado algún plan de Mejora Continua?

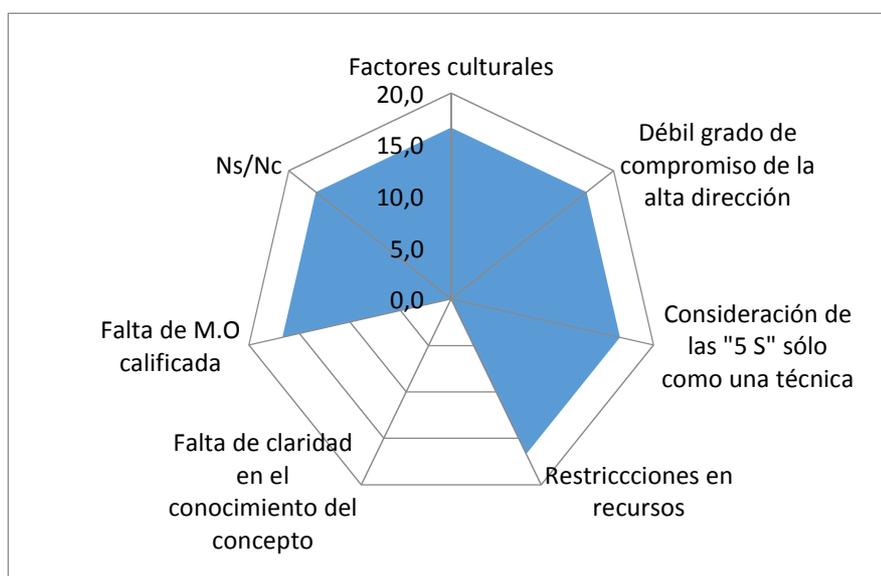
	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	3	27,3 %
No	6	54,5 %
Ns/Nc	2	18,2 %
Total	11	100 %



El 27,3 % de las empresas encuestadas abandonaron algún plan de mejora continua. Cuando averiguamos sobre sus causas en la siguiente pregunta, encontramos que no hay un factor común, sino que las distintas organizaciones abandonaron el proceso por diferentes motivos. Esto lo relacionamos con que el concepto de Kaizen en las empresas occidentales es interpretado de diferentes maneras según el entorno y cultura de la organización.

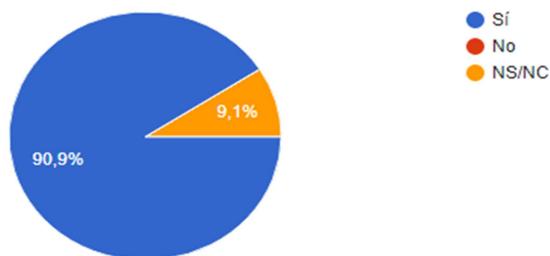
7. ¿Cuál o cuáles de los siguientes factores han contribuido a este abandono o dificultado el proceso de implementación de mejora?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Factores culturales	1	16,7 %
Débil grado de compromiso formal y activo de la alta dirección	1	16,7 %
Consideración de las "5 S" sólo como una técnica y no como una plataforma base de otras técnicas de calidad	1	16,7 %
Restricciones en recursos	1	16,7 %
Insuficiente nivel de claridad en el conocimiento del concepto de mejora continua	0	0,0 %
Falta de mano de obra calificada	1	16,7 %
Ns/Nc	1	16,7 %
Total	6	100 %



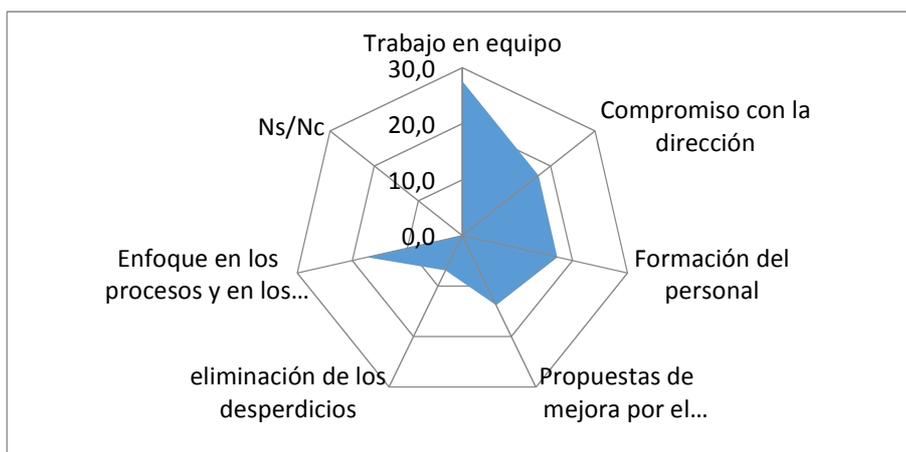
8. ¿En la actualidad, existe un proceso de Mejora en curso?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	10	90,9 %
No	1	9,1 %
Ns/Nc	0	0,0 %
Total	11	100 %



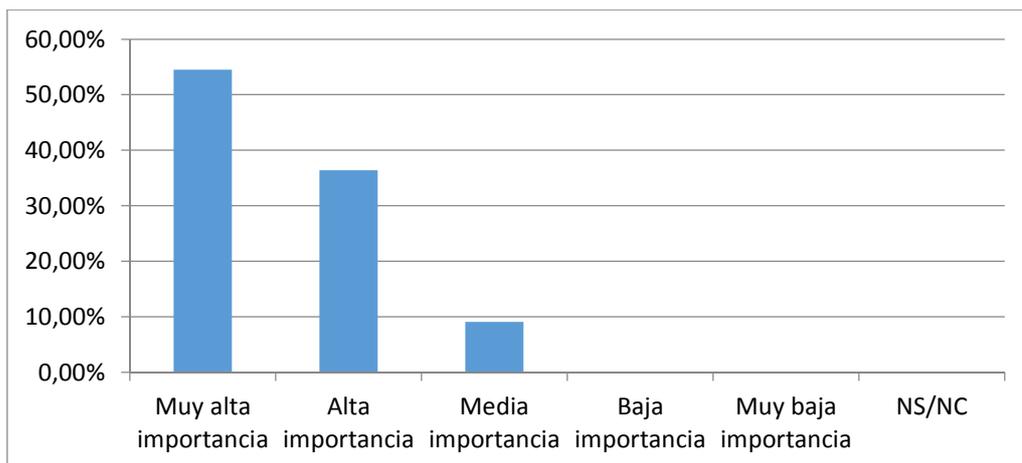
9. ¿Sobre cuál o cuáles de los siguientes conceptos cree que la empresa fundamenta el proceso de Mejora Continua?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Trabajo en equipo	8	27,6 %
Compromiso con la dirección	5	17,2 %
Formación del personal	5	17,2 %
Propuestas de mejora por el personal	4	13,8 %
Eliminación de los desperdicios	2	6,9 %
Enfoque en los procesos y en los estándares	5	17,2 %
Ns/Nc	0	0,0 %
Total	29	100 %



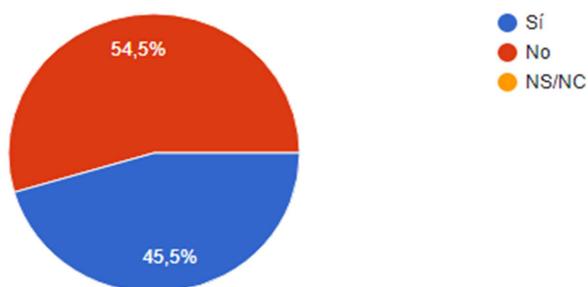
10. ¿Qué relevancia le otorgan en la organización al Trabajo en Equipo?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Muy alta importancia	6	54,5 %
Alta importancia	4	36,4 %
Media importancia	1	9,1 %
Baja importancia	0	0 %
Muy baja importancia	0	0 %
Ns/Nc	0	0 %
Total	11	100 %



11. ¿Existe en la actualidad un equipo de Mejora Continua?

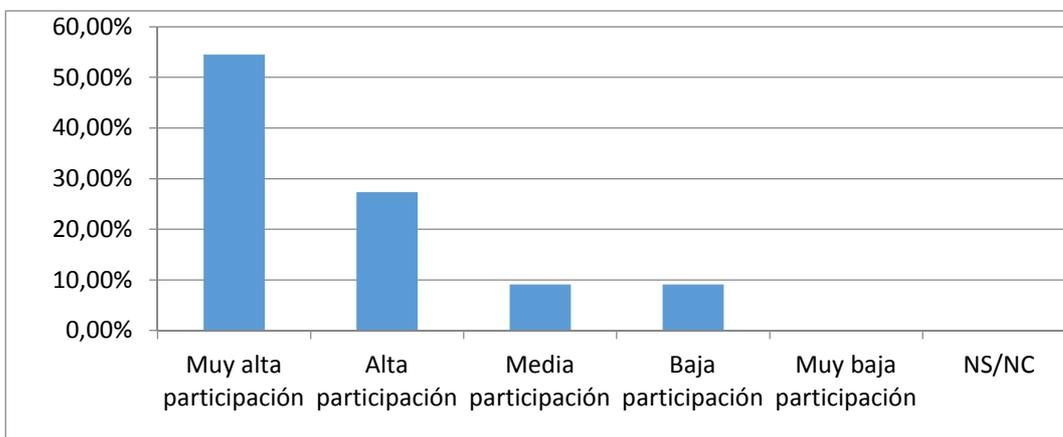
	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	5	45,5 %
No	6	54,5 %
Ns/Nc	0	0 %
Total	11	100 %



De las respuestas anteriores, notamos que las empresas fundamentan el proceso de mejora continua en el Trabajo en Equipo (27,6 %) y que le otorgan muy alta importancia al mismo, pero, cuando indagamos sobre este tema encontramos que sólo el 54,5 % de las organizaciones cuentan con **un único** equipo de mejora continua. De esta manera, no se estaría traduciendo el fundamento del proceso de mejora en acciones concretas en las organizaciones.

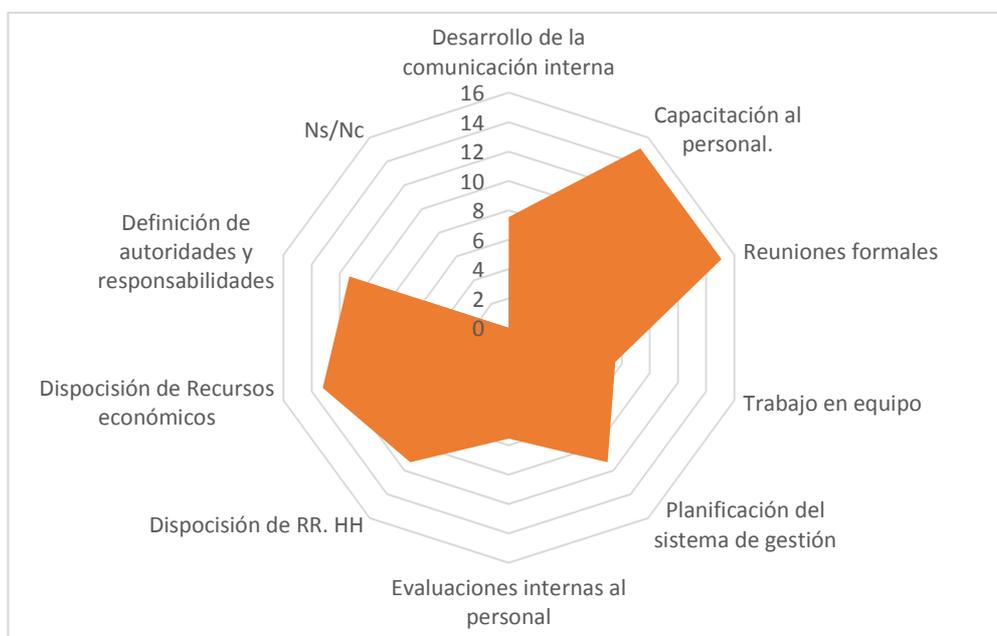
12. ¿Qué grado de participación ha tenido la dirección en el proceso de Mejora Continua?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Muy alta participación	6	54,5 %
Alta participación	3	27,3 %
Media participación	1	9,1 %
Baja participación	1	9,1 %
Muy baja participación	0	0 %
Ns/Nc	0	0 %
Total	11	100 %



13. ¿Cuál o cuáles de las siguientes actividades desarrolla la dirección que demuestren su compromiso con la implementación de procesos de mejora continua?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Desarrollo de la comunicación interna	4	7,5 %
Capacitación al personal	8	15,1 %
Reuniones formales	8	15,1 %
Trabajo en equipo	4	7,5 %
Planificación del sistema de gestión	6	11,3 %
Evaluaciones internas al personal	4	7,5 %
Disposición de RR. HH	6	11,3 %
Disposición de Recursos económicos	7	13,2 %
Definición de autoridades y responsabilidades	6	11,3 %
Ns/Nc	0	0,0 %
Total	53	100 %

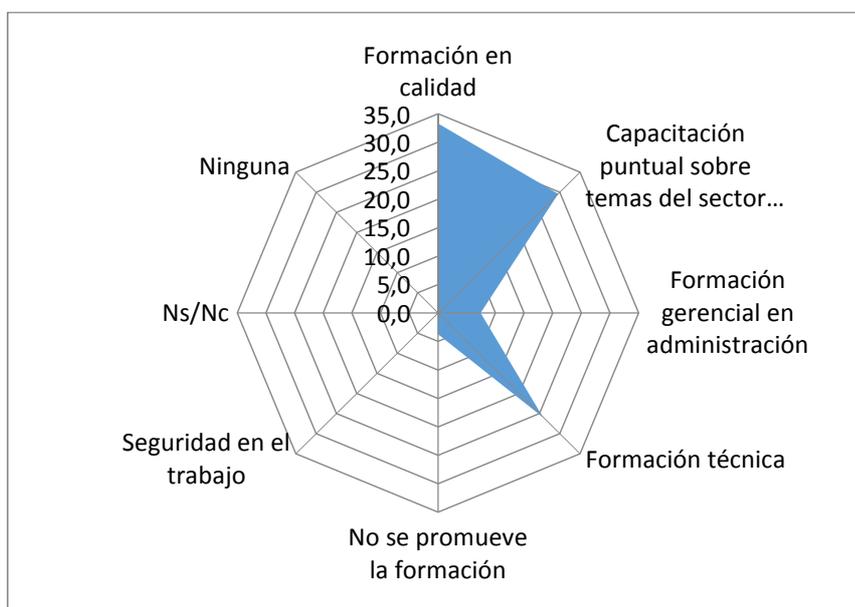


Las actividades que desarrolla la dirección que demuestran su compromiso con la implementación de un proceso de mejora continua, son principalmente la Capacitación al Personal y Reuniones Formales, ambas representan el 15,1 % de las respuestas.

Las capacitaciones brindadas al personal son orientadas a la calidad (33,3 %) y a temas puntuales sobre el sector de la empresa (29,6 %).

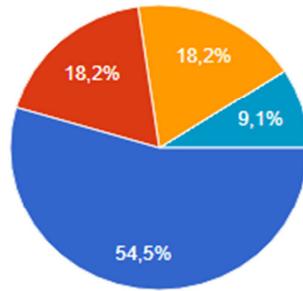
14. ¿Qué clase de formación o talleres de capacitación se realizan en la organización?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Formación en calidad	9	33,3 %
Capacitación puntual sobre temas del sector de la empresa	8	29,6 %
Formación gerencial en administración	2	7,4 %
Formación técnica	7	25,9 %
No se promueve la formación	1	3,7 %
Seguridad en el trabajo	0	0 %
Ninguna	0	0 %
Ns/Nc	0	0 %
Total	27	100 %



15. Respecto a las propuestas por parte del personal:

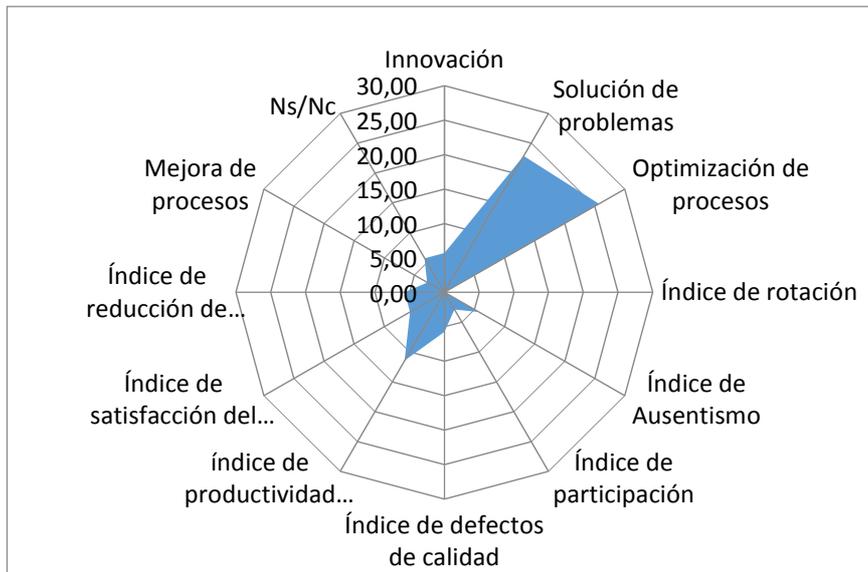
	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Los directivos animan a iniciar cambios y acciones de mejora	6	54,5 %
Trabajan con equipos de mejora continua	2	18,2 %
Trabajan con sistema de sugerencias	2	18,2 %
No son considerados los aportes de los empleados	1	9,1 %
No existen propuestas de mejora por parte del personal	0	0 %
Ns/Nc	0	0 %
Total	11	100 %



- Los directivos animan a iniciar cambios y acciones de mejora
- Trabajan con equipos de mejora continua
- Trabajan con sistema de sugerencias
- No son considerados los aportes de los empleados
- No existen propuestas de mejora por parte del personal
- NS/NC

16. La participación del empleado ha impactado en:

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Innovación	2	5,71 %
Solución de problemas	8	22,86 %
Optimización de procesos	9	25,71 %
Índice de rotación	0	0 %
Índice de Ausentismo	2	5,71 %
Índice de participación	1	2,86 %
Índice de defectos de calidad	2	5,71 %
índice de productividad laboral	4	11,43 %
Índice de satisfacción del personal	2	5,71 %
Índice de reducción de costos	2	5,71 %
Mejora de procesos	1	2,86 %
Ns/Nc	2	5,71 %
Total	35	100 %

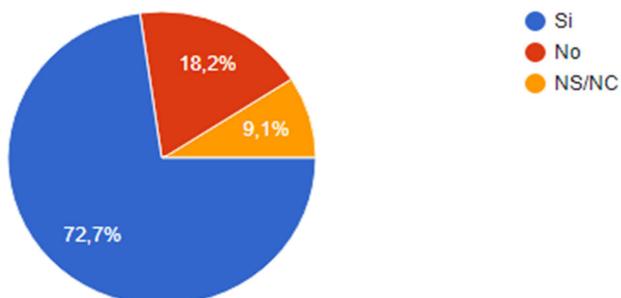


La participación del empleado ha impactado principalmente en la optimización de procesos (25,7 %) y en la solución de problemas (22,8 %). Aquí destacamos que la participación del empleado permite principalmente optimizar los procesos, el cual también es el punto que la

empresa considera como más importante al momento de implementar un proceso de mejora continua (pregunta 3).

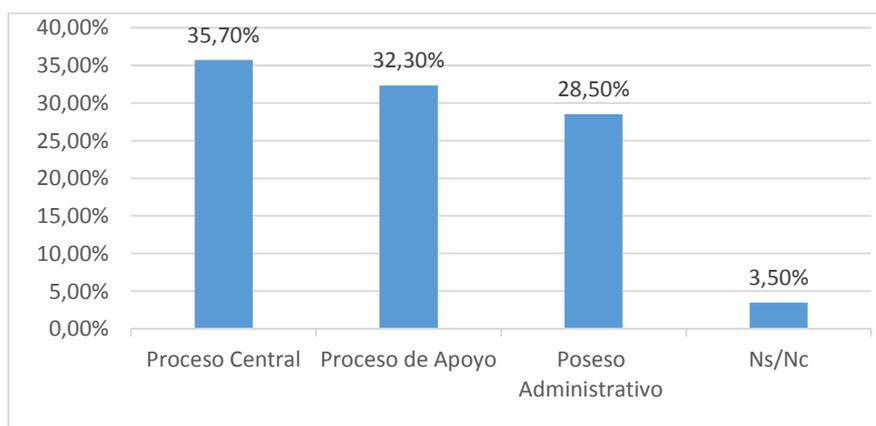
17. ¿Respecto a los desperdicios que se generan en la empresa, tienen políticas tendientes a medirlos, evaluarlos y eliminarlos?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	8	72,7 %
No	2	18,2 %
Ns/Nc	1	9,1 %
Total	11	100 %



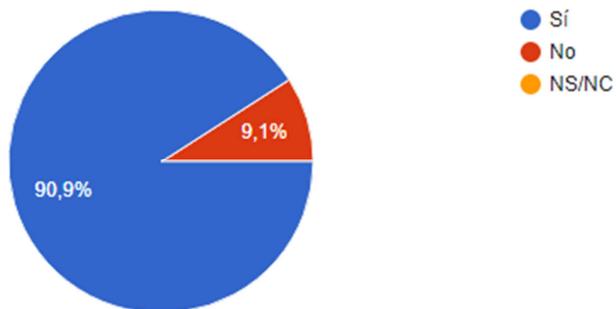
18. ¿Cuáles de los siguientes procesos tienen identificados?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Proceso Central	10	35,7 %
Proceso de Apoyo	9	32,3 %
Proceso Administrativo	8	28,5 %
Ns/Nc	1	3,5 %
Total	28	100 %



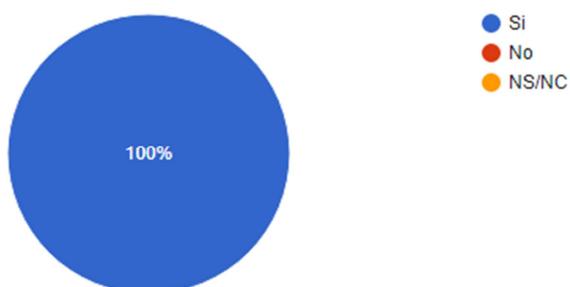
19. ¿Cuentan con Mapa de Procesos?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	10	90,9 %
No	1	9,1 %
Ns/Nc	0	0 %
Total	28	100 %



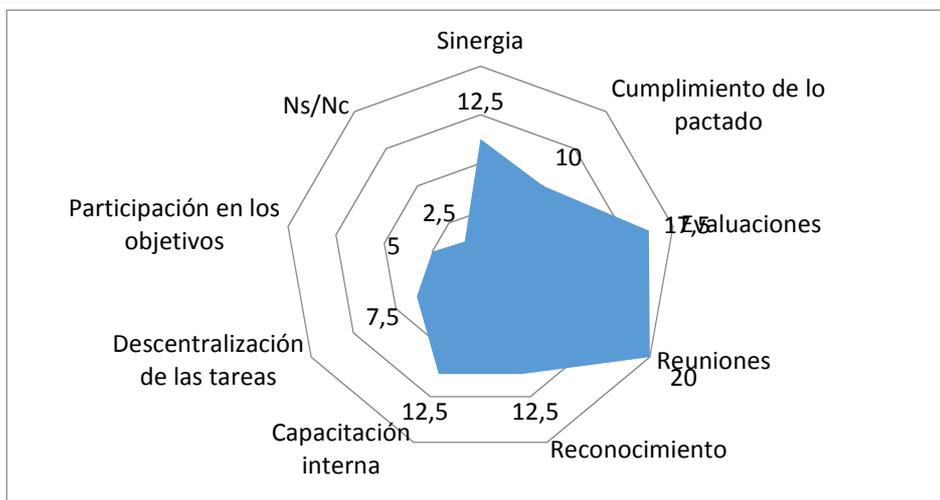
20. ¿Están identificados los líderes en la organización?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sí	11	100 %
No	0	0 %
Ns/Nc	0	0 %
Total	11	100 %



21. ¿Cuáles de las siguientes acciones cree usted que realizan quienes ejercen el liderazgo?

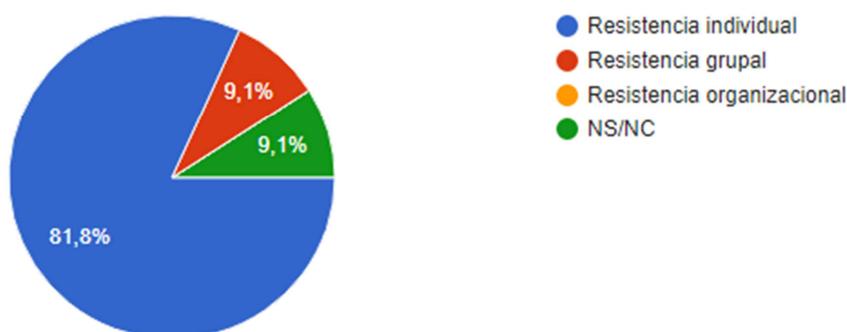
	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Sinergia	5	12,5 %
Cumplimiento de lo pactado	4	10 %
Evaluaciones	7	17,5 %
Reuniones	8	20 %
Reconocimiento	5	12,5 %
Capacitación interna	5	12,5 %
Descentralización de las tareas	3	7,5 %
Participación en los objetivos	2	5 %
Ns/Nc	1	2,5 %
Total	40	100 %



Los líderes en las organizaciones relevadas están claramente identificados. Desde la visión de los directivos, las acciones que realizan principalmente los líderes son Reuniones. Notamos que la acción de Sinergia con un 12,5 % está poco valorada, con lo que podríamos intuir que los directivos creen que las acciones de los líderes no siempre favorecen al trabajo conjunto de la organización.

22. ¿Ante procesos de cambio, qué tipo de resistencia cree que se presenta principalmente?

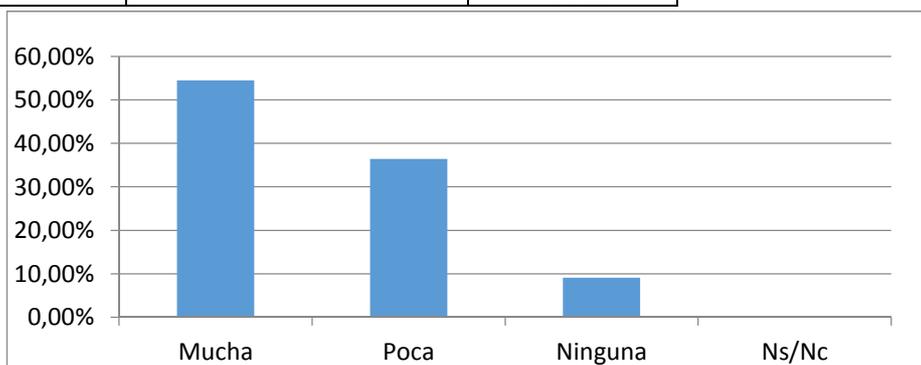
	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Resistencia individual	9	81,8 %
Resistencia grupal	1	9,1 %
Resistencia organizacional	0	0 %
Ns/Nc	1	9,1 %
Total	11	100 %



Ante procesos de cambio en las organizaciones encuestadas, el tipo de resistencia que se presenta principalmente es individual (81,8%). Como mencionamos anteriormente, esto lo relacionamos con las diferentes interpretaciones que hacen los individuos sobre el Kaizen.

23. ¿Qué relevancia tienen en la organización los empleados más antiguos en relación a su potencial aporte a la mejora?

	Cantidad de Respuestas	Porcentaje
Mucha	6	54,5 %
Poca	4	36,4 %
Ninguna	1	9,1 %
Ns/Nc	0	0 %
Total	11	100 %



Notamos que a diferencia de las organizaciones orientales en las cuales los empleados más antiguos son considerados y respetados por su conocimiento y aporte a la mejora en la gestión de la empresa, en las organizaciones occidentales sólo el 54,5 % reconoce esta importancia.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Hemos obtenido varias conclusiones en la presente investigación, las cuales presentamos según sea su contribución al *conocimiento* o a la *transferencia y/o aplicación*.

Como contribución al *conocimiento*, destacamos en primer lugar la amplia investigación bibliográfica realizada sobre el concepto y significado etimológico del vocablo Kaizen (Mejora Continua), habiendo profundizado en las acepciones japonesa y occidental del mismo, las cuales encierran diferencias filosóficas y gerenciales. En segundo lugar, indagamos sobre las herramientas o técnicas para llevar a cabo la Mejora Continua, entre las cuales se mencionan: Metodología de los 8 (ó 7) Pasos, las Cinco S, las 3 G (Genba, Genbutsu, Genjitsu), los 5 Porqués (todas técnicas mencionadas por Masaaki Imai), además de Brainstorming, Paretos, Histogramas y Estadísticos en general. Estas herramientas son sencillas, de simple y fácil aplicación y brindan valiosos resultados para alcanzar la competitividad en las organizaciones.

Todos estos conceptos han sido plasmados en un completo *marco teórico*, donde se destacan los principios rectores y las técnicas del Kaizen. De esta forma, fue posible construir el *modelo teórico* de la investigación, para extraer las dimensiones y preguntas con las que se elaboró el cuestionario de relevamiento de datos.

En cuanto a la *transferencia y/o aplicación*, las empresas de la muestra analizada en la Primera Parte de la investigación, que fueron finalistas de la Competencia de Equipos de 2015, pertenecen a distintos ramos, tienen diferentes tamaños y áreas geográficas de ubicación; por estas condiciones pueden utilizarse como modelo de comparación para todas las organizaciones que quieran emplear esas herramientas en el camino Kaizen.

Estas técnicas sencillas, que combinan varias de ellas con estadísticos y mediciones en general, son aplicadas por las empresas de la muestra aun cuando están certificadas con alguna Norma de Calidad. Esto significa que no es impedimento alguno la etapa de consolidación y robustez que tenga el Sistema de Gestión de Calidad, porque cada una de estas técnicas y herramientas siempre encuentran un área para ser aplicadas con éxito en el proceso de Mejora Continua.

Si las empresas que forman la muestra analizada en la Primera Parte de la investigación, varias de las cuales son grandes y están certificadas con Normas de Calidad, aplican siempre las sencillas técnicas y herramientas de Mejora Continua que están disponibles para todos, cuánto más deberían hacerlo las PyME para elevar su nivel de competitividad. En estas acciones para transitar el Kaizen (Mejora Continua) es fundamental el rol que deben jugar los profesionales en Ciencias Económicas, ya sea en su calidad de profesionales dependientes o independientes, asesorando sobre este importante aspecto a las organizaciones.

En las empresas locales que nos brindaron información para la Segunda Parte de la investigación, se aprecian las *diferencias* entre los *conceptos oriental y occidental del Kaizen*, producto de una aplicación superficial de las técnicas y herramientas de la Gestión de Calidad, con intentos de urgencias, sin un verdadero sustento filosófico y teórico. A modo de ejemplo, mencionamos a continuación algunas de las respuestas más significativas de dichas diferencias y contradicciones.

En las organizaciones encuestadas se responde que han discontinuado *Proyectos de Mejora Continua* por diversos motivos, indicando una importante dispersión en las respuestas y a veces no conociendo la causa raíz, es decir sin un análisis de los verdaderos motivos.

También las empresas dicen dar alta importancia al *Trabajo en Equipo* para la Mejora Continua, pero al cruzar las respuestas se encuentra que sólo la mitad de la muestra cuenta con un Equipo de Mejora.

La *Participación del Empleado* impacta en la optimización de procesos y en la solución de problemas, lo cual revela un incipiente grado de gestión de calidad, dado que esos objetivos son habituales cuando se trabaja en entornos participativos.

Los *Líderes* continúan realizando como *acciones principales* las tradicionales *Reuniones* para comunicación e información de los colaboradores y no aplican técnicas y herramientas tecnológicas para mantenerse comunicados *on line* con sus colaboradores.

Finalmente, sólo en la mitad de las empresas encuestadas se reconoce que los *empleados más antiguos* contribuyen con sus *conocimientos y aportes* a la Mejora Continua, lo cual resultaría bastante ofensivo para los empleados de las organizaciones japonesas.

Queda demostrado luego de este análisis, que en occidente no se aplica el concepto de Kaizen tal como fue originado en Japón y que aún falta un largo camino de práctica, disciplina y aprendizaje para que las técnicas y principios rectores que comprende el mismo sean aplicadas con propiedad, coherencia, corrección, trabajo en equipo y paciencia. En occidente, los directivos desean obtener resultados en forma inmediata a la aplicación de las técnicas y herramientas, sin esperar que los procesos se afiancen y consoliden con fundamentos sólidos y filosóficos y que los equipos de trabajo estén plenamente consustanciados e involucrados en los principios de la Mejora Continua para la Gestión de Calidad Total en las empresas.

Nuestras organizaciones, ya sean públicas o privadas, necesitan mejorar su Gestión en forma urgente, porque cada vez más se observan pobres niveles de competitividad, apreciándose solamente algunos esfuerzos incipientes y aislados por elevarlos. Esto constituye una paradoja, porque no se requiere inventar sofisticadas técnicas y herramientas que demanden costosas inversiones, sino aplicar correctamente todas las que ya existen, sencillas y fácilmente disponibles, para poder transitar con pie firme el camino de la Mejora Continua hacia la Calidad y la Excelencia. En este campo, los profesionales en Ciencias Económicas, trabajando tanto como profesionales dependientes o independientes, tienen reservado un rol fundamental.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aoki, K. "Transferring Japanese Kaizen activities to overseas plants in China", *International Journal of Operation & Production Management*, 28, No. 6, 2008, pp. 518-539.
2. Brunet, A.P. "Kaizen: From Understanding to Action", Ponencia realizada en: Institution of Electrical Engineers, London., UK, IEE Savoy Place. 2000.
— and S. NEW "Kaizen in Japan: an Empirical Study", *International journal of Operations & Production Management*, 23, No. 12, 2003, pp. 1426-1446
3. Caffyn, S. "Development of a Continuous Improvement Self-assessment Tool", *International Journal of Operations & Production Management*, 19, No. 11, 1999, pp. 1138-1153.
4. Castellano, N.: "Gestión de Calidad Total", EUDECOR, Córdoba. 2008.
— y otros: "Los Focos de Luctancia (Reluctancia) en la Implementación y Certificación de la Gestión de Calidad en Empresas de Servicios de Córdoba". Investigación SECYT. Años 2010/2011.
— y otros: "Capacidades y Compromiso de la Dirección de las Pyme de Córdoba. El Verdadero Rol que Cumplen en la Planificación, Ejecución y Control de Procesos de Mejora Continua". Investigación SECYT. Años 2014/2015.
5. Chang, Richard: "Las Herramientas de la Mejora Continua". Granica. España.
6. Cheser, R. "Kaizen is More Than Continuous Improvement", *Quality Progress*, 27, 1999, 1994, pp. 23-25.
7. Galeana Figueroa, Evaristo y Aguilasocho Montoya, Dora: "Calidad y Satisfacción del Cliente". Inceptum N° 2. México. 2007.
8. Imai, M. "Kaizen-The key to Japan's Competitive Success". New York: Random House. 1986.
— "Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa". México, D.F.: CECOSA. 1989
— "Cómo implementar el Kaizen en el sitio de Trabajo (Gemba)", McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U. 1998.
— "The Effect of Japanese Kaizen on Employee Motivation in US Manufacturing", *The International Journal of Organizational Analysis*, 6, No. 3, 1998, pp. 197-217.
— ¿What is Total Flow Management under Kaizen Approach? Kaizen Course. Barcelona, Spain: Kaizen Institute Spain. 2006.
— "Mejorar la calidad es la mejor forma de reducir los costes", *Diario de Negocios la Gaceta*, 13 de diciembre, 2007, p. 36.
— "Gemba Kaizen: un enfoque de sentido común para una estrategia de mejora continua". McGraw Hill. México. 2014.
9. Japan Human Relations Association: "Kaizen Teian". Cambridge: Productivity Press. 1990.
10. Juran, J.: "Juran y el Liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos". Madrid, España: Editorial Díaz Santos. 1990.
11. Kotter, J.: "Leading Change". Harvard Business School Press. 1996.
Lindberg, P. and Berger A.: "Continuous Improvement: Design, Organization and Management", *International Journal Technology* 14, No. 1, 1997, pp. 86-101.
12. Maurer, Robert: "El camino del KAIZEN. Un pequeño paso puede cambiar tu vida". Vergara. España. 2006.
13. Ohno, T.: "Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production". New York, NY: Productivity Press. 1978.
14. Osono, E.; Shimizu, N. and Takeuchi, H.: "Extreme Toyota, Radical Contradictions that Drive Success at the World's best Manufacturer". New Jersey: John Wiley & Sons. 2008.
15. Raya Hernández, Manuel Arturo y Núñez, Rafael: "La productividad, un pilar importante en la ventaja competitiva de las organizaciones". Universidad Santiago de Compostela, España. 2014.
16. Singh, Harwinder y Singh, Jagdeep: "Continuous improvement approach: state-of-art review and future implications". *International Journal of Lean Six Sigma* Vol. 3 No. 2. 2012.
17. Suárez-Barraza, M.F.: "Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua".

Pecunia, 7, México. 2009.

— “El KAIZEN: “La filosofía de la mejora continua e Innovación incremental detrás de la Administración por Calidad Total”, Panorama Editorial, México. 2010.

— “La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empírico”. GCG Georgetown University–Universia. Vol.5 N° 1. 2011.

18. Takeyuki, F.: "Implementing C-JIT (New JIT) A Practical Approach", Material del curso de Company Wide Quality Control and Industrial Engineering. Nagoya: CHU-SAN-REN, 8, 1995, pp. 1-38.

Páginas Web:

1. Aguilar-Morales, J.E. (2010): “La mejora continua”. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. 2010.
2. Álvarez Negosheva, Enrique “7 pasos para la mejora continua” (2013, Enero 21). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/7-pasos-mejora-continua/>
3. Calidad Institucional, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Recuperado el 04/08/2016 de <http://procesos.univalle.edu.co>.
4. Corbelli, Oscar A. (2011). Novedades ITIL Edición 2011 (III). 2011.
5. Gómez (1992). Citado en “Desarrollo de un proyecto de mejora continua e incremento de la productividad”, Turmero Astros, I.J., www.monografias.com.1992.
6. Montelongo, H. (2009). “8 Disciplinas”. Instituto Tecnológico de Tijuana, Sistemas de Manufactura. México. 2009.

Título: **EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

Área: Administración

Tema: Cambio Organizacional

XXII Congreso Nacional de Ciencias Económicas, San Juan, 27 y 28 de Setiembre de 2018.

Autor: Cr. Ricardo Ernesto Muriel, Alvear N°840 – 2° Piso – Local 38, San Salvador de Jujuy

ricardomuriel@eempresarias.com.ar

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Área: Administración

Tema: Cambio Organizacional

XXII Congreso Nacional de Ciencias Económicas, San Juan, 27 y 28 de Setiembre de 2018.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

INDICE

Tema	Página
SÍNTESIS	5
PALABRAS CLAVE	7
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Planteo del problema	
1.2. Justificación	
1.3. Objetivos	
1.4. Hipótesis	
1.5. Alcance del Estudio	
1.6. Acción Metodológica	
2. POR QUÉ CAMBIAR EN UNA ORGANIZACIÓN	11
2.1. Definiciones del Cambio	
2.2. Causas de Cambio	
2.3. Tipos de Cambio	
2.4. Consecuencias del Cambio	
2.5. Dificultad del Cambio	
3. LA PERSONA COMO SUJETO DEL CAMBIO	14
3.1. Los Enfoques del Cambio	
3.2. Fuerzas Impelentes y Restrictivas	
3.3. Cambio de Conducta y Dinámica de Grupos	
4. MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	18
4.1. Modelo de Kurt Lewin	
4.2. Modelo de Kotter	
4.3. Modelo ADKAR	
5. MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	21
5.1. Conceptos Preliminares	
5.2. Factores del Cambio Organizacional	

5.3. Fases del Cambio	
5.4. Elementos para la Gestión del Cambio	
5.4.1. Elementos Intangibles	
5.4.2. Elementos Tangibles	
6. LIDERAZGO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	33
6.1. Resistencia al Cambio	
6.2. Liderazgo para el Cambio	
6.2.1. El Desafío	
6.2.2. El Obstáculo	
6.2.3. Las Posibilidades	
6.2.4. Escuchar para Crear Valor	
6.2.5. Acciones para Alcanzar los Objetivos	
7. CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	41

SÍNTESIS

En Argentina, según el trabajo de Parámetros para PYMES, realizado por la Comisión PYME de la F.A.C.P.C.E. en 2008 y expuesto en las Jornadas Nacionales PYME de Chaco 2015; hay 1,8 millones de empresas, pero solo 565.000 son empleadoras; entre las que tienen empleados, el 5% son medianas, el 20% son pequeñas y el 73% son micro empresas.

Dentro de este sector de empresas, en este trabajo compartiré aportes de investigación y doctrina referida a las Micro y Pequeñas empresas (MYPE) que representan un 93% del total de las PYME.

Por sus propias características, las PYME, están en permanente cambio; ya que la incertidumbre y sus escasos recursos la ponen en un estado de constante adaptación para su supervivencia y, cuando menos, para aprovechar sus posibilidades de desarrollo.

A pesar que el imaginario empresarial y doctrinario ha implantado la idea que las PYME son sujetos organizacionales que mejor se adaptan al cambio, la experiencia me indica que las características expresadas en el Cuadro 1., sintetizan las características de las MYPE con las que tuve oportunidad de trabajar:

El mayor problema de toda MYPE es que espera llegar al momento crítico para tomar medidas tendientes a planificar y organizar los negocios.

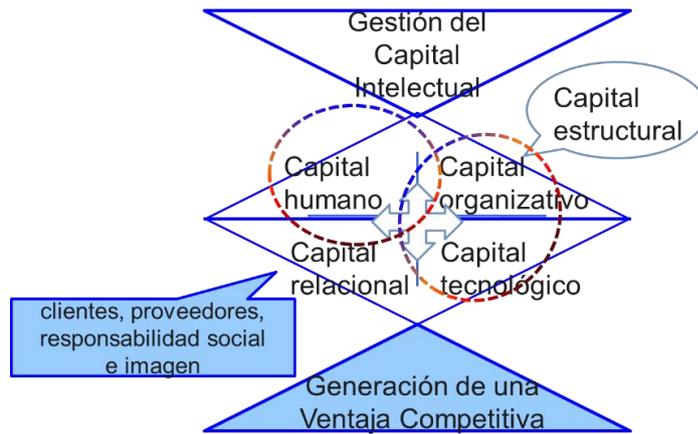
- NO hay tiempo para **PENSAR**.
- Lo importante es **HOY**
 - NO se “manejan” las **VARIABLES** críticas.
- El **CONTROL** es por excepción.
 - No se contrata un **ASESORAMIENTO** profesional adecuado.
- NO valora las **MEJORAS** organizacionales.

Cuadro 1. Características del empresario MYPE

A la idiosincrasia del empresario MYPE debemos agregar que, el proceso del cambio genera una serie de efectos que van desde la más insignificante interrelación entre individuo-organización-producto-cliente; hasta el rediseño funcional de la organización o la incorporación de procesos que producen una innovación en la manera de producir, comercializar, administrar, dirigir y/o

permanecer en un nicho de mercado, para mantener o mejorar su competitividad, su permanencia y, con mayor aspiración, proyectar su desarrollo en el mercado que le toca actuar.

Introducir cambio en la organización implica ingresar en la gestión del capital intelectual, por un lado; proponiendo modificaciones que generen una mayor competitividad por el otro; así, la intervención se producirá directamente en el capital tecnológico, el capital organizativo y el humano; e indirectamente sobre el capital relacional que suele ser el motivo o fin último al que están dirigidas las mejoras. El Cuadro 2. sintetiza esta interacción.



Cuadro 2. Aspectos Involucrados en el Cambio Organizacional

Tendremos oportunidad de analizar los modelos conceptuales para el cambio y el modelo metodológico, sus diferentes fases y cómo pueden ser aplicados en las MYPE, teniendo en consideración los rasgos particulares que este tipo de empresas presentan; así como la idiosincrasia del quienes son sus propietarios.

Finalmente nos referiremos a la importancia del liderazgo como elemento esencial para el cambio dado que es el líder quién deberá poner sobre sus hombros y los de aquellos que constituyan su coalición para el cambio, la responsabilidad de manejar todas las inquietudes que puedan ponerse de manifiesto y que constituyen la resistencia al cambio.

PALABRAS CLAVE

- **Cambio**

Denota la acción o transición de un estado inicial a otro diferente, según se refiera a un individuo, objeto o situación.

- **Causas**

Los cambios permanentes en las tecnologías, en las necesidades de los consumidores y en las necesidades organizativas, entre otras, han originado una dinámica de cambio que hace que las habilidades, conocimientos y los éxitos del pasado, no garanticen la supervivencia de la empresa.

- **Interdependencia**

Es la interrelación, que existe en una organización, entre la estructura, las personas, la tecnología y las tareas.

- **Sujeto**

Las personas constituyen el sujeto de cambio, dado que cualquier intervención realizada en los factores de cambio (tecnología, tareas, formación, organización), siempre repercute en ellas.

- **Fuerzas**

En el cambio, como toda interacción, existen fuerzas que generan tensiones entre permanecer en el área de confort, lo conocido y las que generan el impulso hacia la consecución del cambio.

- **Conducta**

Es la manera que tienen las personas de enfrentarse a las diferentes circunstancias de la vida.

- **Cultura**

Conjunto de creencias, expectativas y valores que rigen el comportamiento de una organización, actuando como grupo.

- **Líder**

Es la persona de una organización que la encabeza y dirige.

- **Resistencia**

Se denomina así a aquellas situaciones en las cuales las personas se niegan a modificar rutinas o hábitos de vida, laborales o profesionales, por miedo o dificultad para realizarlo.

- **Emociones**

Es un estado afectivo que experimentamos; una reacción subjetiva al ambiente (social, laboral, etc.), que está influenciada por la experiencia.

- **Víctima**

Es quien sufre un daño personalizable por caso fortuito o culpa ajena.

- **Protagonista**

Es la persona que desempeña el papel principal en una obra, un hecho o un acontecimiento.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del Problema

El cambio es un patrón aceptado y normal en la sociedad actual, aunque posiblemente no reconozcamos o experimentemos sus efectos de forma inmediata. Sin embargo, se puede decir que el cambio, de la índole que sea, afecta a cada individuo ya sea directa o indirectamente.

El **cambio intencional**, de adaptación o necesario, implica hacer una evaluación de la situación actual y definir una visión futura deseada, cuyos resultados sean superadores y satisfagan los objetivos planteados.

Tanto en lo individual como en una organización, el cambio es dinámico e implica asumir estrategias y tomar decisiones o realizar acciones planificadas conducentes a alcanzar el objetivo individual, grupal u organizativo.

En una economía globalizada y altamente competitiva como la actual, el cambio organizacional constituye una constante de adaptación que es tratado por los más encumbrados estudiosos de todo el mundo e investigado minuciosamente con el objeto de aportar ideas metodológicas cuya aplicación contribuya a implementar exitosamente los cambios organizacionales.

Resulta necesario aclarar que los modelos aportados tienen un grado de desarrollo generalista y normalmente refieren a una metodología compleja, con intervenciones profesionales intensas y/o extensas que resultan muy onerosas y de difícil implementación, cuando pretendemos aplicarlas para gestionar el cambio organizacional de las MYPE que, en general, presentan problemáticas específicas no contempladas por estos modelos.

1.2. Justificación

Todo cambio conlleva la negociación de nuevos acuerdos. En la actualidad, la empresa que no cambia no crece, no avanza.

1.3. Objetivos

- Definir los motivos que originan la decisión de involucrarse en un proceso de cambio;
- Identificar los modelos conceptuales para el cambio organizacional;
- Determinar parámetros que involucra la metodología de la gestión del cambio organizacional;
- Aportar un recurso de relación de liderazgo entre las personas, que facilite la implementación del cambio en una organización.

El objetivo final del presente trabajo es desarrollar una metodología simple pero completa para facilitar las relaciones interpersonales en la gestión del cambio organizacional de las MYPE.

El punto de partida se sustenta en la doctrina existente sobre cambio organizacional y, basado en ella, confecciono un modelo de parámetros metodológicos para el cambio organizacional y gestión del cambio organizacional para, finalmente, aportar el recurso del ejercicio del liderazgo conducente al logro del éxito deseado.

1.4. Hipótesis

En la investigación, sostengo como fundamento de la hipótesis que el fracaso de la gestión del cambio a los que se enfrentan las MYPE (tecnológico, comerciales, de procesos, etc.) provienen, con una alta frecuencia de: un desarrollo inadecuado de las fases del cambio, una mala gestión de los elementos del cambio (interacción entre estructura, personas, capacidades y actividades), la falta de compromiso con la gestión del cambio, la subestimación de los factores culturales en las implicancias del cambio, la falta de conocimiento o capacidad de los líderes del cambio y/o la falta de líderes para gestionar el cambio.

En resumen, deseo aportar sustento experimental que fundamente la hipótesis que supone que, en las MYPE, para lograr el cambio organizacional, es necesario, además del aporte de buenos procesos metodológicos y del aporte de voluntades, **una capacidad de fuerte liderazgo en todos los sectores.**

1.5. Alcance del Estudio

Compartir experiencias de cambio organizacional alcanzadas en distintas empresas MYPE del norte argentino, dedicadas a actividades diversas, tales como: unipersonal de fabricación de aberturas de madera (17 personas), sociedad de hecho de comercialización de productos de pollo con aporte de valor agregado (25 personas), SRL de comercialización y distribución por mayor y menor de bebidas alcohólicas (70 personas), SRL de fabricación de aberturas de aluminio (8 personas), unipersonal de comercialización de parcelas de cementerio parque (12 personas), unipersonal de comercio al por menor de herrajes (2 empleados), SRL de servicio de chapa y pintura (9 personas) y SH de asesoramiento y venta de tecnología de comunicaciones (6 personas).

1.6. Acción Metodológica

- Identificar la Necesidad de Cambio. Fuerzas que lo impulsan y resultados deseados.
- Entrevistar a todas las personas de la empresa.
- Recopilar información sobre procesos administrativos, comerciales y de producción.

- Formalizar un diagnóstico de situación basado en los siguientes parámetros: Objetivos, Modelo de Gestión, Capacidades, Motivación y Know How; ellos, en función de los siguientes ejes organizativos: la Organización, los Procesos y los Individuos.
- Formular la Propuesta de Mejoras (áreas, procesos, procedimientos, capacidades, información, toma de decisiones, normas, reglas, políticas, etc.) y la Propuesta de Integración relacionada con actividades integradoras sociales y laborales y, disparadoras de concientización para promover el cambio de la cultura organizacional.
- Iniciar el Proceso de Gestión del Cambio
- Formular el Plan de Mejoras con sus correspondientes Estrategias.
- Implementar el Plan de Mejoras.
- Realizar las Actividades de Seguimiento y Consolidación

2. POR QUÉ CAMBIAR EN UNA ORGANIZACIÓN

2.1. Definiciones del cambio

La acción y efecto de cambiar se conoce como cambio (del latín *cambium*). La palabra cambio denota la acción o transición de un estado inicial a otro diferente, según se refiera a un individuo, objeto o situación. En muchos casos, se utiliza como sinónimo de reemplazo, permuta o sustitución. El verbo cambiar, por su parte, hace referencia a dejar una cosa o situación para tomar otra.

Toda MYPE vive en un entorno cambiante; por ello debe tener la capacidad de responder efectivamente a las demandas de cambio, a los fines de poder sobrevivir y/o mantener su competitividad.

Se puede definir el **cambio organizacional** como el proceso de transición, desde una situación actual a una futura deseada cuya visión constituye una mejora.

2.2. Causas de cambio

Los cambios permanentes en las tecnologías, en las necesidades de los consumidores y en las necesidades organizativas, entre otras, han originado una dinámica de cambio que hace que las habilidades, conocimientos y los éxitos del pasado, no garanticen la supervivencia de la empresa.

Existe una serie de variables o tendencias que crean la necesidad de un proceso de implantación de un cambio organizacional y que debemos considerarlas a fin de orientar adecuadamente los cambios en las MYPE:

- El **desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación**. En los últimos años, luego de la generalización del uso de la computadora, aparece internet, intranet y todos los avances en el área de las comunicaciones que han acelerado la forma en que la información está disponible y el modo de comunicarnos y hacer negocios.
- Asociada a la anterior aparece la tendencia mundial hacia la **implantación del trabajo a distancia**, conocido como “small office”, “home office” u “office móvil”, que anula la necesidad de la presencia física para el registro, desarrollo, presentaciones o informes de negocios.
- La aparición de la **planificación estratégica** y la definición de misión, visión, valores y objetivos que producen un giro desde el cortoplacismo hacia una mirada de un par de años.
- El cambio en la **organización funcional** de las empresas, que va de estructuras piramidales, de rigidez jerárquica, a estructuras planas y matriciales conformadas por equipos de trabajo.
- El desarrollo del **emprendedurismo** que genera nuevas MYPE y la necesidad de adaptarse para no perder posicionamiento, ha dado lugar a la búsqueda de lo que Michael Porter denomina los “nichos de mercado”.
- La toma de conciencia ecológica y la responsabilidad social empresaria están incidiendo cada vez más en el modo de “pensar” de la empresa y en la decisión de elección de los clientes.

2.3. Tipos de Cambio

Cada vez que decidimos un cambio, éste afectará la estructura y/o los procesos y/o las actividades y tareas y/o las relaciones entre las personas.

Si, por ejemplo, en una empresa familiar tradicional, que funciona con una estructura vertical y lineal, en la que el fundador/propietario imparte las órdenes de arriba hacia abajo, se decidiera cambiar la dirección a manos de sus hijos, resulta una constante que éstos tienen una mirada distinta al fundador y probablemente decidan un cambio de la estructura organizativa, dividiéndola en áreas funcionales con nuevas líneas de mando y descentralización en la toma de decisiones; todo ello, desde luego, produciría un cambio en la forma de administrar y de hacer negocios; así como también en los procesos internos y en la forma de relación de las personas, llegando a modificar la cultura empresaria.

Actualmente podemos ver que los cambios en las organizaciones generan 4 tipos de cambios: social, de concepción del trabajo, naturaleza de la organización y naturaleza misma del cambio, tal como se conceptualiza en el Cuadro 3.

- El cambio social: se refiere al cambio en las relaciones entre grupos y su funcionamiento (comunicaciones, roles, negociación de conflictos).
- El cambio en la concepción del trabajo: la descentralización en la organización y la tecnología generan un proceso de supervisión no visible.
- El cambio en la naturaleza de la organización: la organización evoluciona de la estructura piramidal a estructuras de red y trabajo en equipo.
- El cambio en la naturaleza del cambio: del cambio estructural y predecible, ahora las organizaciones tienden a ajustarse ante los estímulos internos y externos.

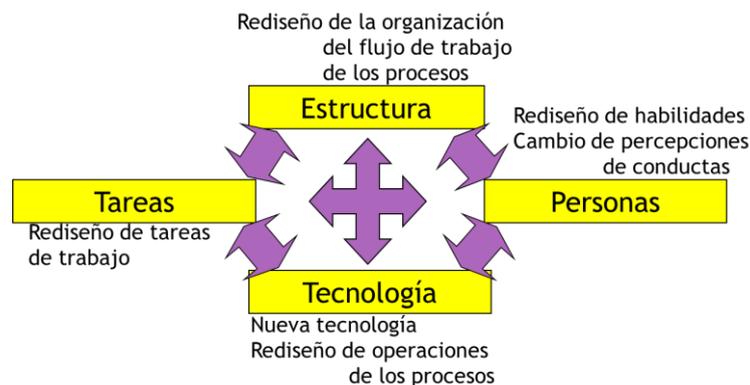
Cuadro 3. Tipos de Cambio

2.4. Consecuencias del Cambio

Cualquier empresa u organización se manifiesta a través de las personas, de tal forma que cualquier cambio que deseemos introducir repercutirá directa o indirectamente en todas ellas.

A veces el cambio organizacional está dirigido a ordenar el Quién hace Qué y al Cómo se hace; y, como consecuencia de ello, se redacta un Manual de Funciones y se decide la compra de elementos informáticos, tanto de software como de hardware. Ahora bien, si esta buena intención no se dimensiona en toda su magnitud y no se producen adecuadamente los cambios adicionales y complementarios, referidos a la participación de la gente, al cambio de sus habilidades y capacidades, a la negociación y/o contemplación de los cambios sociales involucrados, a la redefinición de las actividades y tareas que les competen; entonces desperdiciado tiempo, esfuerzo y recursos en una acción inútil, porque sin ello la propuesta de mejora o cambio no funcionará.

Debemos considerar que en toda organización existe una **interdependencia** entre la estructura, las personas, la tecnología y las tareas. Así, redefinir el Quién hace Que, requiere que las personas adquieran determinadas habilidades y se necesite el complemento de mejor tecnología, lo que redefinirá las tareas o actividades a realizar. En la gráfica del Cuadro 4. podemos apreciar la interdependencia mencionada.



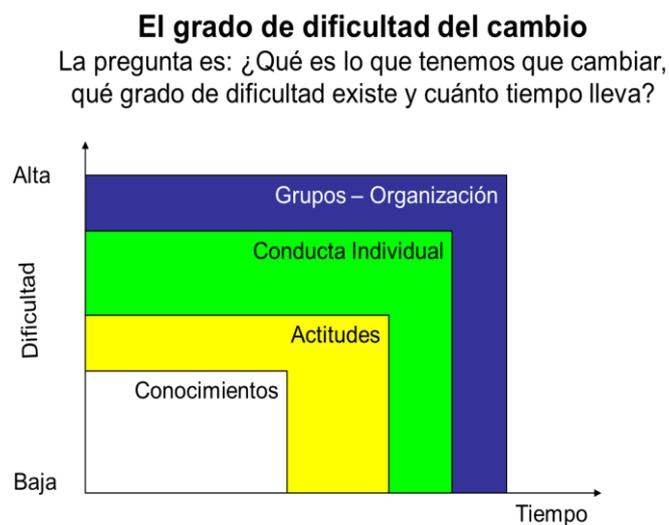
Cuadro 4. Interdependencia del Cambio

2.5. Dificultad del Cambio

Cuando analizamos la posibilidad de cambio, el sujeto principal del cambio es la persona. El cambio organizacional puede afectar y requerir de las personas un cambio de conocimientos, de actitudes, de conductas y/o de la cultura de la organización toda.

Si una MYPE enfrenta una situación de crisis y su consecuente necesidad de cambio, éste generalmente comienza por la redefinición de los lineamientos estratégicos sobre los que se construirá el cambio; con ello se afectará la estructura organizativa, los procesos, los procedimientos y los conocimientos. Tal afectación trasciende el comportamiento de las personas y, en definitiva, modifica valores, creencias y hábitos de la cultura organizacional.

En este orden de ideas podemos establecer los grados de dificultad que representa el cambio y el tiempo que ello puede demandar, dependiendo de las cuestiones involucradas en el accionar de las personas; así, podemos ordenar lo que se desea cambiar en un eje cartesiano, visualizando aquellos que van desde la menor dificultad y tiempo requerido hasta los que demandan mayor dificultad y tiempo. El Cuadro 5. nos muestra esta situación.



Cuadro 5. Grado de Dificultad del Cambio

3. LA PERSONA COMO SUJETO DEL CAMBIO

3.1. Los Enfoques del Cambio

Siguiendo el trabajo de investigación del Ing. Roel Castañeda Gómez, “El proceso de cambio en las organizaciones”, en él presenta un esquema de tres alternativas para “enfocar el cambio”:

- La necesidad de “vender” una decisión e implementación de arriba hacia abajo;
- La propuesta de “la solución mutua de problemas” y;

- De “consulta de opinión” y posterior decisión.

El primer enfoque, de “venta”, se refiere a que los empleados conozcan hechos y argumentos que representan las ventajas del cambio. El segundo enfoque, de “solución mutua”, propicia que los subordinados analicen la necesidad del cambio y elaboren conjuntamente el plan de acción. Finalmente, el tercer enfoque, de “consulta de opinión” se encuentra entre los dos primeros y consiste en dar participación a los subordinados, solicitando ideas y aportes para que, finalmente, la dirección elabore los parámetros del cambio. En el Cuadro 6. se ejemplifican estos enfoques:

Enfoque de "Venta"	Conceptos del Cambio
Metas	Maximizar el valor de accionistas
Liderazgo	Se maneja el cambio de “arriba” hacia “abajo”
Enfoque	Enfatizar en la estructura y los sistemas
Proceso	Planear y establecer programas
Sistema de recompensa	Motivar por medio de incentivos financieros
Uso de consultores	Analizan problemas y aportan soluciones
Enfoque de "Solución"	Conceptos del Cambio
Metas	Desarrollar capacidades organizacionales
Liderazgo	Motivar a los participantes desde abajo
Enfoque	Construir la cultura: conducta y actitudes de los empleados
Proceso	Experimentar y evolucionar
Sistema de recompensa	Motivar por compromiso. Usa el premio como intercambio justo
Uso de consultores	Apoyan a la administración en dar forma a las soluciones
Enfoque de "Consulta"	Conceptos del Cambio
Metas	Paradoja entre valor económico y capacidades organizacionales
Liderazgo	Dirección desde arriba e involucrar a la gente desde abajo
Enfoque	Simultáneo en Estructura y Procesos y en Cultura Corporativa
Proceso	Planear por espontaneidad
Sistema de recompensa	Usar incentivos para reforzar el cambio
Uso de consultores	Empoderan los empleados. Concilian posiciones

Cuadro 6. Enfoques del Cambio

La decisión para determinar la forma o estilo del cambio dependerá de quien o quienes sean los precursores del mismo, debiendo considerar que el canal elegido debe conducir a un resultado efectivo y exitoso. En la misma, tampoco habrá que perder de vista los conceptos que analizamos en el punto 3.2. siguiente.

3.2. Fuerzas Impelentes y Restrictivas

En el cambio, como toda interacción, existen fuerzas que generan tensiones entre permanecer en el área de confort, lo conocido y las que generan el impulso hacia la consecución del cambio.

Siguiendo a Kurt Lewin, en la Teoría del Campo de Fuerza explica que el comportamiento humano es el resultado de una totalidad de interacciones entre hechos que comprenden un mismo campo dinámico. **Las circunstancias o condiciones en cualquier parte del campo se ven influidos y dependen de todas las otras partes del campo.** Este campo psicológico es también

conocido como el espacio que comprende la vida del individuo y su entorno de comportamiento, que son los hechos que afectan el proceder, pensar y actuar en un momento dado en el tiempo.

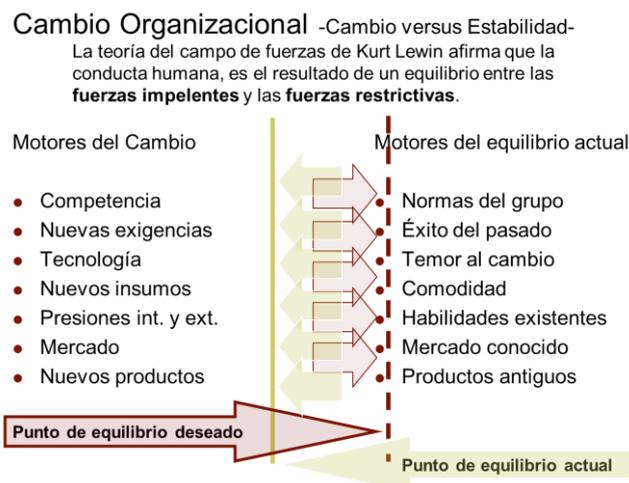
Lewin afirma que el comportamiento de un individuo siempre está **orientado hacia una meta u objetivo** y es precisamente esta intención la más importante en el desempeño de su comportamiento. Estas intenciones, siguen los principios de campo y **están influenciadas por fuerzas psicológicas tales como la forma en que el individuo percibe una situación.**

El ambiente de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo; aún más, es el ambiente relacionado con sus necesidades reales; así, los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir fuerza en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas, que será positivo cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden satisfacer sus necesidades y, es negativa, cuando pueden causarle algún daño o perjuicio.

La **atracción** es una fuerza que se dirige hacia el objeto, hacia la persona o hacia la situación, en tanto que la **repulsión** es la fuerza que la impulsa a alejarse, intentando escapar de ellas.

Las personas, dentro de las organizaciones, generan su propio campo de fuerzas compuesto por las normas del grupo, el éxito del pasado, la comodidad, las habilidades actuales, los clientes y los productos conocidos; en tanto que la interacción de la organización con el entorno genera motores de cambio que provienen de necesidades de los clientes, la actuación de los competidores, las exigencias legales, el cambio tecnológico, nuevos insumos o productos, entre otras.

Analizado de este modo las primeras son fuerzas restrictivas al cambio (zona de confort) y las segundas son fuerzas impelentes al cambio. En el Cuadro 7. se representa la batalla del campo de fuerzas: cambio versus estabilidad.



Cuadro 7. Motores del Cambio. Fuerzas Impelentes y Restrictivas

3.3. Cambio de Conducta y Dinámica de Grupos

Kurt Lewin, considerado el padre de la psicología moderna, asume que el cambio se da a través de la dinámica de grupos. Parte, en sus análisis, de que un grupo es mucho más que un conjunto de personas que coinciden en un tiempo y lugar concretos; sino que la interacción dinámica entre ellos, provoca influencias de unos en otros, por lo que, en general, las creencias, valores y reacciones individuales se mimetizan de los grupos a los que se pertenece. Incluso la fijación de objetivos personales también aparece influenciada de manera decisiva por el grupo.

Esta dinámica desarrolla una proposición que establece que “el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores del individuo se basan en los grupos a los cuales pertenece. El grado de agresividad o de cooperación de una persona, su energía y su productividad en el trabajo, son características propias de los grupos y de las relaciones entre las personas”.

Desde esta perspectiva el autor mencionado considera que **los grupos pueden participar del proceso de cambio de tres maneras** diferentes, pero complementarias:

- El grupo como **instrumento** de cambio: influye sobre sus miembros con distinta intensidad según el grado de integración y el sentido de pertenencia de cada uno. Por tanto, para modificar el comportamiento de los individuos, el grupo puede resultar un aliado o también un obstáculo.
- El grupo como **meta** de cambio: en tanto que sus procesos, ambiente y características se hallan a su vez determinados por la actuación de sus miembros. Cada uno puede influir más o menos de acuerdo con su prestigio dentro del grupo.
- El grupo como **agente** de cambio: puede fomentar o frenar el cambio en la comunidad a la que pertenezca (empresa o sociedad). La corriente doctrinaria denominada “Desarrollo Organizacional” ha profundizado en esta dirección.

En consecuencia, a través del conocimiento y gestión de las dinámicas internas de los grupos, se puede dirigir el cambio individual, grupal u organizativo. A ese respecto, el liderazgo juega un papel insustituible.

Como asesores y consultores para el cambio, no podemos darnos el lujo de equivocarnos en la elección del enfoque ni en el tratamiento y participación de las personas con relación al cambio; porque la “resistencia al cambio” nos puede hacer fracasar cualquier tipo de intento.

4. MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

4.1. Modelo de Kurt Lewin

Este modelo sostiene que todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio por la interacción de dos grupos de fuerzas opuestas; las fuerzas impulsoras que pretenden promover el cambio y las fuerzas restrictivas que procuran mantener el estado actual o equilibrio de confort.

Su idea principal consiste en seguir tres pasos: Descongelar, Mover y Recongelar. Combinando estos pasos incrementa las fuerzas impulsoras y, al mismo tiempo, resta fuerzas restrictivas permitiendo un cambio efectivo hacia el nuevo punto de equilibrio.

▪ Descongelamiento

Este paso se relaciona con las actividades, fundamentos y fuerzas impulsoras que incentivan para superar la resistencia de las personas y la conformidad de los grupos. La idea es que las fuerzas impulsoras descongelen el equilibrio para que comience el cambio.

El objetivo es lograr que la gente se sienta insatisfecha con el estado actual y que se convenzan de la necesidad del cambio; quedando dispuestos y motivados para enfrentar el cambio.

▪ Movimiento

En el segundo paso se introduce el moverse hacia un nuevo estado, general el cambio en base a estrategias. En esta etapa se incluyen actividades de formación y entrenamiento, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse.

▪ Recongelamiento

El tercer paso es afianzar los parámetros del cambio para hacerlo permanente y que permita estabilizar el nuevo equilibrio de las fuerzas. Como lo manifiesta Lewin en sus investigaciones, la gente tiende a reproducir el comportamiento anterior después de algún tiempo; por ello, se hace necesario el seguimiento para arraigar los cambios en los individuos, los grupos y la organización. El recongelamiento se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos.

4.2. Modelo de Kotter

Kotter presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio en su libro “Liderando el cambio”. Los 8 pasos son:

▪ Paso 1: Cree sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, es necesario que la empresa lo desee. Crear un sentido de urgencia puede ayudar a la motivación conducente al cambio. Hay que mantener un diálogo honesto y convincente acerca de las necesidades del cambio. Si el sentido de necesidad prende, entonces la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma. Para ello, es necesario identificar potenciales

amenazas y desarrollar proyecciones que muestren lo que podría suceder si se continúa con la actual inercia. También examinar las potenciales oportunidades que podría aprovecharse. La intervención de la gente en cuanto el aporte de ideas es fundamental.

▪ **Paso 2: Forme una poderosa coalición**

Convencer a la gente de que el cambio es necesario requiere de un fuerte liderazgo y soporte visible de gente clave dentro de la organización. Resulta necesario lograr una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de diferentes fuentes internas tales como puesto que ocupan, status, experiencia, ascendencia dentro del grupo y que, en lo posible, haya una adecuada mezcla de gente de diferentes sectores y niveles de la empresa. La “coalición” constituye el motor, como equipo, en la construcción de la urgencia y el impulso de la necesidad del cambio. Para ello, deben identificarse los líderes de la organización y comprometerlos emocionalmente en la construcción del cambio.

▪ **Paso 3: Cree una visión para el cambio**

Pensar el cambio involucra una serie de ideas y soluciones que deben traducirse en una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente; lo que en resumen se denomina “idea fuerza” o el concepto motor del cambio. Para ello, se debe elaborar un resumen de “la visión” de la organización y hacer que “prenda” en la mente de la gente la frase de la idea fuerza.

▪ **Paso 4: Comunique la visión**

La visión constituye el caballito de batalla del cambio y su fuerte difusión es necesaria para alcanzar el éxito. La visión debe ser expuesta en cuanta oportunidad haya a diario en la empresa; haciendo hincapié en cada situación y en cada decisión para la solución de problemas. Mantener la visión fresca en la mente de todos, hará que la recuerden y actúen en respuesta a ella. Para ello, hay que estar dispuesto a responder abierta y honestamente a las inquietudes de la gente, aplicando la visión a los aspectos operativos, predicando con el ejemplo.

▪ **Paso 5: Elimine los obstáculos**

Antes del convencimiento aparecen los obstáculos, las dudas, los interrogantes; por ello es necesario poner en marcha la estructura para el cambio alcanzando los primeros beneficios que se promueven. Ello potenciará el convencimiento y afianzará el camino del cambio. Para ello, hay que identificar y promover personas que lideren el cambio, sea que pertenezcan a la empresa o se contraten para ello. Aquí aparece la mirada de la organización interna, a los puestos de trabajo, solucionando las barreras no humanas y reconociendo y recompensando a la gente que trabaja en pro del cambio. Por otro lado, identificar las personas que resisten el cambio y ayudarlas con sus dudas a los fines de eliminar todo contratiempo o barrera que puedan generar.

Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo

Nada es más motivante que el éxito. En el proceso de cambio dar prioridad a gestar actividades de corto plazo, cuyo desenvolvimiento generarán resultados positivos palpables por la gente. Asegurar que en cada sector se evidencien pequeños logros en poco tiempo, agrega sabor de

victoria y optimismo en el proceso de cambio. Para ello, es necesario diseñar un proceso que vaya de menor a mayor eligiendo metas tempranas fáciles de alcanzar que se acompañen por reconocimientos al esfuerzo de aquellas personas que ayudan a alcanzar los objetivos.

▪ **Paso 7: Construya sobre el cambio**

No cante victoria en forma anticipada. El cambio se construye, el seguimiento y el continuo recordatorio de la idea fuerza y las metas iniciales alcanzables contribuyen a producir el cambio; pero no lo consolidan. El cambio real sucede lenta y profundamente. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y demostrar que se puede mejorar. Para ello, cada paso positivo constituye una oportunidad para resaltar lo que salió bien y recordar qué se necesita mejorar. Es una oportunidad para incorporar conceptos del Kaizen relacionados con la idea de la mejora continua.

▪ **Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa**

Para alcanzar el cambio deseado, éste debe formar parte de la cultura de la organización. Los líderes deben pregonar de palabra y con el ejemplo los valores que se promueven detrás de la visión. Es necesario mantener una inercia de esfuerzo continuo para garantizar que el cambio se vea en todos los procesos, procedimientos y conductas de la organización. Para ello, es necesario seguir comunicando los avances cada vez que se dé la oportunidad. En las reuniones fortalecer el cambio con historias de éxito sobre procesos de cambio. Difundir los preceptos, valores y visión del cambio a toda persona que se incorpore a la organización. Reconocer públicamente los principales miembros de la coalición de cambio original; así como, en forma periódica, a aquellos que van contribuyendo al cambio propiciado. Crear planes de capacitación para preparar a quienes sustituyan, en un futuro, a los líderes de cada sector y nivel; ello ayudará a mantener vigente los valores de la visión.

4.3. Modelo ADKAR

Mientras que la mayoría de los modelos de gestión del cambio se centran en los pasos necesarios para el cambio organizacional, el modelo ADKAR hace hincapié en que el cambio organizacional exitoso sólo se produce cuando cada persona es capaz de hacer la transición con éxito.

Este modelo, desarrollado por Jeff Hiatt, Director General de Gestión del Cambio Prosci, se centra en 5 objetivos y resultados necesarios para el cambio individual exitoso, el que una vez alcanzado, conlleva al éxito en el cambio organizacional. La investigación muestra que los problemas con la gente, es la razón más comúnmente citada para las fallas de implementación de un proyecto.

El modelo plantea, que la dimensión del cambio o necesidad empresarial, debe acompañar la satisfacción de las necesidades de la gente, producidas por el cambio o proyecto.

El cambio exitoso ocurre cuando las dos dimensiones del cambio se producen simultáneamente.

La dimensión empresarial del cambio incluye los elementos típicos de los proyectos.

- **Bussines need.** Necesidad u oportunidad de negocio identificado.
- **Concept and design.** Proyecto se define en cuanto alcance y objetivos. Diseño de nuevos procesos, sistemas y estructura.
- **Implementation.** Se implementa la solución de organización.
- **Post Implementation.** Seguimiento y control de satisfacción y logros alcanzados.

La gestión eficaz de la dimensión de las personas, requiere de la gestión de cinco principales objetivos que constituyen la base de la sigla del modelo ADKAR:

- **A: awareness** of the need por change. La conciencia de la necesidad de cambio.
- **D. Desire** to support and participate in de change. Deseo de participar y apoyar el cambio.
- **K: knowledge** of how to change. Conocimiento de cómo cambiar.
- **A: Ability** to implement the change. Capacidad para generar el cambio en el día a día.
- **R: Reinforcement** to sustain the change. Refuerzo para mantener el cambio en lugar

En el Cuadro 8. se resume el contenido conceptual del modelo.

A	Awareness	Conciencia	¿Por qué es necesario el cambio?
D	Desire	Deseo	¿Está usted motivado para realizar el cambio?
K	Knowledge	Conocimiento	¿Sabe usted como contribuir al cambio?
A	Ability	Aptitud	¿Se recibió la capacitación necesaria para el cambio?
R	Reinforcement	Refuerzo	¿Qué acciones se deberán ejecutar para mantener el cambio?

Cuadro 8. Esquema del Modelo ADKAR

5. MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

5.1. Conceptos preliminares

Es muy difícil proponer un modelo metodológico para implementar un cambio en las MYPE por las características cambiantes de las mismas, por sus propias problemáticas y por el dinamismo con que sucede la necesidad de cambio.

Por otro lado, la experiencia indica que lo que resulta eficaz en alguna MYPE, no lo es en otras; por lo tanto, el propósito es incorporar una herramienta que nos permita dar un orden a los aspectos a considerar en la gestión del cambio organizacional.

La realidad de nuestras MYPE no se ajusta a los parámetros de organización, ni cantidad de personal, ni distribución de funciones; así como tampoco a los patrones deseados de liderazgo, de capacidades y habilidades de administración que dan por sentado los modelos de la doctrina; por lo tanto, propondré un modelo con sentido práctico y aportaré comentarios de las cuestiones más comunes que se presentan en cada fase en las MYPE que forman la experiencia profesional que sustenta este trabajo. También aportaré herramientas de gestión para el cambio.

5.2. Factores de Cambio Organizacional

En el acápite 3.2. Causas del Cambio, vimos un esbozo de alternativas disparadoras de la necesidad de cambiar.

Los **factores del cambio** son los motivos o causas primas que, siendo detectadas por la empresa, impulsan a su realización. Las podemos resumir en factor tecnológico, estructural, de personal y cultural.

Recordemos que las MYPE, como cualquier otro segmento de empresas, están sometidas a un tsunami de cambios del entorno y de presiones internas que las mantienen con la necesidad permanente de cambio, de mejora continua, para conseguir la adaptación competitiva necesaria; cambio que, por diversas circunstancias, no es realizado en tiempo por el empresario.

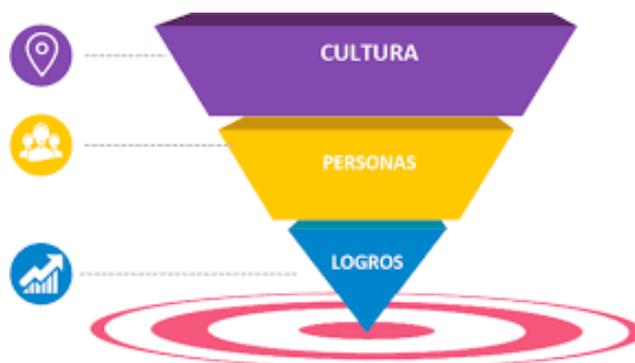
La **tecnología** en cualquier tipo de organización, sea comercial, de servicios, industrial o de producción primaria, constituye un soporte de importancia para el funcionamiento de la empresa y uno de los aspectos que primero se involucra como factor de cambio; así, la compra de equipamiento tecnológico, la informatización de procesos o la incorporación de maquinarias a los procesos internos son disparadores directos de un cambio organizacional. Como consecuencia de ello, será necesario analizar cómo el factor tecnológico se interrelaciona con los otros factores de cambio: la **estructura organizativa**, en cuanto a funciones y procesos; los procedimientos, en cuanto a la **distribución de las tareas**; las personas, en cuanto a sus capacidades o habilidades requeridas y la **formación** o capacitación que será necesaria planificar y generar con motivo del cambio tecnológico producido.

Sin duda alguna, el conjunto de comportamientos o factor **cultural** es el más complejo de todos, dado que los cambios se producen por medio de la aceptación de las personas, que deberán madurar la idea e incorporarla como nueva visión, valores y/o formas de hacer, mejoradora de la situación de equilibrio anterior.

Podemos planificar el cambio con el mejor modelo de gestión del cambio; pero si nos equivocamos en la forma de llegar a las personas, de comunicar, de persuadir, de involucrarlas en los nuevos logros, en las nuevas metas y en las recompensas que ello genera para todos, no habrá forma de alcanzar el cambio de cultura organizacional con el éxito deseado.

Recordemos que se entiende por **cultura organizacional** al conjunto de creencias, expectativas y valores que rigen el comportamiento de una organización, actuando como grupo. La cultura organizacional constituye el paradigma o patrón de conducta, al decir de Kurt Lewin, que se evidencia como la principal causa de la resistencia al cambio.

Los logros personales incentivan a las personas y el contagio de grupo y sentimiento de pertenencia; así como la correlación entre saberes y quehaceres, constituyen aglutinadores de la cultura organizacional. En el Cuadro 9 observamos gráficamente lo expresado sobre cultura organizacional.



Cuadro 9. Soporte de la Cultura Organizacional

5.3. Fases del Cambio

Cuando nos toca actuar como consultores y ya hemos realizado las entrevistas de relevamiento, estamos en condiciones de formarnos un juicio de valor, sobre tres cuestiones que resultan de mucha importancia al momento de formarnos una idea de cuán difícil será la implementación de la gestión de cambio:

- La **necesidad de cambio** ¿está suficientemente fundamentada? ¿Hemos detectado, que la dirección y las personas sienten esta necesidad y que hay consenso sobre el factor que origina?
- La **armonía y compromiso** en todos los niveles. Para que haya un cambio se requiere de la participación de la gente y que los responsables de los distintos niveles tengan ascendencia y “llegada” a su gente; así como compromiso con las decisiones de la empresa.
- La **cultura de la flexibilidad y experimentación** ¿la gente se siente libre de proponer ideas, son sometidas a pruebas, se premian en caso de éxito o se busca de nuevas en caso de fallo?

En una MYPE, como consultores, deberemos realizar el bosquejo y contenido de todas esas fases; aun cuando, por la idiosincrasia misma de este tipo de empresas no se sigan las mismas en la forma y cadencia estructurada como modelo.

En las MYPE, los empresarios son más intuitivos, cortoplacistas y pragmáticos; por lo que, ante la presentación de un diseño con las fases del cambio propuesto, actúan proponiendo soluciones y/o modificaciones sobre la marcha y, en general hay que tratar que se encuadren en las fases del diseño definido, como un modo prolijo de actuar y comunicar a las personas los fundamentos y actividades de cada fase.

Contenido de las **fases del cambio organizacional**:

- **Identificar la necesidad del cambio**

Constituye el disparador, el punto de partida, la cuestión relevante o el “factor” que requiere implementar una solución que permita alcanzar una posición mejorada, superadora, de mayor eficiencia, de competitividad, etc., para la empresa.

Esta identificación en la MYPE pasa por la percepción del empresario que algunas variables no están dentro de los carriles normales; por ejemplo: la disminución de ventas o la disminución de beneficios, la presencia de nuevos competidores; también puede provenir de las reuniones de café por conversaciones con clientes o proveedores u otros empresarios. La necesidad del cambio actúa como un reactivo a esa percepción o conversación.

Hablo de “percepción” porque en este tipo de empresas la información es muy limitada y menos aún la presencia de indicadores o de informes gerenciales. Una causa de ello es la formación empírica del empresario y otra, la falta de sistematización de los registros de las operaciones de la empresa como para proporcionar una información en tiempo y forma.

También sucede que el empresario detectó la necesidad de cambio y toma la decisión de “mover las piezas” de la organización en forma inconsulta y aplicando su propia impronta y, una vez desatado el “temporal” organizativo, recién convoca la participación de un consultor para tratar de salvarlo.

- **Realizar entrevistas**

Las entrevistas a las personas (incluidos los directivos), en un lugar neutral, fuera de sus puestos de trabajo, constituye el primer y fundamental paso para interiorizarnos del quién hace que, como se hace y cuáles son las inquietudes de la gente respecto a su puesto de trabajo, al resto de la organización y su percepción o información o inquietud referida a la necesidad de cambio.

Las entrevistas deben contener un cuestionario único que gire sobre los parámetros de: Objetivos, Modelo de Gestión con el que trabaja, las Capacidades requeridas, la Motivación con la que participa y el Know How imperante y la permeabilidad a ser modificado; todos ellos referenciados a los siguientes ejes organizativos: la Organización, los Procesos y los Individuos.

▪ **Recopilar información de Procesos y Procedimientos**

En forma concomitante con las entrevistas, al momento de relevar la información relacionadas con los Procesos, es oportuno consultar por las normas escritas o no, referidas a los grandes bloques de actividades o Procesos y a la forma en que se hacen las tareas o Procedimientos.

▪ **Formalizar el Diagnóstico de la situación**

Los relevamientos anteriores nos ubicarán en la situación actual de la empresa, así como nos sembrará un esbozo de la cultura empresarial y el grado de homogeneidad en el “decir” de las personas, con respecto al **estado de ánimo** imperante en el grupo.

Cabe aclarar que relevar el estado de ánimo de la organización, también constituye un punto fundamental para decidir el abordaje de las relaciones interpersonales del liderazgo, que son tratadas en el Capítulo 7.

La síntesis de Diagnóstico de Situación la podemos ver en el Cuadro 10.

Conceptos	Organización	Procesos	Individuos
Objetivos	* Inexistencia de Plan Estratégico. * Los objetivos son "deseos" del propietario. * Falta de objetivos intermedios.	* No "miden" el grado de cumplimiento.	* Carecen de "sensibilidad" a los objetivos.
Modelo de Gestión	* Constituye el punto "crítico" de la organización. * Hay "desconfianza" generalizada. * Abundan las "soluciones" de coyuntura.	* El "control de gestión" no está integrado. * Es necesario "consensuarlo". * Le falta "integración" al trabajo en equipo.	* Carecen de "coordinación" en la conducción. * Carecen de "parámetros" para el manejo. * Carecen de "control de gestión" superior.
Capacidad	* La capacidad técnica está ocupada al 50% * La capacidad de dirección está ocupada al 30% * El liderazgo de gerencia es de "delegación"	* Los "fujogramas" evidencian inoperancias. * La información no es confiable, ni oportuna. * No está "internalizado" el concepto de calidad.	* Poseen "aptitud" para la función. * Carecen de "actitud" en la función.
Motivación	* La "cultura interna" no evidencia motivación.	* La información es "inadecuada" en cada nivel.	* Generan "quintas" de autogestión.
Know How	* No dispone de un sistema de selección. * No hay políticas de capacitación.	* Falta correlación entre "capacidad y proceso".	* Requieren "práctica" de trabajo en equipo. * Requieren "internalizar" la calidad.

Cuadro 10. Modelo de Resumen de Diagnóstico de Situación Organizacional

▪ **Formular la Propuesta de Mejoras**

Uno de los problemas en las MYPE es que los directivos no leen, quieren que les “contemos” de que se trata lo que le queremos decir. Sin embargo, resulta de mucha utilidad la comunicación escrita para la gestión del cambio; por ello, la Propuesta de Mejoras debe contener una expresión de los temas fundamentales sobre los que deberá trabajarse; así como, una explicación clara de lo que hay que hacer para ello.

En el párrafo siguiente copio una Carta de Recomendaciones efectuada a una empresa cuyo factor de necesidad de cambio era la **organización**:

Carta de Recomendaciones.

Las propuestas tienden a mejorar los procesos administrativos, los procesos de toma de decisiones y la organización interna en todos los niveles.

1. Debemos cambiar el modelo de gestión aprendiendo a ***trabajar en equipo***.
2. ***Consensuar la carga de datos al Sistema de Control de Gestión (SCG)***. Conocer qué contiene, definir a quién sirve, cómo lo alimentamos y qué resultados esperamos.
 - Resulta imprescindible la ***comunicación informática eficiente entre administración, ventas y servicios***.
3. ***Eficientizar la gestión interna***
 - ***Mejorar la comunicación al Cliente*** capacitando a Sergio y Anabela en el manejo de conceptos y herramientas referidos a “atención al Cliente”
 - El ***espacio físico de Servicio Técnico*** debe ser tal que permita una adecuada circulación y disposición de los elementos de trabajo y los productos en proceso.
 - El área de Servicio Técnico ***debe respetar la normativa de orden de productos terminados y completar en el sistema la información de los mismos***. Debe planificarse una capacitación basada en las 5S.
4. ***Generar informes para gestión gerencial***.
 - Uno relacionado con la ***evolución financiera*** que nos indique dónde estamos parados y qué, cuánto, cuando origina nuestras necesidades de fondos.
 - Otro informe que nos muestre la ***evolución operativa*** de Servicio Técnico y el Cableado, que nos indique cuál es la carga de trabajo, cómo se distribuye en el tiempo, cuándo vencen las entregas y qué recursos quedan disponibles.
5. ***Generar parámetros de gestión operativa, administrativa, comercial y gerencial***, determinando los responsables de su cumplimiento y normas de control interno. Como pauta de procedimiento, las responsabilidades, no deberían asignarse “parcialmente” a diferentes personas, pues ello crea confusión entre los dirigidos y grietas de autoridad.

6. **Definir la organización de la empresa y sus áreas de responsabilidad.** Estas áreas de coordinación deben adaptarse a las necesidades actuales de la empresa tratando de potenciar los saberes de las personas.
7. **Jerarquizar la conducción y coordinación administrativa y comercial**
 - Mediante un aprovechamiento de la capacidad profesional de Roberto.
 - Procurando que Paulo se capacite en el ejercicio de temas directivos y herramientas para la toma de decisiones. Su perfil es mucho más valioso si buscara nuevos negocios y tuviera más contacto con el Cliente; debiendo para ello sacarse la camiseta de técnico y ponerse la de empresario. Ser empresario requiere manejar temas tales como liderazgo, dirección y control.
 - **Potenciar la comunicación** y el gerenciamiento mediante **reuniones diarias de 20'**, al comienzo de la jornada y **reuniones gerenciales** quincenales de no más de 90', con agenda de temas a tratar.
8. **Establecer lineamientos Estratégicos de acción**, trabajando sobre los conceptos de Misión y Visión y determinando Objetivos a lograr con horizonte de uno a dos años; definiendo Parámetros de los negocios involucrados, Estrategias o caminos a seguir, Etapas de implementación, Acciones a realizar y Programas de acción.

▪ **Establecer disparadores de Integración**

Las personas para ser persuadidas necesitamos confiar y también tener un motivo o causa generadora que nos impulse a realizar algo. Un disparador muy importante para generar integración y alineamiento con los objetivos del cambio, es generar una “idea fuerza”.

La **idea fuerza** es la frase que sintetiza la visión de lo que se desea hacer o ser, en la que cada palabra tiene un significado casi literal y constituye un compromiso con el cambio y la acción.

Un ejemplo de idea fuerza aplicado en una empresa cuyo factor era el cambio organizacional fue: “En ... asumimos el compromiso de prestar un servicio de calidad y credibilidad para los Clientes, comunicándonos con cordialidad y cooperando para alcanzar un resultado confiable”. En esta idea tiene un mensaje sobre las virtudes de acción y comportamiento que se desean fortificar o desarrollar tanto hacia fuera de la organización, como hacia dentro de la organización, para lograr la satisfacción del cliente externo e interno respectivamente.

La difusión de la idea fuerza mediante reuniones en las que se ejemplifican mediante videos o diapositivas el significado de las palabras y cómo se traducen en acciones es el primer paso. Luego que todos recibieron la capacitación se despliegan banners en todos los lugares físicos con la idea fuerza. Así, la visualización, sirve para “reconvenir” a quienes tienen comportamientos ajenos o

contrarios al “espíritu de la idea fuerza”, diciéndoles “¿cómo das cumplimiento al concepto de, por ejemplo “cordialidad”, de la forma que estás pidiendo las cosas?”

Lograr que entre compañeros se reconvengan al momento de hacer las cosas es un principio de cambio que debe ser profundizado, predicando siempre con el ejemplo.

▪ **Iniciar el Proceso de Gestión del Cambio**

En esta fase se identifican los líderes en todos los sectores y niveles y, son compenetrados de la necesidad de cambio y de los lineamientos estratégicos para generarlo; con ellos se comienza a trabajar difundiendo la idea fuerza, como imagen de la visión, la que deberá estar presente en cada lugar y evento. Es el momento de interactuar con la participación de los líderes “coalicionados” en reuniones cortas, con la gente de su sector, con el objeto de intercambiar ideas y relevar que cosas, actitudes, procedimientos, etc. resultan necesarios cambiar en su sector y en relación con los demás sectores. Aquí se releven nombres, informes, procedimientos, etc. que a criterio de los participantes contienen una dosis de contaminación que debe ser objeto de cambio.

El resultado de este Proceso se pone de manifiesto en una planilla resumen de las cuestiones que cada sector estima que deben cambiarse. Esta planilla se publica para conocimiento de todos y sirve de base para preparar el Plan de Mejoras.

▪ **Formular el Plan de Mejoras**

Esta actividad se relaciona con las actividades que se desarrollarán para lograr los objetivos de cambio propuestos; en él se desglosan los sectores, el cronograma, las acciones (capacitación, rediseño de informes, revisión de procesos, etc.), los responsables, los parámetros de evaluación y los resultados esperados.

▪ **Implementar el Plan de Mejoras**

La implementación consiste en llevar a cabo las actividades diseñadas en el Plan de Mejoras. Generalmente, como consultores, debemos “negociar” con la dirección la metodología, intensidad y cronograma de participación de las personas en la implementación del Plan. Ello es así, porque al empresario lo ataca una de las “reglas mortales” con las que se escuda como argumento: “aquí lo más importante es producir y vender; la gente no puede estar tanto tiempo dedicado a estas cosas...”; como si el cambio organizacional fuera una cosa menor!

En otras oportunidades la negociación de implantación pasa por la propuesta, por parte del empresario, de hacer la parte técnica solamente, sin considerar las interrelaciones con el resto de los factores o; implementar el cambio de funciones sin capacitar, sin rediseñar el manual de

funciones, sin generar la interfaz del traspaso de información, tips, cuestiones pendientes, etc y mucho menos de las reuniones de involucramiento y contención; cuestiones que si realmente no se hacen, ni se tienen en cuenta; constituyen el primer paso de la resistencia al cambio y comenzar a tirar por la borda todo el trabajo anterior.

- **Realizar las Actividades de Seguimiento y Consolidación.**

La implantación de los cambios no es lineal, siempre se ocasionan contratiempos, siempre hay algunos que entienden más que otros, siempre hay que gente que no vino a la capacitación programada, siempre hay un jefe que restringió la participación de la gente por otro tipo de compromiso, y sigue el detalle de imponderables que requieren soluciones.

Por otro lado, en el Plan de Mejoras, deben preverse los parámetros de evaluación cualitativos y cuantitativos que para cada actividad serán necesarios alcanzar como muestra del progreso y consecución del objetivo en cuestión. Estos parámetros deben ser objeto de valoración a medida que se implanta el cambio pudiendo establecerse porcentajes de implementación alcanzado en cada actividad.

El control puede ser programado en una planilla de seguimiento en el que consten los objetivos, las actividades por sector, los parámetros de control y el porcentaje alcanzado a un determinado momento de la gestión del cambio. En una columna “observaciones” podrían colocarse los eventos o contingencias que requieren ser consideradas como un nuevo objetivo dentro de la implantación del cambio; el que será sujeto de la correspondiente planificación.

Como diagnóstico del empresario MYPE incluí la poca valoración que hace de los cambios organizacionales en el sentido de definición de funciones, procesos, procedimientos y políticas; por ello, es reacio a considerar y controlar la efectiva aceptación del cambio en las personas. El empresario dice: “esto es así! No hay que preguntar, lo tiene que hacer porque ese ahora es su trabajo”; esta es una cuestión en la que debemos hacer docencia y negociar la forma de incorporar la parte de las relaciones humanas en la decisión de cambio.

5.4. Elementos para la Gestión del Cambio

A los fines de que las fases de cambio se puedan cumplir sin contratiempos, en las organizaciones se dispone de los denominados “elementos para la gestión del cambio”.

Es posible distinguir dos grupos de elementos para la gestión del cambio: intangibles y tangibles.

Los **elementos intangibles** son aquellos que se comprometen y apoyan el cambio. Están incluidos los **equipos** o coaliciones; los sistemas de **comunicación** para informar, formar, motivar e integrar a las personas implicadas en el cambio; la injerencia en la **cultura** con nuevas normas y la necesidad de una persona que ejerza el **liderazgo** del cambio.

Los **elementos tangibles** están formados por aquellas herramientas que la organización utilizará para aplicar en los sectores y sobre las personas involucradas con el cambio; entre ellos disponemos de: la fijación de **objetivos**, la **medida del rendimiento**, el **aprendizaje** y los **reconocimientos y recompensas**.

5.4.1. Elementos Intangibles

Veamos cada uno de ellos.

▪ Equipos

En las MYPE, cada equipo que servirá de apoyo para impulsar y gestionar el cambio, está conformado, en la mayoría de los casos, por una persona o a lo sumo dos.

Comparativamente, para empresas grandes se prevé la constitución de equipos de mejora, equipos de integración y comité de seguimiento; además del encargado, líder y gestor del cambio.

Entonces, normalmente tenemos como ayudantes una o dos personas que ofician de “equipos” y como gestor también, normalmente, actúa el propietario, el gerente o la “persona de confianza” del dueño, de la empresa. En las PYMEs nos encontramos que muy rara vez se crean equipos para gestionar el cambio constituidos por miembros de las diferentes áreas afectadas por el cambio. Por otra parte, el papel del gestor del cambio lo suele jugar el directivo, sin embargo, en muchas ocasiones, debido a que él está inmerso en su tarea diaria, no aporta el empuje y seguimiento necesario para el éxito del cambio llegando incluso a no implantarse.

▪ Comunicación

La comunicación es el aspecto medular, es la llave, es el eje de gestión del cambio organizacional. Si nos equivocamos en la forma de comunicar el cambio; entonces, fracasaremos con total éxito. Los cambios organizacionales a menudo fracasan debido a que no se lleva a cabo correctamente una estrategia de comunicación. Muchas personas no entienden la necesidad del cambio o como les va a afectar en última instancia a ellos, esto puede ocurrir incluso cuando la dirección ha comunicado correctamente su intención de cambio a través de mensajes bien diseñados o estrategias de comunicación cuidadosamente elaboradas.

En las MYPE el “radiopasillo” es un elemento de comunicación eficiente para cualquier tipo de versión, tanto las positivas como las negativas y suele suceder que lo allí informado se toma como la versión verdadera de los hechos. Entonces esos comentarios informales generan miedos no

justificados, falsas expectativas o interrogantes contrapuestos entre la realidad del cambio y la noticia recibida del radiopasillo. Por ello, desde la primer reunión de decisión para iniciar un cambio, como consultores debemos exponer, en reunión con los encargados de sector, los motivos de nuestra presencia y dejar en claro que no se trata de “ajustes” ni una forma encubierta de nuevos controles y/o racionalización de personal (que son los mayores miedos que tienen las personas).

Finalmente, decidido el cambio, planificado e implementado, en cada etapa tendremos que elegir una estrategia de comunicación clara, concisa y convincente, para evitar las suspicacias y el fomento de la resistencia al cambio.

▪ **Cultura**

Al decir de Leal, “La cultura organizativa es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones”. En la realidad MYPE prácticamente es algo desconocido la existencia de algo llamado cultura organizacional. Tal desconocimiento y la falta de un asesoramiento adecuado ha hecho y sigue haciendo fracasar cambios contrarios o ... a la cultura de la empresa.

Como vimos en el acápite 2.5 Dificultad del Cambio, el cambio de la cultura organizacional es el más dificultoso y el que más tiempo lleva. Requiere de mucho tacto y de conversaciones sinceras y francas relacionadas con los Por Qué cambiar y los beneficios que se lograrán, alcanzando un punto de equilibrio superior y una situación de mejora.

▪ **Liderazgo**

Se habla del liderazgo transformacional, basado en acciones inspiradoras que transforman a las personas; pero para ello se requiere que las personas involucradas en el cambio (empresario, mandos medios u otro mentor) tengan el conocimiento y el perfil para generar cambios que saquen a las personas de su zona de confort; cosa que no sucede en las MYPE.

En un proceso de cambio, el o los líderes (personas con ascendencia y respetadas por sus compañeros de trabajo), son los que crean el ambiente para el cambio. Normalmente, si tenemos la suficiente capacidad de liderazgo, somos los consultores quienes en las MYPE nos transformamos en el líder de la gestión de cambio.

La confianza en su persona y la forma de comunicación son los aliados fundamentales del líder. La participación del líder en la gestión del cambio está tratada en el Capítulo 7.

5.4.2.Elementos Tangibles

En función del factor que origina el cambio, se diseñan y utilizan los elementos denominados tangibles, como herramientas para gestionar el cambio. Tales elementos son: Fijación de Objetivos, Medición del Rendimiento, Capacitación y, Reconocimientos y Recompensas.

- **Fijación de objetivos**

Una de las características de los empresarios MYPE es que son reticentes a brindar información, aun cuando nosotros seamos su asesor contable, de organización o el consultor contratado. Mucho más reticentes son con relación a las cuestiones que deben transmitir a su gente y, cuando lo hacen, lo transmiten sin filtros, sin un eje estratégico de “venta” de la idea.

Este modo de actuar genera, en casi todas las empresas en que realicé intervenciones, desconfianza, incomprensión, falta de compromiso y resistencia inicial a cualquier tipo de cambio.

Todo cambio tiene un objetivo a alcanzar, el periodo de transición o de implantación debe ser confrontado con indicadores de seguimiento que nos digan que tan cerca o lejos estamos de lograrlo o lograrlos, porque del objetivo principal surgen todos aquellos que intervienen en la interrelación de los cuatro pilares: organización, tareas, tecnología y capacidades.

Resulta en extremo necesario erradicar la cultura empresarial de “buscar culpables” e implantar la de los acuerdos de consenso sobre las causas que originan los problemas y la implementación de soluciones o metodologías que eviten nuevos hechos del tipo tratado.

- **Medir rendimiento**

La evaluación es la resultante de comparar los indicadores cuantitativos y cualitativos establecidos con los obtenidos en determinado momento de la gestión de cambio.

La actividad de control, no sólo debe ser considerada para medir el rendimiento o la evolución o marcha del cambio, también debe ser inculcada como actividad consciente en todas y cada una de las personas con relación a su trabajo, a los fines de mejorar la eficiencia interna. Una cuestión que debemos evitar en los controles son los juicios sesgados por relaciones de amistad (muy frecuentes en estas organizaciones pequeñas).

- **Aprendizaje**

El aprendizaje organizacional es la capacidad para crear, incorporar y transmitir conocimientos.

La formación o capacitación y el entrenamiento son instrumentos de motivación que favorecen la comunicación, el desempeño y el compromiso de las personas con la empresa, disminuyendo la resistencia al cambio.

El feedback o proceso de retroalimentación es también una herramienta de aprendizaje por cuanto permite al interlocutor saber respecto de las dificultades que presenta el desempeño de determinada tarea y/o las habilidades adicionales que se requieren para terminar en tiempo y forma. Entonces podemos decir que el feedback genera un nuevo compromiso a través de la información que se transmite.

En la mayoría de las MYPE las personas no reciben capacitación para el desempeño de sus trabajos, tampoco existe desarrollada una cultura de mejora continua por la que se disponga que, por ejemplo: al menos una vez al año todo el personal debe realizar una actualización, curso o capacitación sobre temas de interés de la empresa. Todo tiempo no dedicado al trabajo, en general se interpreta como una pérdida de recursos (“los capacitás y después se te van...”).

Deben programarse todas las actividades de capacitación suficientes y necesarias para que el personal adquiera las destrezas, conocimientos y aptitudes requeridas para ejercitar cuanto sean necesario en los nuevos puestos, tareas, tecnologías que le corresponda desempeñar o utilizar como consecuencia del cambio.

▪ **Reconocimientos y recompensas**

Todas las personas de la organización se verán afectadas en mayor o menor medida por el cambio y antes que resistencia, debemos generar expectativas de mejoras producidas por el cambio.

Las expectativas tienen que ver con la promesa y la correspondiente motivación de alcanzar una nueva y mejor zona de confort. Por supuesto que ello podrá estar referido a la nueva tecnología, a las nuevas tareas, al nuevo status, o a la implantación de un sistema de reconocimientos y recompensas.

La **motivación** es el motor que impulsa a las personas a realizar algo, es el Por Qué de la acción.

Cuando propiciamos un cambio organizacional debemos prever si tal cambio amerita la creación de un sistema de reconocimientos y recompensas; entendiendo por tal a los beneficios económicos o de otra índole que pueden ser alcanzados como consecuencia del desempeño en el nuevo ambiente laboral.

En las MYPE asesoradas no existe implantado ningún tipo de sistema de incentivos asociados al desempeño; por lo que la decisión de incorporarlo ante un cambio de importancia, constituye un gran paso para la aceptación del cambio.

6. LIDERAZGO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

6.1. Resistencia al Cambio

Somos conscientes y lo hemos repetido varias veces a lo largo de este trabajo, que cualquier cambio, de la índole que sea, genera resistencia al cambio. La actividad principal del líder es trabajar en el proceso de convencimiento y aceptación del cambio, venciendo esta resistencia.

Se denomina **resistencia al cambio** a todas aquellas situaciones en las cuales las personas deben modificar ciertas rutinas o hábitos de vida, laborales o profesionales; pero se niegan, por diversos motivos, a realizarlo de manera diferente.

La resistencia al cambio de una persona es diferente dependiendo, de las experiencias previas y la capacidad y disposición que posea para afrontar los cambios. La resistencia puede ser inmediata, diferida, abierta e implícita, dependiendo del tiempo en que se produzca o del modo que tenga de manifestarse.

Según Kurt Lewin, existen tres **causas para la resistencia al cambio**:

- La **cultura organizacional** que guía la conducta de los trabajadores que se sienten amenazados cuando hay que hacer cambios radicales.
 - Falta de participación en la empresa (medidas inconsultas).
 - Mayores responsabilidades laborales y menores beneficios.
 - Degradación de la actividad actual (“Lo que hicieron hasta ahora está mal, y ésta es la forma en que lo tienen que hacer ahora”).
 - Amenaza del puesto de trabajo, sueldo u otros beneficios.
 - Amenaza al estatus en la empresa.
- El **interés propio**, las razones que afectan al deseo al cambio, como la costumbre o la motivación y capacitación.
 - Miedo a no poder aprender las nuevas destrezas requeridas.
 - Miedo al fracaso (baja autoestima).
 - Miedo a menor interacción social (división física, cambio de sector, trabajo aislado)
 - Los objetivos organizacionales difieren de sus objetivos personales (cambio de lugar, de horario, de beneficios, etc.).

- La **percepción de metas y estrategias** de la organización, no entendiendo porque se necesita un cambio o meta nueva.
 - Falta de información y conocimiento de por qué se hace.
 - Miedo a lo desconocido (arraigo a la zona de confort).
 - Baja confianza en la empresa (despidos, quita de beneficios, trabajar más, etc).

Dos claves para vencer la resistencia al cambio:

La primera, es la comunicación eficaz, definiendo en forma clara, de la mejor manera posible, cuál será la situación a la que se pretende llegar una vez realizado el cambio.

La segunda, está dada por la capacidad de negociación y la habilidad del líder para generar conversaciones convincentes y persuasivas que conduzcan al cumplimiento del objetivo deseado.

6.2. Liderazgo para el Cambio

Si se espera un cambio de comportamiento de las personas; entonces, el líder deberá escucharlas y tomar en cuenta sus opiniones en el proceso de cambio. La función del líder es dar participación y contención a las personas involucradas en el cambio porque, en caso contrario, no lo implementarán.

La función del líder será proporcionar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el cambio que se pretende lograr?
- ¿Por qué los cambios son necesarios?
- ¿Cuáles serán las consecuencias de estos cambios; tanto para la organización, como para las personas?

Hay distintos métodos para convencer a las personas a cambiar y, por supuesto, la forma de hacerlo dependerá de la organización, la situación en particular y el estilo de liderazgo. No obstante, me permito introducir en este trabajo la propuesta de Juan Carlos Lucas en su libro El Arte de Hacer Historia, cuyas herramientas conceptuales y procedimentales me han dado resultado en mis experiencias de cambio organizacional.

6.2.1. El Desafío

Para entender la forma en que debemos abordar las relaciones interpersonales, primero nos ubicaremos haciendo un pequeño análisis del entorno que nos rodea. Para comenzar, debemos partir de la idea que lo que hacemos hoy, en el futuro no se hará más; al menos no de la manera que lo conocemos y hacemos.

Christensen y Overdorf analizan los fenómenos tecnológicos y dice que algunas evoluciones son de “sostenimiento”, aquellas mejoras que benefician a las empresas líderes; en tanto que otras evoluciones son “disruptivas”, las que cambian las reglas de juego y reacomodan la manera de hacer negocios (aparecen nuevos productos y competidores).

El mundo actual está lleno de ideas disruptivas, aquellas que rompen con los parámetros de productos, procedimientos y beneficios que nos aportan su uso. Veamos el ejemplo del teléfono celular: ¿para qué sirvió inicialmente? Y ahora, ¿cuáles son sus usos? (tecnología disruptiva). Otro ejemplo es la forma de escuchar música: en combinado, en wincofon (discos de pasta), en cassette, en CD, finalmente por Internet (tecnología disruptiva).

Ante estos escenarios cambiantes solemos reaccionar mirando el futuro con ojos del sentido común del pasado y de esa manera no alcanzamos a comprender el cambio y su importancia; así es como perdemos el liderazgo de lo que hacemos.

Nos cuesta entender que ahora el “negocio” es otro, que lo que hacíamos ya no existe, que las necesidades del Cliente son otras. Por ello, es que decimos que, tomando en consideración los cambios disruptivos; nuestra empresa y/o nuestra profesión, van a desaparecer tal como la conocemos hoy! La clave de sustentabilidad es reinventar nuestra identidad, aprendiendo a analizar la forma de intervenir haciendo algo distinto que satisfaga a los Clientes. Resulta necesario que seamos “maestros en ser aprendices”.

En el camino de aprendizaje debemos tomar conciencia que necesitamos participar conviviendo con Presencia, Apertura y Protagonismo:

- **Presencia:** participar de **conversaciones** con la mente y el cuerpo en ellas.
- **Apertura:** **escuchar** aquellas opiniones que no me confirman, que son distintas; que constituyen otro punto de vista; que conducen a una nueva conclusión.
- **Protagonismo:** pasar de la conversación y escucha a la **acción**.

En el camino del cambio, del aprendizaje, nos encontraremos con el **detractor**; aquella persona que es impermeable al cambio, que no desea dejar su área de confort y que para justificar su postura explica teóricamente, sin bases concretas, el por qué algo no puede funcionar.

En todos los órdenes de la vida, el liderazgo se ejerce desde lo que tenemos en común y, para descubrirlo debemos desarrollar la escucha.

6.2.2. El Obstáculo

El mayor obstáculo para el aprendizaje y rediseño está compuesto por una combinación de nuestras creencias y conducta.

Las **creencias** son aquellas frases incorporadas como limitantes en nuestro subconsciente que aparecen cuando nos sometemos a actividades de cambio y actúan como un reflejo condicionado. Así, aparecen las “reglas mortales” como una barrera para la acción o para el cambio y escuchamos decir: ¡Eso no es para nosotros!; ¡Eso es una pérdida de tiempo, hay que producir, hay que vender!; ¡Hemos llegado hasta aquí sin ello!; ¡En teoría es una cosa, pero en la práctica...!

La **conducta** es la manera en que nos comportamos. Los patrones de conducta se ven modificados por los residuos históricos de nuestra experiencia. Por lo tanto, debemos aprender a conocernos conscientemente, saber cuáles son nuestras respuestas condicionadas por estímulos de nuestra experiencia y desconectarlas; por ejemplo: el miedo a las alturas, la molestia a respuestas negativas.

Nuestra conducta se manifiesta combinada con las emociones básicas y los estados de ánimo.

Las **Emociones Básicas** tienen que ver con la forma en que me relaciono con las circunstancias. Me producen miedo, enojo, alegría. Por ejemplo, si soy una persona que tiene demasiadas reglas como normas de conducta; entonces soy una persona que se enoja con frecuencia porque contrasto la forma de actuar de los demás con mis patrones de conducta.

El **Estado de Ánimo** es la forma en que me relaciono con las posibilidades. Constituyen el combustible de las relaciones y pueden ser **positivos**, por ejemplo: resolución, ambición, confianza, aceptación, apertura, orgullo, asombro, simpatía, etc.; o **negativos**, por ejemplo: resignación, celos, culpa, agobio, desprecio, arrogancia, indignación, vergüenza, frustración, etc.

Los estados de ánimo positivos son empoderantes, nos conducen hacia el hacer y las buenas relaciones y nos convierten en **protagonistas**; en tanto los negativos son limitantes nos generan malas relaciones, son enemigos del liderazgo y nos convierten en **víctimas** o en **detractores**.

Dado la importancia de las relaciones y las conversaciones que debe tener un líder, debe aprender a conocerse y conocer los patrones que mueven los estados de ánimo de sus interlocutores especialmente los que son perjudiciales o limitantes: Agobio o Cansancio; Frustración; Victimización; Ansiedad; Escepticismo; Resignación; Resentimiento y Cinismo.

Cómo líder debo analizar cómo y cuáles son los estados de ánimo que sustentan las relaciones de trabajo; analizar la actitud con que la gente enfrenta la gestión diaria y extrapolarla como estado de ánimo de la organización. Debemos intervenir para lograr un desplazamiento anímico; de los estados de ánimo negativos, a estados de ánimo positivos tales como: **Ambición, Aceptación, Apertura, Protagonismo, Confianza**, etc.; porque es la única manera en que podremos gestionar el cambio.

En la gestión de cambio, la actividad principal del Líder es generar **procesos** que en el camino logren desplazar la **emociones** y, mantener **conversaciones** que generen **acciones** dirigidas a obtener un **resultado**.

Si mi problema es que no tengo Resultados, es porque no tengo suficientes Conversaciones que me indiquen las Acciones a realizar.

6.2.3. Las Posibilidades

La **clave** es cultivar un **foco** protagónico que **amplíe posibilidades**. Debo cambiar la forma de enfocar: del Problema a la Solución y del Miedo al Propósito. “A un hombre pueden despojarlo de todo menos de una cosa, la última de las libertades humanas, la libertad de elegir la actitud que asume en cualquier circunstancia, la libertad de elegir su propio camino” Viktor Frankl.

El **foco de la víctima** es explicar su circunstancia en hechos que están fuera de su influencia. “Soy inocente e impotente”. El **foco del protagonista** es explicar su circunstancia en sus posibilidades de acción. “Soy responsable, poderoso y digno”; “me hago cargo porque si no soy parte del problema, no puedo ser parte de la solución”.

Tener un **objetivo** es un punto de partida esencial que nos marque el norte hacia el que nos dirigimos y es, luego de esta definición, donde surge la primera bifurcación de **opciones** de decisión: nos orientamos a **resultados** o a **procesos**.

Quién está orientado a **resultados**, normalmente es víctima, sabelotodo y si el resultado no se alcanza o es malo en la cantidad y calidad deseada constituye un **fracaso** y siempre alguien tiene la **culpa**. En general trata de alcanzar un resultado distinto haciendo más de lo mismo. En tanto que, quién está orientado a los **procesos**, normalmente es un aprendiz, está abierto a las posibilidades, tiene la mirada puesta en el **cliente** y en el **que hacer, cómo hacer, que aprender o cambiar** para alcanzar su **satisfacción**.

Entonces, para analizar si somos parte del problema o de la solución es fundamental conocer cuál es nuestro discurso: saber si justificamos el resultado desde una posición de víctima o de protagonista.

La **víctima** es quién encuentra las razones del resultado fuera de sí: “lo que pasa es que no alcanzamos el nivel deseado porque los vendedores no se esfuerzan, porque no hay compromiso, porque nadie se calienta, porque no hay plata en la calle, porque ...” “Hay que sancionar/ echar a los que no vendan equis cantidad por mes”.

El **protagonista** enfrenta la situación del resultado de la perspectiva: “hay que analizar en que nos equivocamos, que necesitamos saber, aprender, mejorar; para revertirlo”. “Hay que analizar el proceso, el modo en que pretendemos alcanzar la satisfacción del cliente, la motivación y herramientas que les damos a los vendedores, los problemas que enfrentan en su contacto con los clientes, sus opiniones son fundamentales”. “Necesitamos relevar y decidir hoy los cambios que necesitamos hacer”.

6.2.4. Escuchar para Crear Valor

“Seducir es cultivarse como posibilidad de ...”. Las preguntas que debe responderse todo líder son: ¿soy posibilidad para quién deseo serlo?; ¿El valor que transmito es apreciado?.

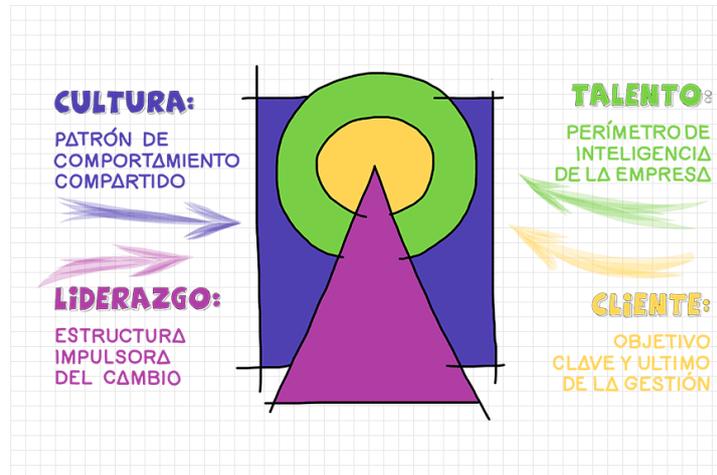
Sólo puedo seducir si aprendo a escuchar. Esto requiere pasar de una visión de **producto** como el centro de importancia, a la del **cliente** como centro de importancia.

Para propiciar el cambio, como líderes, necesitamos innovar y crear. Necesitamos **escuchar** en forma activa, debemos conocer los “concerns”, lo que al interlocutor lo preocupa, los intereses reales, hacia donde están dirigidas sus miradas o movimientos hacia el futuro. El **concern** es el espacio en el que la persona tiene centrado su interés y cuidado. Cuando entendemos esto; entonces estamos en condiciones de comenzar a innovar, creando algo distinto para satisfacer una necesidad que hoy está vista como un “worries”, un problema, un conflicto, la angustia del cambio. Actuando así, cuando escucho a un coordinador de ventas decir que su necesidad es un Informe de Ventas y manifiesta que nunca lo tiene disponible (worriers) y por ello no puede mejorar la toma de decisiones para aumentar la rentabilidad (concerns); entonces, como proveedor de información debo trabajar y orientar mi labor y contribución a satisfacerlo,

El proceso para **crear valor para el cliente** se inicia con un **mapa** de su historia (gustos, habilidades, barreras, etc.). El cliente, en el cambio organizacional, son todas las personas involucradas, son todas las personas de la empresa.

No debemos relacionarnos con el futuro, proyectando la historia; sino que debemos relacionarnos comprometiéndonos con una **posibilidad** basada en la visión.

En la gráfica del Cuadro 11. Se sintetiza cómo la acción del líder va directamente al cliente.



Cuadro 11. El Liderazgo y su influencia en la Organización

6.2.5. Acciones para Alcanzar los Objetivos

Hay distintas formas de **procesos**:

- Materiales: que consisten en manipular y transformar cosas/insumos;
- Informáticos: que manipulan y transforman datos y;
- de Coordinación: que tienen el propósito de producir satisfacción en las relaciones con los Clientes.

Los dos primeros tienen base en procesos de ingeniería; en tanto que el último utiliza la **comunicación**, la **conversación** como elemento de **acción**.

Hay distintas formas en que se manifiestan o estructuran las conversaciones: El **Relato**, que afirma y describe los hechos; el **Comentario**, que opina y valora los hechos; la **Declaración**, que resuelve y decide y; la **Promesa**, que es un compromiso de acción. Las dos primeras son conversaciones de posibilidades; en tanto que **la declaración es una conversación para la acción con el objetivo de generar nuevos resultados**.

La declaración me pone en marcha; pone en marcha la empresa, el equipo de trabajo; la declaración me compromete. debemos declarar aquellas cosas que queremos hacer/cambiar y establecer los **objetivos**, el **proceso** y las **conversaciones** que necesitamos tener para conseguirlo.

Para crear futuro, para conseguir los objetivos, para concretar el cambio, necesito tener **conversaciones** de posibilidades con mi gente, mis clientes, mis proveedores, terceros; hacer promesas a los empleados, clientes y proveedores y hacer declaraciones de resolución para encauzar la acción.

Hay dos axiomas que sintetizan la función del líder:

- **Si me faltan resultados, me faltan conversaciones.**
- **No se puede crear futuro sin desestabilizar el presente**

7. CONCLUSIONES

El cambio organizacional en las MYPE tiene características muy particulares; por ello, debemos estar impregnados de todas las herramientas y metodologías disponibles para la gestión del cambio; pero debemos considerar que la aplicación de ellas estará restringida a cada caso particular y a un uso parcial y sumamente acotado.

No es fácil trabajar como consultor del cambio en las MYPE, normalmente su falta de recursos nos convierte automáticamente en líderes del proyecto y esto lo debemos evaluar antes de comenzar.

El cambio organizacional iniciado con el factor que sea, tecnológico, organizativo, distribución de tareas y/o formación; siempre repercutirá en las personas y ellas son el foco para la acción y ejercicio del liderazgo.

Solamente logrando la satisfacción del cliente, sujeto del cambio, la gestión del cambio organizacional concluirá exitosamente.

BIBLIOGRAFIA

- Bennis, W. “Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas”.
- Boggino, G. “Gestión del cambio organizacional en sus visiones epistemológica, ontológica, metodológica y axiológica”.
- Christensen, C. y Overdorf, M. Enfrentando el desafío del cambio perturbador, Número de Marzo-Abril de 2000.
- Hiatt, J.M. “ADKAR: un modelo de cambio en los negocios, el gobierno y nuestra comunidad”
- Kotter, J. “Liderando el cambio”.
- Lewin, K. “Teoría del Campo de fuerza”.
- Lucas, J. C. “El Arte de Hacer Historia”.

Trabajos de Investigación

- F.A.C.P.C.E. Comisión PYME. “Parámetros para PYMES”. Trabajo de Investigación.
- Castañeda Gómez, R. “El proceso de cambio en las organizaciones”. Tesis.
- Ruiz M.; Ruiz, S.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J. “Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes”. Tesis.

GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, DEL CAMBIO A LA TRANSFORMACION

VIII. Administración

1. Gestión del cambio organizacional

XXII Congreso Nacional de Prof. en Ciencias Económicas

San Juan, 27 y 28 de Septiembre de 2018

Dr. L.A./C.P. Alberto Emilio Vazquez

Avenida Eva Perón 1026 Dto. 4 C.A.B.A.

011-4921-9699

alberto_e_vazquez@ciudad.com.ar

GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, DEL CAMBIO A LA TRANSFORMACION

VIII. Administración

1. Gestión del cambio organizacional

XXII Congreso Nacional de Prof. en Ciencias Económicas

San Juan, 27 y 28 de Septiembre de 2018

SUMARIO

1 - INTRODUCCION

2- LOS MOMENTOS EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

3 – EL PROCESO DE CAMBIO

4 - TIPOS DE CAMBIO EN EL ENTORNO

5 - TEORIAS DE CAMBIO

6 – TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

7 - CAMBIO Y TRANSFORMACION

8 – LAS TEORIAS DE LA TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

9 – CONDICIONES FACILITADORAS DEL CAMBIO Y LA TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

10 – CONCLUSIONES

11- BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

RESUMEN

Ante cambios constantes, cada vez más acelerados y turbulentos las organizaciones necesitan prestar atención al entorno, se debe contar con distintos sistemas que aseguren su supervivencia, que le den normatividad; sistemas de administración y control, de información, operativos, etc., dentro de un marco donde se cumplan las expectativas de los clientes y se respeten las leyes establecidas, que permitan que la organización se adapte a dichos cambios Sin embargo, pocas veces se plantea sistemas para gestionar un cambio organizacional de acuerdo a un modelo que facilite la transición, de un estado al otro, a efectos de seguir siendo competitivas, de acuerdo a ello hay distintos tipos de cambios que afrontar, mejoras cualitativas o cuantitativas de algo que ya existe, reemplazar algo ya existente por otro nuevo o cambiar profundamente, la estructura y los conceptos actuales para ello, debe gestionar los cambios necesarios para ello teniendo muy en cuenta la sobre todo la cultura organizacional imperante y los distintas factores y condiciones que facilitan o obstruyen el cambio que se desea.

PALABRAS CLAVE

Cambio Organizacional – Procesos de Cambio – Teorías de Cambio -Transformación Organizacional

1 – INTRODUCCION

Existen poderosas fuerzas asociadas con la avanzada de la tecnología, la integración económica, la madurez y turbulencia de los mercados y el cambio al capitalismo en las regiones antes comunistas, han traído consigo una economía globalizada que afecta a todas las organizaciones, desde la más grande hasta la más pequeña, creando más amenazas y oportunidades. Para reconocer y administrar las amenazas y aprovechar las oportunidades, las empresas actuales pasan por sorprendentes cambios en todas las áreas de actividad, el cambio ya no es más gradual y poco frecuente, sino que es cada vez más acelerado y en forma de saltos por el contrario plantea cada vez más retos, ya que se da de manera constante y solo las organizaciones que desarrollen flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios podrían tener éxito en sus sectores o industrias, razón por la cual la gestión del cambio se vuelve una necesidad también por los retos intrínsecos que plantea a las organizaciones.

Puede haber varios tipos de cambios en las organizaciones a propósito de las fuerzas que ocurran en su entorno externo (oportunidades o amenazas, que tienen su origen en los cambios globales, de la competencia y de los diversos mercados donde la organización se desenvuelve): cambio en la estructura, cambio estratégico, cambio en la cultura, planeación de los recursos empresariales,

Se pueden destacar entre los más relevantes:

Cambios en la tecnología, que pueden ser modificaciones en el proceso de producción o en su base de conocimiento;

Cambios en el producto y servicio, que pueden incluir adaptaciones, mejoras o líneas nuevas;

Cambios en la estrategia y estructura, que incluyen la supervisión y administración de la organización, modelo de negocios, etc.; y

Cambios en la cultura, por ejemplo la transformación de los valores, actitudes, conductas, entre otros, organizaciones horizontales, equipos, redes, nuevas tecnologías y productos, nuevos procesos de negocio, e-business y organizaciones que aprenden, etc.

Las organizaciones emprenden una gestión del cambio en base a algunas razones primordiales:

* Los cambios del medio ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización. Como en cualquier sistema, las organizaciones necesitan y deben interactuar con sus entornos externos. Si una organización pierde contacto con su entorno, se podría encontrar ofreciendo productos o servicios a poca gente que quiera comprarlos, mientras más competidores más ágiles gana su segmento en el mercado. A menudo el mejor camino para volverse más sensible es la reestructuración.

* Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar y puede representar ya sea un problema o una oportunidad, dependiendo de la perspectiva de quien lo observe, pues hallar oportunidades es la clave del empresario emprendedor de éxito y tiene mucho que ver con el éxito pasado de organizaciones establecidas.

* La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno, la toma de decisiones es metódica, incluso lenta, y las nuevas ideas y ventajas competitivas tienden a quedar paralizadas por la rutina organizacional. Siendo la fuerza impulsora detrás de muchos cambios por parte de organizaciones que han sido exitosas, y prestigiadas en el pasado y son víctimas de su propio éxito, ya que han construido estructuras organizacionales muy estables, burocráticas y grandes que son muy eficientes para alcanzar determinadas metas en un ambiente específico (el anterior) y hoy luchan para responder a un entorno externo complejo y cambiante.

2- LOS MOMENTOS EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

Los procesos de cambio son generados a partir de una secuencia dinámica y emergente que pasa por distintos estadios no estáticos en el tiempo. Para simplificar la secuencia dinámica, existen cuatro grandes fases que de alguna manera u otra se pueden apreciar en todo proceso de cambio:

1) Fase de satisfacción (competencia inconsciente): allí donde no se generan dinámicas de cambio ya que aún no se es consciente de la necesidad del cambio. Las personas tienen naturalizados e integrados una serie de modelos mentales, comportamientos, prácticas institucionales, hábitos culturales, dinámicas de relacionamiento, competencias, etc. y no creen pertinente o necesario cambiarlos. Existe un equilibrio en el sistema que permite cierta estabilidad y consistencia del mismo.

2) Fase de negación (incompetencia inconsciente): se percibe o intuye que algo no está funcionando bien y ya se denota un desfase entre el deber ser y el ser. Sin embargo, existe resistencia a cambiar el *status quo* por miedo a lo desconocido, inercia de comportamiento y pensamiento, o por lo que supone de reconfiguración en las relaciones de poder. Es visible la ruptura del equilibrio del sistema pero se generan grandes tensiones y resistencias que no permiten avanzar hacia una nueva situación de los factores del sistema; y por ende, de las relaciones entre ellos.

3) Fase de confusión (incompetencia consciente): los actores están motivados a entrar en una dinámica de cambio una vez superada la resistencia inicial. Sin embargo, no se sabe muy bien cómo avanzar o qué dirección tomar por lo emergente e incierto de todo proceso de cambio. Éste es el momento de mayor vulnerabilidad emocional en los actores debido a las consecuencias que tiene para los individuos salirse de la zona de confort político, emocional, cognitivo, relacional. Éste es el momento en donde se da una mayor disonancia cognitiva entre lo que se conoce y lo que se percibe que se debe aprender/ conocer. El reconocimiento consciente y explícito de que no se sabe lo que se ha de saber genera ansiedad. Lo mismo se aplica al reconocimiento de la necesidad de cambiar un determinado posicionamiento político: se sabe que hay que moverse hacia otra posición pero aún no hay suficiente claridad de hacia

dónde nos dirige ese nuevo posicionamiento. Existe una gran dispersión en el sistema, lo cual genera dinámicas caóticas.

4). Fase de renovación (competencia consciente): a partir de la necesidad explícita y consciente de desarrollar nuevos campos de posibilidad se entra en una dinámica virtuosa. Ya está individual o socialmente aceptado que hay que cambiar; y este nuevo contexto ayuda a desarrollar las condiciones para que se dé el cambio deseado. Se entra en procesos de mutación, transformación y renovación que logran consolidar las bases del cambio. El sistema logra reconfigurar las dinámicas de equilibrio y paulatinamente se avanza hacia un nuevo equilibrio dinámico-caórdico.

3 – EL PROCESO DE CAMBIO

Cuando los directivos comprenden el proceso de cambio tienen una idea más clara de lo que deben hacer y en qué momento. Pueden anticiparse a muchos problemas predecibles y mitigar su impacto. No solo saben qué acciones hay que emprender, sino también lo que es necesario hacer en el presente para allanar el camino para el futuro se divide el proceso en cuatro fases que ocurren en paralelo:

Descubrir. El cambio comienza con la comprensión. ¿Qué necesidad de cambio hay? ¿Será de naturaleza evolutiva o revolucionaria? ¿Qué alcance tendrá? ¿Cómo es de urgente? ¿A qué comunidades, grupos de interés y agentes de cambio hay que tener en cuenta? ¿Quiénes son las personas que lideran el cambio y hasta qué punto están coordinadas y comprometidas? ¿Cuál es el nivel de compromiso?

Decidir. Se elabora la visión, se delimita el terreno de cambio y se elaboran los planes. El equipo principal y los pioneros comienzan a implicar a los empleados en las decisiones de cambio. En esta fase, las funciones clave del liderazgo consisten en decidir cómo estructurar la iniciativa de cambio, establecer relaciones, motivar a los demás y lograr coordinación y compromiso.

Desarrollar. Comienza el proceso de comunicación y se dan los primeros pasos para impulsar el cambio. La implantación puede ser lenta o rápida, pero los líderes deben ser conscientes de que por muy rápido que decidan avanzar, todo el mundo necesita tiempo para adaptarse a los cambios. Aquellos que lideran el cambio deben mostrar su compromiso con la iniciativa de cambio y, sobre todo, con las personas a las que este afecta. Llegar a comprender el cambio es una tarea emocional que requiere establecer relaciones con una red de agentes del cambio relacionados entre sí.

Discernir. El cambio puede continuar y consolidarse... o fracasar o no arraigar. Los líderes del cambio deben ser capaces de distinguir lo que funciona y lo que no para mantener la atención, la energía, los recursos y el apoyo necesarios para asegurarse de que el cambio sea duradero. Para

lograr el éxito, es imprescindible aprender lo que ha sido efectivo en el proceso de cambio y lo que no, y adaptar los planes futuros en consecuencia para garantizar el progreso.

4 - TIPOS DE CAMBIO EN EL ENTORNO

Existen distintos tipos de cambio que se dan en el entorno:

- Cambios emergentes. Son aquéllos que se dan en nuestro desenvolvimiento diario de la vida. Son procesos adaptativos e irregulares basados en el aprendizaje experiencial, y que se dan como consecuencia de los cambios inesperados y/o no planificados que surgen de esta dinámica vivencial.
- Cambios transformativos. La crisis y el estancamiento preparan el terreno para el cambio. Este tipo de cambio se basa en el des-aprender y en liberarse de aquellas mentalidades, relaciones, identidades, instituciones formales y no formales, etc. que obstaculizan la probabilidad de cristalización de nuevas realidades más justas y equitativas en términos políticos, sociales y económicos.
- Cambios proyectables. Cambios basados en problemas simples o complicados que se pueden resolver mediante proyectos concretos y acciones planificadas desde una lógica lineal.

En términos generales, una Teoría de Cambio se centra en analizar y proponer acciones pertenecientes a los cambios transformativos, más complejos en su naturaleza y que exigen de nuestra parte una lógica flexible de pensamiento-acción. Los cambios proyectables son aquéllos que podríamos gestionar con una lógica de proyecto, utilizando el Marco Lógico o un Cuadro Integral de Mando como instrumento de análisis y planificación. Es importante explicitar esta primera premisa de partida, ya que a menudo se plantean acciones para cambios transformativos desde una lógica de pensamiento de cambio proyectable. Se trata de evitar caer en esa trampa lógica. En el caso de cambio transformativo, impera una lógica de pensamiento flexible y fluido; en tanto en el caso de cambio proyectable, domina una lógica rígida.

5 - TEORIAS DE CAMBIO

Una teoría de cambio representa en un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo, implicando muchas veces un profundo análisis sobre todos los pasos a darse para lograr un cambio deseado, identificando las precondiciones que permitirán o inhibirán cada paso, listando las actividades que producirán esas condiciones, y explicando cómo esas actividades podrían funcionar

Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad elabora una vista amplia del cambio deseado, probando cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso, partiendo de una Visión de Éxito (Cambio de Largo Plazo, Imagen Objetivo, o Macro Cambio) e identifica un conjunto de resultados (primarios, secundarios, terciarios, etc.), todos ellos precondiciones unos de otros que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado. Tales precondiciones

(resultados a diferente nivel) constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados, lo cual facilita una explicación clara de la lógica subyacente a las conexiones entre las precondiciones y las intervenciones que han sido identificadas. Asimismo, apoya también la construcción de consenso sobre la estrategia para alcanzar el éxito.

Una Teoría de Cambio se trata de:

- Un ejercicio de visualización creativa y consciente que permite concentrar la energía en determinadas realidades futuras no sólo posibles, sino también probables y deseables.
- Un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo se cree que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo con base en:
 - 1) un análisis realista de contexto;
 - 2) una auto-valoración de las capacidades de facilitación de proceso; y
 - 3) una explicitación crítica de los supuestos que subyacen.
- Identificar, definir y mapear las relaciones entre los diferentes niveles de una intervención, tanto linealmente (de los fines hasta precondiciones) como dinámicamente (relaciones entre múltiples niveles)
- Identificar las conexiones lógicas entre resultados (precondiciones) e intervenciones para lograr un cambio de largo plazo, considerando los supuestos relevantes
- Un enfoque de pensamiento-acción que ayuda a identificar hitos y condiciones que han de darse en la senda del cambio que se desea provocar, desarrollando argumentos que explican cómo un cambio afecta a otro y explicando cómo las actividades causarán impactos
- Un ejercicio de aprendizaje colaborativo y de múltiples actores que incentiva el desarrollo de la lógica flexible necesaria para el análisis de procesos complejos de cambio social.
- Un mapa flexible semiestructurado de cambio que enlaza las acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que se quiere provocar en el entorno inmediato.
- Una herramienta de proceso que ayuda a monitorear consciente y críticamente el pensar y la acción tanto de manera individual como también colectiva, lo cual permite ver que es posible y que no es posible de realizar

Una Teoría de Cambio, para diferenciarla de otros enfoques:

- No es una verdad absoluta e incuestionable de cómo se ha de dar el cambio, de cómo va a ocurrir o incluso de cómo desearíamos que ocurriese.
- No es una receta definitiva que ayuda a eliminar la incertidumbre existente en procesos sociales emergentes y complejos.
- No es un sustituto del marco lógico como instrumento de planificación rígida.

6 – TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para asegurar la supervivencia de las organizaciones, éstas experimentan continuamente cambios de muy diferentes profundidad que necesitan, por ello, acercamientos y estrategias diferenciadas, adaptadas a las realidades de partida y objetivos buscados. Anderson y Ackerman (2001), los agrupan en tres tipos de cambios:

- **Cambio de Crecimiento:** implica mejora cualitativa o cuantitativa de algo que ya existe, sin cambiar el tipo de actividad ni los conceptos fundamentales.
- **Cambio de Evolución:** se genera una nueva situación al reemplazar algo ya existente por otro nuevo, perfectamente definido. Cambia la estructura, pero los conceptos fundamentales se mantienen.
- **Cambio de Transformación:** cambia, profundamente, la estructura y los conceptos, siendo el más potente y a la vez el más incierto y complejo. No se conocen con precisión en el origen cuáles pueden ser los resultados y exige para su desarrollo cambios profundos en la cultura organizativa, comportamientos y formas de pensar.

Así, mientras que el Cambio de Crecimiento y el Cambio de Evolución comparten varias características facilitadoras:

- los resultados perseguidos pueden ser cuantificados y conocidos previamente,
- no exigen cambios significativos de cultura, comportamientos o modelos mentales, y
- tanto el proceso de cambio, como sus recursos y planificación se gestionan normalmente.

El Cambio Transformacional exige un conjunto de habilidades de liderazgo muy determinadas, pues concurren varios condicionantes complejos:

- no se conoce previamente con precisión el estado final que se alcanzará, pues se irá conociendo y modelando desde el propio proceso de cambio, emergiendo con el propio proceso, lo cual exige imperativamente, cambios en las formas de pensar, en los comportamientos y en la cultura organizacional (la parte “soft” de la organización, la más difícil de gestionar)
- no se puede controlar o gestionar el proceso de forma clásica, pues persigue un futuro algo borroso que pasa por de dinámicas humanas de cambio, por lo que el camino no es predecible.

Así pues, el cambio de Transformación requiere líderes que expandan su visión global y mejoren su conciencia y habilidades para gestionar estos impulsores del cambio, internos y externos. Exige renovados modelos mentales y estilos, tanto a los líderes como a todos los profesionales de la organización: todos deben trabajar en su cambio personal, como parte inherente a la transformación organizacional.

Cambio de Crecimiento

Representa una mejora cualitativa (“mejor qué”) y/o cuantitativa (“más de”) alguna habilidad, método, producto, servicio, estándar de rendimiento o cualquier otra característica que, por

cualquier razón, entendemos que no es adecuada a las necesidades actuales o futuras. Por lo cual los cambios de crecimiento son dentro de lo previsible, es decir, es algo sabido o practicado.

Sus características más señaladas son:

- Es el cambio organizacional más simple: está motivado por el objetivo de mejorar algo que ya sabemos hacer, asegurando mejor rendimiento, continuidad o más satisfacción.
- Da respuesta a pequeños movimientos del entorno o mercado o a la mejora continua de nuestros procesos.
- El impacto o trauma en la organización es muy bajo e, igualmente, el riesgo del proceso y las amenazas a la propia supervivencia organizativa son mínimos.
- Su lanzamiento solo necesita compartir la información acerca de las razones de esta necesarios para su ejecución.
- La estrategia más habitual para ello es la formación en nuevas habilidades, la comunicación y las nuevas técnicas o procesos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Puede ser aplicado a personas, grupos o a la organización al completo.

Cambio de Evolución

Es más complejo ya que habitualmente responde a movimientos significativos en el entorno o en el mercado que ponen en cuestión la competitividad. A diferencia del cambio de crecimiento, que simplemente mejora lo que hay, el cambio de evolución sustituye lo que ya existe por algo completamente distinto, surgiendo normalmente ya sea por la asunción de tener un problema o por vislumbrar una oportunidad no cubierta, en ambos casos, algo de las actuales operaciones debe cambiar o ser creado para atender adecuadamente las actuales o futuras demandas (por ejemplo reorganizaciones, fusiones o consolidaciones, reducción o abandono de líneas de negocio, implantación de tecnologías que exigen nuevos comportamientos o modelos mentales, creación de nuevos productos servicios, procesos que sustituye a los anteriores).

Se caracteriza por aspectos como:

- Sus tres estados de cambio de modelo: antiguo estado, nuevo estado y estado de transición. Requiere desmontar el antiguo estado para crear uno nuevo, lo que conlleva un cierto tiempo, el estado de transición.
- Necesita ser dirigido.
- Suele asociarse con proyectos que requieren un presupuesto, un diseño de actividades, unos resultados concretos y detallados y una planificación temporal.
- Aspectos culturales y humanos comienzan a estar presentes, aunque no sean dominantes.
- Aunque muchos líderes lo suelen ver como puramente técnico o estructural, suele haber impactos en las personas y la cultura que, al no ser muy elevados, pueden ser gestionados y previsibles: buena comunicación, involucramiento de los empleados en el diseño e implementación con control y seguimiento cercano sobre la implementación, soporte y periodo de integración adecuado.

- Se deben clarificar las diferencias críticas entre el viejo y el nuevo estado, sus brechas y sus implicaciones (análisis del brecha), proceso que suele denominarse como análisis de impactos.
- El análisis de impactos debe revelar con claridad 3 ejes:
 - 1) Mantener: los aspectos reutilizables del viejo estado y que deben ser migrados,
 - 2) Abandonar: los aspectos del viejo estado que deben ser desechados o eliminados, y
 - 3) Crear: los aspectos del nuevo estado que deben ser creados “ex novo”.
- El correcto análisis de impactos realizado con la debida anticipación revelará con certidumbre la profundidad del cambio y la duración del estado de transición.

Cambio de Transformación

El cambio más complejo y probablemente, el menos comprendido, no obstante es el tipo de cambio más frecuente en tiempos turbulentos a los que las organizaciones deben enfrentarse actualmente más a menudo.

Se trata un cambio radical desde un estado en el que se está inmerso a otro, tan diferente, que exige un cambio de cultura, comportamientos y modelos mentales para alcanzarlo y hacerlos sostenible en el tiempo.

La transformación implica una toma de conciencia para cambiar radicalmente el modo en que la organización y sus personas ven el mundo, sus clientes, su trabajo y a ellos mismos. Además, el nuevo estado, consecuencia del proceso de transformación es incierto desde la perspectiva inicial y emerge como resultado del propio proceso, una ruptura profunda de los paradigmas existentes alrededor de la organización hace que las actuales formas de hacer, estables y rentables desde hace tiempo, pueden llevar a la organización a su desaparición, por lo cual desde su inspiración y cambio capaz de reinventarse, desechando antiguas creencias y comportamientos, para encontrar una nueva dirección que la eleve a niveles muy superiores. Se caracteriza por:

- Surgir habitualmente como consecuencia de convulsiones importantes en el entorno o en el mercado, mezcladas con la incapacidad de la organización para afrontarlos con su actual estrategia, diseño organizacional, cultura, comportamientos y formas de pensar.
- El sufrimiento por este desfase en la organización y sus personas es alto y suele ser motivo de distintas señales y alertas, percibidas o no, asumidas o no, tanto por sus líderes, como por los empleados. Es un periodo de crisis externa e interna.
 - 1) Si los líderes, no son capaces de escuchar y reaccionar adecuadamente a estas alertas, el futuro de la organización se torna muy oscuro.
 - 2) Si los líderes escuchan, deben entender sus implicaciones e iniciar un complejo camino de transformación que debe atender a múltiples impulsores de cambio.
- En el cambio de crecimiento, solo con mejorar las operaciones resulta suficiente, en el cambio de evolución, se deben reemplazar las operaciones vigentes por otras nuevas y claras prácticas, pero en el cambio de transformación, los cambios de entorno y mercado son tan significativos,

que exigen una profunda ruptura en la forma de ver el mundo e, incluso, descubrir cuál es el nuevo estado al que debe dirigirse.

- Así, mientras en los otros dos cambios (de crecimiento y de evolución), los líderes pueden gestionar el cambio con apariencia de orden y control, en el cambio de transformación el proceso tiene vida propia y, en el mejor de los casos, los líderes pueden influir y facilitarlo (El “orden” del nuevo estado, debe surgir “del caos” del propio esfuerzo transformacional). La transformación es la emergencia de un nuevo orden desde el caos (entendido éste, como inestabilidad inherente a una organización que se está desintegrando para no volver a ser como era).
- Los líderes y toda la organización toman conciencia de que su mundo ya no es el que era y que deben hacer algo radicalmente distinto, asumiendo la incertidumbre de sus resultados.
- Los líderes deben modificar sus modelos mentales para transformar su forma de pensar, comportarse y dirigir, pues esta evolución, debe conducir al cambio cultural en su organización y en sus personas.
- Hay muchos ejemplos de estos cambios:
 - 1) Los procesos de desregulación que afectan a organizaciones muy establecidas
 - 2) Las realidades del mercado
 - 3) El impacto de internet en muchos sectores, con su paso de productos a servicios, creando modelos de “nueva economía”, etc.
 - 4) Los cambios en el entorno, como la crisis medioambiental.
 - 5) El viaje de la transformación (entre ellas la digital) es cualquier cosa, menos una “línea recta”: es un proceso emergente e impredecible. Se dice que para gestionarlo se necesita:
 - a) abandonar cualquier expectativa de controlar férreamente el proceso.
 - b) estar ávido de información o feed back que nos indique qué se necesita alterar en el camino o sobre los resultados.
 - c) optimizar la capacidad de aprender desde el feed back, para convertirlo en lecciones aprendidas que faciliten las correcciones eficaces.
 - d) considerar que el aprendizaje y la capacidad de corrección pueden ser el “lema” base de la transformación

7 - CAMBIO Y TRANSFORMACION

La transformación se ha concebido como una segunda generación de desarrollo organizativo (Porras y Silvers, 1991) o como una extensión del desarrollo organizativo (French, Bell y Zawacki, 2005) que describe un cambio más radical de las organizaciones. El desarrollo organizacional y la transformación difieren parcialmente en el **contenido del cambio**. Para entender esta diferencia, Porras y Silvers (1991) establecieron cuatro tipos de resultados en los cambios. El desarrollo organizacional se restringe a los tres primeros tipos (alpha, beta y gamma

A). En cambio, la transformación llega hasta el cambio en los resultados tipo gamma B, es decir, la característica distintiva de la transformación es el cambio cultural de la organización.

Tipos de resultados en los cambios

Alpha: cambios en los niveles de las variables dentro de un paradigma cultural sin alterar su configuración (por ejemplo: un aumento de la calidad de vida de los miembros de la organización).

- Beta: cambio en el significado de las variables dentro de un paradigma cultural sin alterar su configuración (por ejemplo: cambios en la importancia que se atribuye a los diferentes elementos de la evaluación del desempeño).
- Gamma A: reconfiguración de todas las variables dentro de un mismo paradigma cultural (por ejemplo: cambio dentro de un paradigma centrado en el poder del profesional desde un enfoque de control de costes a otro de estímulo de la calidad).
- Gamma B: sustitución del sistema cultural existente con incorporación de nuevas variables relevantes (por ejemplo: desde un paradigma centrado en el poder del profesional a otro focalizado en la participación de los usuarios en la toma de decisiones).

De este modo, la transformación se define como un cambio radical ya que el paradigma cultural de la organización se refiere al conjunto de creencias que describen los supuestos no cuestionados de la organización. Estos supuestos son las causas profundas del funcionamiento de la organización (Schein, 1990) que explican en buena medida otras facetas más superficiales como el clima organizativo, las normas o las conductas. Si se cambia el paradigma de la organización, toda la organización cambia porque todas sus variables dependen del sistema de creencias que los miembros de la organización comparten como colectivo. Es por ello que la transformación se ha descrito como un cambio radical que afecta a todas las partes de la organización simultáneamente. El desarrollo organizativo es menos costoso y difícil que la transformación porque trata de aprovechar el paradigma cultural existente para llegar a resultados convergentes, mientras que la transformación pretende un cambio de la esencia de la organización.

8 – LAS TEORIAS DE LA TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

Existen distintas teorías que explican la transformación organizacional como ser:

La **teoría teleológica**. Esta escuela de pensamiento propone que los objetivos y las metas son determinantes del cambio. Así, el cambio se concibe como algo intencionado y propositivo. Las organizaciones son capaces de formular un estado final y deseado, de diseñar y llevar a cabo acciones para conseguir llegar a este estado final, y de controlar el proceso de cambio. El cambio emerge cuando los miembros de la organización perciben una discrepancia o desfase entre sus acciones actuales y los objetivos que desean conseguir. Aunque desde esta teoría se

reconoce la influencia de los obstáculos del entorno externo y de las limitaciones en los recursos, se apela a la creatividad. Se argumenta que las organizaciones siempre son libres para diseñar sus propios objetivos y acciones. De acuerdo con ello, no existe una secuencia de fases predeterminada y necesaria para describir cómo se comportan las organizaciones.

La perspectiva de la **dirección estratégica** sigue en buena medida los postulados de la teoría teleológica, asumiendo que los responsables de las organizaciones son capaces de cambiar sus organizaciones y sus ambientes. Otros dos modelos de cambio organizativo, relacionados entre sí, también parten de la racionalidad que subyace en la dirección estratégica: las teorías de los **marcos de referencia cognitivos** y las teorías de la **innovación**. Las teorías de los marcos de referencia ponen el acento en la capacidad que tienen los responsables de las organizaciones para provocar cambios cognitivos en sus organizaciones. Muchas veces, estos responsables se ven obligados a construir una nueva conceptualización acerca de la organización y su entorno externo, buscando el consenso entre los miembros de la organización acerca de la idea de que es necesario un cambio. Con respecto a las teorías de la innovación, se pone el énfasis en la combinación entre creatividad individual y las características del grupo y de la organización. Refleja un acercamiento complejo y en múltiples niveles de la organización, donde la creatividad de la persona se ha de poner en relación con las oportunidades y los límites que existen para la innovación en el grupo o equipo y en la organización en su conjunto.

La teoría teleológica va más allá de los cambios con fases pre-establecidas y predecibles. Por el contrario, enfatiza el rol activo de las organizaciones a la hora de proponer y visionar los objetivos que desea. Por ello, el alcance de esta teoría supera los límites del desarrollo organizativo y abre la puerta a posibilidades reales de transformación. Las personas pueden ayudar a construir un nuevo paradigma cultural divergente para adaptar la organización a las presiones del entorno externo o modificar en parte dicho entorno, que implican siempre una ruptura con el pasado sumado al rol de los responsables de las organizaciones a la hora de generar cambios, la resistencia al cambio, re-estructuraciones cognitivas vinculadas al cambio, etc.

La **teoría dialéctica**. Esta escuela de pensamiento ofrece una visión del mundo donde fuerzas y valores opuestos compiten por la dominación y el control. Estos conflictos pueden describir intereses opuestos entre grupos de una misma organización o intereses dispares entre diferentes organizaciones. Las posibilidades de cambio son el resultado, en buena medida, del equilibrio de poder existente entre las partes en conflicto, siguiendo una racionalidad hegeliana de tesis, antítesis y síntesis. De acuerdo con ello, el cambio sólo será posible cuando los valores y los intereses de los grupos que se oponen al statu quo (*antithesis*) tienen el suficiente poder como para retar los valores y los intereses de la coalición o grupo dominante (*thesis*), provocando una nueva situación (*synthesis*).

Existen al menos dos modelos que siguen los principios de la teoría dialéctica: el **cambio esquemático** y las teorías del **cambio comunicativo**. El cambio esquemático indica que el cambio requiere una modificación en los esquemas compartidos por la organización, es decir, en los marcos cognitivos que proporcionan significado y estructura a la información. Todas las organizaciones tienen esquemas para interpretar su funcionamiento interno y su entorno externo. Para producir un cambio, los esquemas actuales (*thesis*) deben compararse con nuevos esquemas (*antithesis*) para provocar cambios de calado en la organización (*synthesis*). La modificación de esquemas está presente en el cambio radical o transformación, incrementando las posibilidades de adaptación a importantes cambios en el ambiente (Kostera y Wicha, 1996). Los otros modelos de cambio dialéctico, las teorías del cambio comunicativo, se basan en la construcción social. Se parte de la idea de que el cambio es posible a través de la interacción social y del uso de la conversación y otros medios de comunicación. Cuando se usa la comunicación, se incrementan las posibilidades de que se confronten diferentes maneras de entender la organización y de que aparezca una nueva síntesis que difiera de la cultura existente hasta el momento (Grant, Michelson, Oswick y Wailes, 2005). Al igual que ocurría con la teoría teleológica, las teorías dialécticas entienden el cambio como una ruptura con el pasado. No se concibe el cambio como un desarrollo organizativo congruente, predeterminado y recurrente. Todo lo contrario.

Los cambios esquemáticos y de comunicación ayudan a entender el cambio radical o la transformación. Estos cambios radicales o transformaciones requieren una modificación de la manera en que las organizaciones proporcionan significado y estructura a la información (esquemas), así como nuevos lenguajes y conceptos (cambio comunicativo).

9 – CONDICIONES FACILITADORAS DEL CAMBIO Y LA TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

Mucho es lo que se ha escrito acerca de las posibilidades de cambio cultural en las organizaciones, es evidente que muchas organizaciones han tenido que cambiar a la fuerza su cultura por las mismas transformaciones del entorno, debido a crisis económicas, políticas, y con no menos impacto las tecnológicas que arrastran a las organizaciones al cambio, pero el cambio cultural no es tan fácil, ya que supone poner en entredicho las creencias y los valores que han guiado a las organizaciones a lo largo de su trayectoria e historia particular.

Existen perspectivas de estas posturas como ser la de la gestión estratégica y la de la ecología de poblaciones.

El enfoque de la gestión estratégica asume que los directivos y los responsables de las organizaciones son capaces de elegir acciones y encabezar los cambios que se requieren en las organizaciones, en tanto otro enfoque, como el de la ecología de poblaciones, indica que las posibilidades de elección estratégica son limitadas. De acuerdo con este último enfoque, las

organizaciones tienen un código de comportamiento (que incluye normas, costumbres y rituales) que es en buena medida inmutable y que se desarrolla desde los inicios de su vida organizacional, pero una organización será viable sólo mientras su código de comportamiento sea congruente con su entorno. Este código tiene una gran correspondencia con la cultura de la organización.

Existen condiciones que hacen viable la transformación, teniendo en cuenta el concepto de cultura, las condiciones del entorno externo y las dinámicas internas de la organización.

Condiciones del entorno externo, hay dos aspectos que tienen especial relevancia a la hora de entender la viabilidad de los procesos de transformación teniendo en cuenta el sector al que pertenece la organización: a) legitimidad de estructuras y sistemas organizativos; y b) permeabilidad.

Legitimidad de estructuras y sistemas: los sectores en los cuales las organizaciones se enmarcan, difieren en el grado en que tienen estructuras y sistemas organizativos claramente legitimados (consolidación de normas y mecanismos compartidos dentro del sector que orientan el funcionamiento de sus organizaciones, como ser regulaciones normativas). Incluye también el grado en que el sector posee mecanismos articulados para comunicar y diseminar estas estructuras y sistemas. Los sectores maduros tienen estructuras y sistemas más legitimados y consolidados que los sectores menos desarrollados.

La permeabilidad, los sectores difieren también en el grado en que se muestran abiertos a incorporar ideas de otros sectores. La disposición para aprender y usar experiencias de otros ámbitos en términos generales varía de un sector a otro, cuando una organización se sitúa dentro de un sector con estructuras y sistemas altamente legitimados y con escasa permeabilidad, es más difícil el cambio transformacional de cultura y es más probable que se produzcan desarrollos convergentes con la cultura existente. En dichos sectores la cultura es muy fuerte y resistente al cambio, por otro lado la transformación cultural se facilita cuando el sector al que se pertenece posee estructuras y sistemas poco regulados, y hay disposición para aprender de las experiencias y prácticas de otros sectores.

Dinámicas internas de la organización

Hay dinámicas en el funcionamiento interno que pueden facilitar las transformaciones o, por el contrario, restringir el cambio a un desarrollo convergente con la cultura preexistente.

Las *dinámicas precipitadoras* juegan un papel relevante, ya que algunas organizaciones no están formadas por una masa uniforme, siendo usual observar grupos diferenciados que tienen visiones diferentes acerca de los objetivos de la organización, las acciones a llevar a cabo para conseguirlos y los criterios de evaluación que se tienen en cuenta.

Cada coalición o grupo tiene su propia percepción acerca del grado en que sus intereses son tenidos en cuenta en el seno de la organización. Las organizaciones varían en el tamaño de sus grupos y coaliciones, así como en la posición de ventaja o desventaja que poseen. Por lo que la

insatisfacción de intereses, definida como el grado en que los intereses de los grupos o coaliciones están insatisfechos, varía de una organización a otra, siendo lógico que las organizaciones más democráticas tengan grupos diferenciados con aspiraciones legítimas que no siempre van en sintonía con las de otros grupos.

Para facilitar cambios culturales, la insatisfacción de intereses debe ir acompañada de un cuestionamiento de la cultura dominante. Es lo que

Greenwood y Hinings (1996) han denominado **compromisos de valor**, que se definen a partir de los patrones de relación entre la cultura dominante y la posición de ventaja o desventaja de los grupos o coaliciones. Se pueden establecer cuatro tipos generales de patrón:

- 1) compromiso con el “statu quo” (todos los grupos están comprometidos con el paradigma cultural dominante);
- 2) compromiso indiferente (los grupos no están ni comprometidos ni en contra del paradigma cultural dominante);
- 3) compromiso competitivo (algunos grupos prefieren el paradigma cultural dominante, mientras otros están comprometidos con un paradigma alternativo); y
- 4) compromiso reformador (todos los grupos están en contra del paradigma cultural dominante).

Los patrones competitivo y reformador facilitan el cambio cultural, especialmente si la insatisfacción de intereses es alta. En cambio, los compromisos de statu quo y de indiferencia sólo permiten desarrollos convergentes con el paradigma cultural dominante.

También existen dos tipos de dinámicas que posibilitan el cambio, las que hacen referencia a las **dependencias de poder**, que se definen a partir de los patrones de relaciones de poder que existen en la organización y describen las diferencias de poder que tienen los grupos a la hora de promover cambios. Así, los procesos de transformación sólo son posibles si los grupos y coaliciones con el suficiente poder están de acuerdo con ellos. En organizaciones jerarquizadas, este grupo de poder se concentra normalmente en unas pocas personas.

Por otro lado, en organizaciones más democráticas el poder está más distribuido y hacen falta mayores dosis de consenso y participación para iniciar el cambio. El paradigma cultural establecido determina quién tiene el poder en una organización, pero las presiones del entorno externo pueden cambiar el patrón de relaciones de poder existente.

La otra dinámica que posibilita el cambio es la **capacidad para la acción**, entendida como la capacidad para gestionar el proceso de cambio. Esta capacidad tiene tres facetas:

- 1) comprender la nueva situación;
- 2) dirigir el proceso de cambio; y
- 3) tener las nuevas competencias que se requieren para funcionar en la nueva situación.

Esto es congruente con los resultados que observan una relación entre el liderazgo y el cambio organizativo (Bommer, Rich y Rubin, 2005), el liderazgo transformacional, que incluye comportamientos de apoyo hacia los subordinados, reduce el cinismo de dichos empleados

hacia el cambio que se propone, siendo el liderazgo transformacional indicador de la capacidad para la acción, ya que ayuda a los responsables de las organizaciones a gestionar y dirigir el cambio y a reducir las barreras.

10 – CONCLUSIONES

En la sociedad actual, que es una sociedad de la información y el conocimiento, los desafíos estratégicos son enormes porque se trata de enfrentar el cambio que producto de las nuevas tecnologías produce cambio en las formas de percepción simbólica y de sentido, en el actual contexto la nueva creación opera de manera independiente respecto a la situación que le dio origen y el desarrollo tecnológico que ha sido delineado desde las posiciones de poder acentúan el poder, el control y también el sentido de la innovación.

Factores muy puntuales pueden favorecer los cambios y las transformaciones en una organización, como los nuevos paradigmas científicos, tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales y educacionales; los cuales son opuestos a las mejoras paulatinas y acumulativas que se realizan al interior de la organización y que no representan cambios radicales o amenazas para ella a la hora de asumir una tarea, proceso o procedimiento.

La complejidad traza una línea transversal que atraviesa los cambios y las transformaciones en la sociedad moderna, y hay ciertos indicadores que deben cumplirse en los entornos organizacionales para determinar la presencia de algunos hechos en la realidad

Hay transformaciones que tienen lugar al inicio de una organización, o en el redimensionamiento de la misma por medio de elementos creadores. Es decir, al momento de su creación, cuando se introducen novedades o cuando se reorganizan los sistemas, producto de las recursividades, el caos, el desorden, las incertidumbres y las irregularidades que rodean a la organización y las hacen proclives al cambio por razones internas o externas a ella, que la traspasan oblicuamente impactando todos o partes de sus factores en cuyo caso tiende a variar y hacer de manera diferente su producción sobre la base de procesos, procedimientos y métodos innovadores.

Se considera al cambio y la transformación como procesos dinámicos que implican movimiento, modificación o mutación de alguna o de todas las variables de la organización, que se constituyen en procesos de creación, reorganización, reapertura o recreación de la misma, con una visualización de futuro como horizonte y motivación de nuestra acción presente. Esto es, el cambio deseado representa un conjunto de condiciones, relaciones y resultados que se quiere que ocurran en los próximos tiempos, a partir una acción en el entorno presente y futuro. Se deben considerar dimensiones temporales, relacionales, estructurales, sociales, culturales, económicas, políticas, etc.

El énfasis en una dimensión u otra dependerá de la naturaleza del cambio que se desea o necesita. Esto también está condicionado por la identidad, posicionamiento, estructura cognitiva e intereses de aquellos que formulan dicho cambio.

Dicha visión tiene que ser plausible y dinámica, concentrarse en cambios en y entre individuos, organizaciones, estructuras sociales, patrones culturales sobre las que la organización puede realmente influenciar y no un estado idealizado que no es posible alcanzar. Esto es, no sólo ha de ser posible incidir sobre esa realidad futura sino que además ha de existir suficiente grado de probabilidad de que así ocurra, de manera que justifique invertir los recursos y energía necesarios en ello.

Los distintos modelos de gestión del cambio buscan crear un ambiente de aceptación al cambio introducido en la organización teniendo en cuenta la perspectiva sistémica y la generación de valor en el contexto del proceso estratégico, enfocado en generar estrategias que permitan el logro de ventajas competitivas en las organizaciones. Con una buena gestión del cambio habrá más posibilidades de comprensión y aceptación de la necesidad de cambiar, de involucrar a las personas en el proceso, de generar un espacio de optimismo frente al reto, de entender lo que pasará, de recibir aportes y de crear un clima de apertura que permita la expresión franca y constructiva de todos los aspectos relacionados al proceso. Y que este sea continuo, en la búsqueda permanente de la innovación, mejora permanente y aprendizaje, de manera individual, grupal y organizacional.

11- BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Anderson, D, Ackerman, L (2001) *Beyond Change Management* Pfeiffer Editor)

Bommer, W. H., Rich, G. A., y Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organisational change. *Journal of Organisational Behavior*, 26,

French, W. L., Bell, C. H., y Zawacki, R. A. (2005). *Organisation development and transformation*. New York: McGraw-Hill.

Grant, D., Michelson, G, Oswick, C., y Wailes, N. (2005). Guest editorial: discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18

Greenwood, R., y Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organisational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21

Kostera, M., y Wicha, M. (1996). The “Divided Self” of Polish state-owned enterprises: The culture of organizing. *Organisation Studies*, 17

Porras, J. I., y Silvers, R. C. (1991). *Organisation development and transformation*. *Annual Review of Psychology*, 42

Schein, E. H. (1990). Organisational culture. *American Psychologist*, 45,

TITULO DEL TRABAJO

TRANSITANDO EL CAMBIO. UNA COOPERATIVA ABIERTA AL APRENDIZAJE

AREA 8. ADMINISTRACIÓN

TEMA: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

22° CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS

27 y 28 DE SEPTIEMBRE DE 2018

SAN JUAN, ARGENTINA

AUTORAS:

María Teresa Kobila 9 de Julio 2151, 5° C, 2000 Rosario
TEL 0341-4408055, mtkobila@yahoo.com.ar

Marisa Parolin Laprida 585, 5° A, 2000 Rosario
TEL 0341-4486287, marisaparolin@fibertel.com.ar

Natalia Chiaramoni Dorrego 1122, 9° E, 2000 Rosario
TEL 0341-4470640, natychiaramoni@hotmail.com

TITULO DEL TRABAJO:

TRANSITANDO EL CAMBIO. UNA COOPERATIVA ABIERTA AL APRENDIZAJE

AREA 8. ADMINISTRACIÓN

TEMA: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

22° CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS

27 y 28 DE SEPTIEMBRE DE 2018

SAN JUAN, ARGENTINA

SUMARIO

- 1. RESUMEN**
- 2. PALABRAS CLAVES**
- 3. INTRODUCCIÓN**
- 4. PROBLEMÁTICA**
- 5. OBJETIVOS**
- 6. ABORDAJE METODOLÓGICO**
- 7. MARCO TEÓRICO**
- 8. ESTUDIO DE CASO**
 - 8.1. Las raíces de la cooperación**
 - 8.2. Origen y evolución**
 - 8.3. El camino del cambio**
- 9. REFLEXIONES FINALES**
- 10. BIBLIOGRAFÍA**

1. RESUMEN

Las transformaciones económicas, sociales, políticas, culturales así como la evolución de los mercados impulsan a las organizaciones a cambios en las estrategias de negocios. Las organizaciones requieren de líderes capaces de gestionar adecuadamente el cambio para continuar siendo competitivas y sustentables. Esta ponencia exhibe un modelo de gestión de negocio exitoso de una cooperativa de seguros que está transitando un proceso de cambio organizacional con ciertos aprendizajes. A lo largo del tiempo, la cooperativa estudiada mantuvo un crecimiento sostenido. Hace casi dos años, frente a las demandas internas y las oportunidades y exigencias del mercado, decidió iniciar un proceso de cambio forjado por el nivel político. Pretende encontrar nuevas formas de hacer el trabajo para lograr una mayor efectividad y competitividad.

El objetivo general del presente trabajo fue explorar y describir la cultura y la gestión de una cooperativa aseguradora que está atravesando un proceso de cambio organizacional. Los objetivos específicos fueron: relatar la participación de los directivos en el proceso de cambio, describir las estrategias aplicadas por la cooperativa en correlación con el plan de acción que postula John P. Kotter; analizar las estrategias y los cambios culturales operados y reflexionar en torno a la perspectiva de cambio implementada. El abordaje metodológico usado fue de corte cualitativo de tipo descriptivo empleándose como instrumentos de recolección de datos, entrevistas en profundidad y observaciones no participantes complementándose con datos de fuentes secundarias de revisión de documentos y páginas Web. Se resalta la buena predisposición de los informantes que dispensaron su tiempo y esmerada atención. El tratamiento de este caso se realizó a la luz del proceso de cambio planteado por John Kotter, interpretándose que el camino iniciado por la empresa se corresponde al plan de acción propuesta por este autor. Este proceso es ilustrativo de los desencadenantes del cambio, las decisiones de los directivos y los obstáculos que dificultan el proceso. Aplicar este modelo a un caso real permite pensar acerca del proceso en sí y las enseñanzas y aprendizajes que conllevan. Como reflexiones finales se plantea que el gran desafío para esta cooperativa es la gestión del cambio instaurando estrategias y creando las condiciones necesarias para que las personas puedan adaptarse y desarrollar sus capacidades acordes a las nuevas circunstancias. Si bien la decisión del cambio provino del nivel político y apoyado por buena parte de sus integrantes, la gestión del mismo fue conducida por una mujer con condiciones de líder y con conocimientos para planificar y llevar adelante la estrategia. Bajo la lupa de la cultura organizacional, se evidencia un cuerpo de valores y creencias que se mantienen cristalizadas, no obstante hay un cambio radical en el perfil del empleado tradicional que da paso a un nuevo perfil de mayor exigencia y complejidad, con una mentalidad más abierta y predisposición para trabajar en equipo. Desde esta perspectiva se insinúa un cambio micro cultural que se produce a través del trabajo en equipo. Se procura contagiar esta forma de trabajar a otras áreas, evitando pensar a la

organización como compartimentos estancos, en pos de una mayor satisfacción de los beneficiarios internos y externos de la cooperativa. Es un ejemplo de empresa social que se aventuró al cambio organizacional y sin olvidar los principios y valores subyacentes de su cultura está instaurando las transformaciones necesarias para ayudar a consolidar los valores compartidos y fortificar sus lazos. A través del trabajo en equipo junto a nueva tecnología procuran brindar más y mejores servicios tendientes a satisfacer las necesidades sociales, admitiendo una mirada más amplia de sus unidades de negocios. En los tiempos actuales, el nuevo modo de producción demanda que se trabaje en equipo y que los miembros sean capaces de resolver problemas y tomar decisiones, convirtiéndose en un aprendizaje continuo. No obstante, no es factible calificarlo como un verdadero aprendizaje organizacional si bien los retos para sostener este impulso serán determinantes en el futuro de la organización. Cambio y aprendizaje son constantes y están interrelacionados. Todo proceso de cambio supone aprendizaje en la organización y todo aprendizaje favorece el crecimiento y la sustentabilidad. Esta cooperativa deberá apoyar la libre expresión y creatividad de sus miembros para afrontar nuevos desafíos. La realización de este estudio empírico permitió una primera comprobación del modelo de cambio propuesto, no siendo factible arribar a conclusiones definitivas por tratarse de un proceso en marcha.

2. PALABRAS CLAVES:

Gestión del cambio – Liderazgo – Cultura organizacional – Aprendizaje

3. INTRODUCCIÓN

Los cambios -sociales, económicos, políticos, culturales, entre otros- ocurridos durante las últimas décadas son innegables, como tampoco es indiferente que plantean retos para las personas y las organizaciones. Evidencias que instigan a reflexionar sobre qué se necesita cambiar y cómo gestionar ese cambio, desafían al campo del Management.

En Argentina, la situación económica actual muestra alta incertidumbre. El negocio de los seguros no es ajeno a las influencias del entorno, no obstante la oferta y demanda de estos servicios se acrecienta y podría seguir aumentando a futuro, según datos revelados por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SNN)¹. Informes que admiten suponer que una adecuada gestión organizacional será un factor determinante para afrontar nuevos desafíos.

La evolución de los mercados impulsa a cambios en las estrategias de negocios, ya no basta con vender productos y/o servicios, es indispensable generar negocios. Esta nueva forma de ver, pensar y actuar requiere de un líder que mire hacia dentro y hacia fuera de la organización.

¹ <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-aseguradora-en-datos> SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN (SNN), informe del 28 de febrero de 2018. [última visita 21/06/2018]

El modelo² y la gestión cooperativa se sustentan en valores y principios básicos para garantizar beneficios para sus asociados. Si bien, la rentabilidad social es el primer indicador de la buena gestión de la cooperativa, no es suficiente. Además se requiere rentabilidad productiva que exige aunar esfuerzos de cooperación para operar en entornos competitivos. Razones por las cuales la cultura corporativa es un componente significativo y de fuerte impacto en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Las compañías que sean capaces de introducir innovaciones y dar respuesta a los cambios, mejorando y adquiriendo experiencia a través del tiempo, son prototipos de aprendizaje organizacional. En estas empresas, el nivel político y el área de recursos humanos cumplen un papel crucial. Esta ponencia exhibe un modelo de gestión de negocio exitoso de una cooperativa que transita un proceso de cambio con ciertos aprendizajes.

4. PROBLEMÁTICA

A lo largo del tiempo, la cooperativa estudiada mantuvo un crecimiento sostenido que se vio reflejado en las ventas, el lanzamiento de nuevas líneas de productos y la conquista de nuevos mercados, con el consiguiente incremento de personal y cambios en la estructura organizativa.

Hace casi dos años, frente a las demandas internas y las oportunidades y exigencias del mercado, la cooperativa inició un proceso de cambio contando con la anuencia y compromiso del nivel político. Se pretendía encontrar nuevas formas de hacer el trabajo para lograr una mayor efectividad y sustentabilidad en un mercado cada vez más competitivo. Había mucho por hacer y la visión se estaba rediseñando.

Actualmente, el proceso de cambio sigue avanzando, definió su visión adaptando el diseño estructural a las nuevas estrategias. El área de Recursos Humanos, hoy Desarrollo Organizacional, juega un rol clave en este proceso que requiere una conducción firme que guíe a la organización en este camino. En un breve período de tiempo, quizás, la cooperativa experimentó tantos cambios como los acontecidos a lo largo de su trayectoria.

Los cambios son muchos si se piensa en los factores externos e internos que impactan en la estructura, la tecnología y las personas de la organización. Desde esta perspectiva se plantean los siguientes interrogantes:

¿Se perciben cambios a nivel cultural? Si así fuera, ¿cuáles son los más destacados?
¿Cómo impactan estos cambios en la organización y en las personas?

¿Cuál ha sido la mirada y el desempeño de los líderes a lo largo de este período? ¿Los equipos de trabajo se identificaron y comprometieron con este proceso?

² <http://www.inaes.gob.ar/files/leyes/ley20337.pdf> LEY DE COOPERATIVAS N° 20337 [última visita 21/06/2018]

El estilo de gestión aplicado, ¿se presume apropiado? ¿Qué estrategias se aplicaron? ¿Las mismas son funcionales a este proceso? ¿Qué desafíos aparecen con este modelo de gestión?

Este proceso de cambio ¿implica un verdadero aprendizaje organizacional? El cambio ¿podría garantizar el crecimiento organizacional?

Estas preguntas podrían responderse desde perspectivas diversas -económica, política, legal, entre otras- todas útiles para la comprensión y explicación del caso. No obstante, este estudio se situó desde la disciplina del Management enfatizándose en los estilos dirigentes y las pautas culturales como motores del cambio organizacional.

Se argumenta la utilidad de este estudio por su aplicación práctica en el contexto local, regional y nacional. El cambio y la gestión del mismo son problemáticas de orden y alcance social, con la salvedad de que los resultados de un caso en particular no son generalizables en todas las situaciones. Se pretende acrecentar los conocimientos de la Administración y contribuir a la reflexión de la gestión del cambio en el ámbito académico y empresarial.

5. OBJETIVOS

Como objetivo general se planteó: explorar y describir la cultura y la gestión de una cooperativa aseguradora que está atravesando un proceso de cambio organizacional.

Desglosándose los siguientes objetivos específicos:

- Relatar la participación de los directivos en el proceso de cambio.
- Examinar y describir las estrategias y los cambios culturales en la organización bajo estudio.
- Describir las estrategias aplicadas por la cooperativa en correlación con el plan de acción que postula John P. Kotter.
- Reflexionar en torno a la perspectiva de cambio implementada por la organización.

6. ABORDAJE METODOLÓGICO

Los conocimientos del campo disciplinar y los referentes teóricos bibliográficos suscitaron el interés de explorar el campo empírico. Así la problemática y los objetivos planteados dieron pie al diseño metodológico de corte cualitativo³. La investigación se define de tipo descriptivo, que en base a supuestos teóricos permiten explorar y describir un “caso”⁴ que se presenta en la realidad de manera profunda.

Siguiendo la sistematización que plantea la metodología, como instrumentos de recolección de datos se emplean entrevistas y observaciones no participantes complementándose

³ Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. *Metodología de la investigación*. México, Mc. Graw Hill, 2010, Pág. 7

⁴ Yin, R. *Case study research. Design and Methods*, Sage Publications Inc. 1995

con datos de fuentes secundarias de revisión de documentos y páginas Web. Los datos más significativos surgieron del relato de los miembros de la organización. No hubo limitantes para el relevamiento, destacándose la buena predisposición de los informantes que dispensaron su tiempo y esmerada atención.

Para el procesamiento de los datos, se desgravaron y transcribieron las entrevistas para un análisis de contenido más profundo. A la par, en la reproducción del sonido las formas de expresión permitieron recordar gestos y actitudes observados que hicieron vívidos los pensamientos y actitudes de los interrogados.

Siguiendo a Hernández Sampieri y otros (2010) la unidad de análisis se centró en el área de Desarrollo Organizacional de la casa central de una cooperativa situada en la zona céntrica de la ciudad de Rosario. El recorte de la unidad observada se explica como un sesgo para esta etapa de investigación dado que no se alcanzó a revelar y profundizar la participación y el impacto del proceso de cambio en otras áreas de la organización. Esta limitante se explica por falta de tiempo.

El alcance temporal se extendió desde comienzos del año 2017, juntamente con las primeras etapas del proceso de cambio iniciado por la cooperativa, hasta el primer semestre del año 2018. El mismo está en marcha, por este motivo se esbozan solo resultados y reflexiones preliminares.

7. MARCO TEÓRICO

Una clara definición de la estrategia y una sólida estructura resultan pilares fundamentales a la hora de pensar en el crecimiento y sustentabilidad de una organización. Sin embargo, hace ya varias décadas, el análisis y la adecuada gestión de la cultura constituye otro factor clave para el logro del éxito organizacional.

En el campo de la Administración, una estrategia constituye el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

“Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”⁵

De este modo, las estrategias constituyen los planes sobre aquello que hay que hacer para atraer clientes y competir exitosamente a fin de lograr los objetivos organizacionales. La estrategia corporativa es aquella que define en qué negocios la empresa está o quiere estar y qué

⁵ Mintzberg, H. *Diseño de organizaciones eficientes*, McGraw Hill, 1993: pág. 5.

acciones realizar en cada negocio. En tanto que la estructura organizacional supone la forma de dividir y coordinar las tareas y organizar los recursos para lograr los objetivos.

Dado que los objetivos forman parte de la formulación estratégica, estructura y estrategia están íntimamente interrelacionados. Chandler (1962) ha sido pionero en investigar esta relación y en plantear que la estructura sigue a la estrategia, debiendo el diseño estructural adaptarse a las distintas estrategias organizacionales. En la década de los ochenta, se puso de moda el tercer componente de esta tríada- la cultura- que irrumpió con fuerza en el ambiente de la Administración. Peter y Waterman ⁶ dio un gran impulso a este tema.

Siendo la cultura un fenómeno complejo es importante su comprensión dada su influencia en el comportamiento de los integrantes así como en el funcionamiento de la organización en su conjunto. No obstante, no resulta admisible tratar explicar todo lo que sucede en la empresa a través de la cultura.

Uno de los autores más reconocidos en el estudio de la cultura, Schein, E.⁷ afirma:

“La cultura es un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerada válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Este autor distingue varios niveles de cultura, siendo las presunciones básicas el nivel más profundo, o sea la esencia de la cultura. Un segundo nivel lo constituyen los valores como manifestaciones derivadas de la esencia cultural y finalmente, el nivel más visible está constituido por sus producciones y creaciones –espacio físico, tecnología, vestimenta, lenguaje y demás conductas observables-.

Siguiendo esta línea de pensamiento, los factores culturales influyen en los comportamientos de una organización frente a situaciones internas o en sus respuestas ante los cambios acontecidos en un entorno cada vez más dinámico e incierto.

La importancia de influencia de la cultura en la gestión organizacional es indiscutible. La consecución del éxito empresarial dependerá entonces de la coherencia e integración de estos tres pilares – estrategia, estructura y cultura- combinados de un modo sinérgico.

Los líderes y sus estilos de gestión juegan un papel transcendental en este sentido. El liderazgo supone una forma de conducción que se compromete con el desarrollo de su gente. Las principales funciones del líder son construir una visión compartida, generar espíritu de equipo, potenciar el desarrollo de su gente y predisponer emocionalmente generando un clima

⁶ Peter, T y Waterman, R. *En busca de la excelencia*, Editorial Atlántida: 1992.

⁷ Schein, E. *La cultura empresarial y el liderazgo*”. España: Plaza & Janes Editores S.A, 1988: pág.25.

de confianza y entusiasmo. Cultura y liderazgo van de la mano; existe una interinfluencia recíproca entre ambos conceptos.

*“La cultura organizacional condiciona o incide sobre los estilos de gestión reflejado en la forma en que se toman las decisiones, en el énfasis en el trabajo individual o en equipo, en las formas de comunicación adoptada y en los tipos de liderazgo asumido, entre otros temas. Sin embargo, debe admitirse que se trata de una inter influencia mutua pues en la medida en que estos estilos o formas de conducción se van modificando producen, a su vez, cambios tenues o profundos en sus organizaciones y consecuentemente, en sus valores esenciales”.*⁸

Las organizaciones sustentables son aquellas que tienen alta capacidad de adaptación a los cambios, siendo fundamental el rol del líder en este proceso. Un cambio organizacional es cualquier transformación en el diseño o funcionamiento que afecta el comportamiento organizacional.

Existen múltiples factores que impulsan el cambio: internos- nuevas estrategias, adecuaciones tecnológicas o de sistemas de información, etc.- y externos - globalización de los mercados, comunicaciones más rápidas, aparición de nuevos competidores, clientes cada vez más informados y exigentes-. En este contexto, las empresas necesitan mejorar la calidad de sus productos y/ o servicios, reducir costos, renovar su tecnología, incrementar su participación en el mercado, mejorar su imagen corporativa, etc.

Toda vez que se requiera una transformación significativa en la organización y cualquiera sea el práctica de transformación elegida -reingeniería, rediseño estructural, replanteo estratégico, programas de calidad total, cambio cultural-, es necesario comprender que el cambio supone un proceso de sucesivas etapas y requiere de un liderazgo transformacional, no de un directivo con una mirada meramente administrativa.

Sin embargo, muchas organizaciones fracasan en sus intentos de cambios. Existen múltiples factores que dificultan o retrasan el cambio tales como la resistencia al cambio, temor a lo desconocido, políticas inflexibles, burocracia que obstaculiza, comunicación deficiente, ausencia de capacitación y fundamentalmente, carencia de un liderazgo adecuado.

Kotter, J.⁹ propone un método simple pero efectivo para encarar los procesos de cambio. En primer lugar, menciona los errores más comunes que suelen cometerse al atravesar el camino del cambio, para luego desarrollar ocho pasos para solucionar cada una de los errores mencionados.

⁸ Parolin, M. *Cultura organizacional y estilos de gestión en organizaciones de salud*. Tesis de Maestría. 1988, Pág. 93.

⁹ Kotter, J. *El líder del cambio*. México: McGraw Hill, 1996.

El primer error es “*permitir un exceso de tolerancia*”. Esto es ser demasiado complaciente, no exigir a los integrantes de la organización (empleados y directivos) un especial esmero, no explicar la importancia y/o gravedad de la situación. El segundo es “*constituir un equipo conductor débil*”, es decir, la iniciativa y compromiso del nivel político no es suficiente. El tercero es “subestimar la importancia de la visión”, sin una visión clara no se sabe donde se quiere llegar ni que se aspira alcanzar. Aún cuando la visión esté correctamente definida, “*no comunicarla claramente*”, es otro error muy frecuente. “*Permitir que obstáculos bloqueen la nueva visión*” tales como supervisores no dispuestos a aceptar los cambios, políticas inflexibles, puestos insuficientes, inadecuados sistemas de ascensos, etc. constituyen barreras que dificultan la implementación de las transformaciones propuestas. Otro error se relaciona con “*no dar lugar a triunfos a corto plazo*”, lo cual desalienta la motivación. En el otro extremo, “*cantar victoria demasiado rápido*”, puede suponer que el proceso de cambio ha terminado, cuando aún falta camino por recorrer. El último de los errores explicitados por el autor es “*olvidar consolidar los cambios en la cultura organizacional*”, podría provocar retrocesos del proceso o efectos no deseados. Además, afirma que para que el cambio sea efectivo se debe contar con un liderazgo de calidad y respetar un proceso de varias etapas, el no cumplimiento de una afecta a las demás y en definitiva, a los resultados finales.

Cada una de esas fases intenta corregir los errores enumerados precedentemente. La primera es “*infundir el sentido de premura*”, es decir de urgencia de iniciar el cambio estableciendo determinados objetivos. También supone informar sobre las amenazas de la competencia que afectan a la empresa o la necesidad de aprovechar oportunidades, entre otras cuestiones. “*formar una coalición orientadora*” es la segunda etapa, en la cual es importante conformar un equipo conductor fuerte constituido no sólo por quienes integran el nivel político y gerentes de primera línea, sino también por personas con experiencia y conocimientos, que resulten confiables para el resto, especialmente líderes impulsores del cambio, que no necesariamente ocupen cargos directivos. La tercera etapa es “*desarrollar una visión y una estrategia*”. En tanto que el líder debería desarrollar la visión, el administrador, la estrategia. En la cuarta fase es clave “*comunicar la visión de cambio*”. No tiene sentido definir una visión sino es adecuadamente comunicada a toda la organización. La quinta etapa es “*facultar para la acción*” que implica eliminar elementos que dificultan o impiden el cambio y empoderar a los empleados para la toma de decisiones. El sexto paso es “generar logros a corto plazo” que supone reforzar los logros y recompensar en la medida en que se alcanzan las metas. El séptimo “*Consolidar las ganancias y generar más cambios*”, es decir, encarar proyectos de mayor alcance aprovechando el logro de las metas. La última etapa es “*arraigar los nuevos cambios en la cultura*”, concluyendo el proceso cuando se consolidan los valores compartidos.

No se trata de un proceso lineal, generalmente hay avances, retrocesos y frustraciones. Lo importante es continuar y entender que se van produciendo pequeños cambios a lo largo del

mismo. No obstante, el resultado final sólo será efectivo e impactará positivamente en los resultados si se atraviesa con éxito todos los pasos mencionados guiados por un equipo conductor confiable. El proceso de cambio propicia una cultura flexible y adaptable, propia de una organización que aprende.

*“La organización que aprende es una que resulta hábil para crear, adquirir y transferir el conocimiento e ideas”*¹⁰. Estas organizaciones, inmersas en entornos altamente cambiantes, presentan varias características que las distinguen de las tradicionales:

- Estructuras planas orientadas a los procesos destinados a satisfacer las necesidades de los clientes, más que a las especializaciones funcionales.
- Trabajo en equipo y sistemas de redes para fomentar la comunicación tanto al interior de la organización como hacia el exterior.
- Innovación y creatividad, utilizando nuevas tecnologías y creando nuevos productos y mercados para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Descentralización y equipos empoderados para crear, experimentar, aprender y resolver problemas.
- Aceptan desafíos, están preparadas para afrontar los éxitos y los fracasos.
- Cultura fuerte que alienta a sus integrantes a crear y compartir conocimientos.

Argys, C.¹¹ y Senge, P.¹² fueron pioneros en hablar sobre aprendizaje organizacional. Otros autores, seguidores de esta línea del pensamiento, coinciden en que el aprendizaje organizacional implica el proceso de crear, retener, transferir e intercambiar conocimiento. El proceso de creación de conocimiento supone aprendizaje organizacional, siempre que ese conocimiento sea compartido entre los miembros del grupo y requiere de la socialización del conocimiento. En tanto, que el aprendizaje individual es fruto de la formación personal y/o de la experiencia acumulada, está en la mente del individuo y por tanto, resulta difícil de transmitir y formalizar.

Nonaka¹³ habla del conocimiento implícito y explícito que poseen los individuos acerca de los productos, servicios, sistemas y procesos. El conocimiento implícito o tácito es personal, subjetivo, fruto de la intuición y/o experiencia del individuo y por tanto, difícil de transmitir y comunicar. En cambio, el conocimiento explícito o formal es sistemático y objetivo, institucionalizado y puede estar formalizado bajo distintas modalidades - manuales, procesos, programas, políticas, reglas y sistemas de información-, de modo tal que pueda ser compartido, convirtiéndose en conocimiento y aprendizaje organizacional.

¹⁰ Garvin, D. y otros. “Is yours a learning organization? Harvard Business Review, March 2008, en Lussier, R. y Achua, C. (2013) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.

¹¹ Argys, C. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Editorial Iberoamericana: 2001.

¹² Senge, P. *La quinta disciplina*. Argentina, Granica: 2003

¹³ Nonaka, I. y Takeuchi, H. *La organización creadora de conocimiento*. México, Oxford University Press: 1999.

El aprendizaje puede darse a partir de fuentes internas, es decir de sus propios empleados con sus aportes, ideas y creatividad y/o externas, o sea de sus clientes, proveedores, competidores, cámaras empresariales, publicaciones especializadas, etc.

Parafraseando a Senge, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para aprender y adaptarse, debiendo innovar en forma continua para mejorar sus productos y servicios. En ese sentido, los líderes juegan un papel crucial creando una visión compartida, fomentando el pensamiento sistémico, construyendo relaciones de confianza, ofreciendo incentivos para el aprendizaje y la innovación, permitiendo aprender de los errores, entre otras.

8. ESTUDIO DE CASO

8.1. Las raíces de la cooperación

El cooperativismo ha tenido un fuerte protagonismo en nuestro país desde principios del siglo 19. La revisión histórica no es propósito de este trabajo pero es propicio remarcar algunos aspectos de esa génesis que favorecieron al desarrollo y fortalecimiento del modelo cooperativo, más allá del reciente cambio de las condiciones contextuales.

Desde la década de 1930, el sector asegurador acompañó el desarrollo del sector agropecuario argentino constituyéndose en un verdadero motor para la economía del país y el desarrollo de la industria aseguradora en Argentina. Durante este período y acompañando el crecimiento económico de Argentina nació la cooperativa estudiada.

En los últimos años, el negocio del seguro se incrementó considerablemente en nuestro país, algunos datos de la Superintendencia de Seguros de la Nación dan cuenta de ello.

“Durante el 2017 la producción total de seguros creció todos los meses respecto del 2016. En diciembre 2017, alcanzó los \$29.247 millones de pesos evidenciando el crecimiento de la industria aseguradora. Desde la SSN promovemos una cultura aseguradora al alcance de todos los ciudadanos”¹⁴

Otro informe de la misma entidad¹⁵ revela que del total de un total de 187 de compañías aseguradoras, 23 de ellas son cooperativas y mutuales con el 12,30 % de participación en el mercado. De allí, la importancia de estudiar una cooperativa de seguros pionera en este negocio y hoy reconocida más allá de las fronteras de nuestro país.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) destaca el carácter voluntario y asociativo de una empresa cooperativa y la define así:

¹⁴ Superintendencia de Seguros de la Nación, <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-aseguradora-en-datos> (última visita 15/06/2018)

¹⁵http://www2.ssn.gob.ar/files/Archivos/C_Companias_Productores/07_info_est_y_contable/info_est_con_table/memoria_anual/2017/Mercado_Asegurador_An%C3%A1lisis_Sectorial_2017.pdf (última visita 15/06/2018)

“es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada”¹⁶.

Asociación autónoma de personas como opuesta a las sociedades de capital y cuyo principal propósito es la satisfacción de necesidades y aspiraciones comunes de todos los asociados. Empresa social porque necesita de la combinación de factores de producción y tecnología y debe manejar parámetros de eficiencia, eficacia y competitividad para competir en los mercados, como entiende Yunus¹⁷. Con una filosofía de gestión representa la voluntad de hallar un modo de entender y hacer compartido, no impuesto, como comenta Etkin¹⁸.

Las cooperativas de seguros tienen relevancia para la economía local, regional y nacional. Dónde no existe otro tipo de iniciativas, asumen un fuerte protagonismo frente a sus asociados brindando cobertura y ayuda mutua, extendiendo sus servicios, además de dar empleo a muchas personas. En Argentina, se rigen por el Decreto Ley N° 20337 del año 1973, conocida como Ley Nacional de Cooperativas, Ley de Cooperativas o Ley 20337¹⁹ que es su artículo 2° expresa: *“Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”*, aunque el funcionamiento y lógica de actuación es particular.

En este marco y considerando los cambios esbozados en el marco introductorio, estas organizaciones necesitan desarrollarse y prosperar. Se plantea, entonces, la necesidad de cambios a fin de que puedan seguir brindando servicios con eficiencia sin perder competitividad. El cambio es un proceso político que requiere de un fuerte liderazgo para convocar, conducir y articular diferentes perspectivas y lógicas de los actores, en torno a ideas y experiencias forjadas con un fuerte rasgo identitario. El caso que se expone refleja un modelo de cooperativa que para poder avanzar decidió transitar este camino.

8.2. Origen y evolución

La cooperativa estudiada nació el 11 de julio de 1933 bajo la denominación de "LA SEGUNDA Sociedad de Seguros contra Accidentes del Trabajo S.A.", su alcance se limitaba a las provincias de Santa Fe y Córdoba. Fundada por productores agropecuarios con mentalidad progresista propia del cooperativismo, concepción imperante por esos tiempos. Su misión es satisfacer las necesidades de cobertura de riesgos asegurables a través de un servicio profesional eficiente, reafirmando nuestro compromiso con nuestros valores y con el entorno.

Aplicando los valores y principios cooperativos, esta empresa fue creciendo en el mercado asegurador a la vez que incorporaba nuevas unidades de negocios. En el 1951 nace

¹⁶ <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456> (última visita 15/06/2018)

¹⁷ Yunus, M. *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*, Barcelona, Paidós, 2008.

¹⁸ Etkin, J. *Capital Social y Valores en la organización sustentable*, Buenos Aires, Granica, 2007.

¹⁹ Ley 20337, Art 2° <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/texact.htm>

“La Asociación mutual de Personal de La Segunda” para brindar soluciones de vivienda a sus empleados, constituyéndose más tarde como “La Segunda Compañía Argentina de Seguros Generales S.A.”. En 1979, adquiere oficinas en la ciudad de Buenos Aires, al mismo tiempo que finalizó la construcción de un emblemático edificio en la ciudad de Rosario, en el cual se agregó una nueva línea de negocios “La Segunda Seguros de Retiro S.A.”. En 1996 se fundó “La Segunda Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A.”, dos años más tarde se abrió en Rosario, el “Centro de Atención Primaria de la Segunda ART”. En 1999 nació “La Segunda Compañía de Seguros de Personas S.A.” En el año 2003 incorporó a SURCO, una cooperativa de seguros uruguaya con la cual mantiene estrechos vínculos. En el año 2011 abrió sus puertas el nuevo edificio del “Grupo Asegurador La Segunda”, hoy su casa central. En el 2015, adquiere un complejo de quince hectáreas emplazado en las afueras de la ciudad de Rosario y comenzó la construcción de Núcleo con el fin de privilegiar el uso racional de los recursos naturales, buscando mayor sustentabilidad, calidad de vida y protección del medio ambiente²⁰.

Sin lugar a dudas, esta cooperativa se fue adaptando a los complejos cambios del entorno lo cual implicó adecuaciones en sus estrategias, estructura y cultura a fin de garantizar su crecimiento y desarrollo. En la actualidad emplea 1300 personas, con presencia en 3.300 localidades y más de 1200 agencias distribuidas en todo el país.

8.3. El camino del cambio

El tratamiento de este caso se realiza a luz del proceso de cambio que plantea John Kotter, interpretándose que el camino iniciado por la empresa responde a un plan de acción propuesta por este autor. Este proceso es ilustrativo de los desencadenantes del cambio, las decisiones de los directivos y los obstáculos que dificultan el proceso. Aplicar este modelo a un caso real permite reflexionar acerca del proceso en sí y las enseñanzas y aprendizajes que conllevan. A continuación la explicación a través de los ocho pasos que postula el citado autor.

1. Infundir el sentido de premura

En sus inicios, la empresa optó por una fuerte estrategia de posicionamiento, logrando un reconocimiento en el mercado regional. Al tiempo inició una rápida expansión ampliando sus fronteras y unidades de negocios a nivel nacional. En los últimos años, a través de alianzas estratégicas, logró un posicionamiento a nivel internacional.

Últimamente se advierte una necesidad de cambio porque su competitividad y sostenibilidad se avizoró amenazada. La cumbre directiva decidió impulsar un proceso de cambio en aras de mejorar la eficiencia y la eficacia organizacional que estaba siendo condicionada por la estructura, los procesos y las formas tradicionales de gestión. La gestión de este proceso es mucho más compleja e impredecible que implementar cambios rutinarios.

²⁰<https://www.lasegunda.com.ar/#!/nuestra-historia> (última visita 25/06/18)

Su configuración estructural era de tipo piramidal vertical, las unidades de negocios parecían compartimentos estancos, los procesos evidenciaban lentitud, deficiencias en las comunicaciones y los cargos gerenciales sólo eran cubiertos a través de promociones internas.

La propia historia de la cooperativa y un alto porcentaje de personal con costumbres fuertemente arraigadas también se constituyeron como otros limitantes. Se interpreta que si bien infundir el sentido de premura es importante, también se requiere cautela en la forma de desarrollar e implementar nuevos procedimientos.

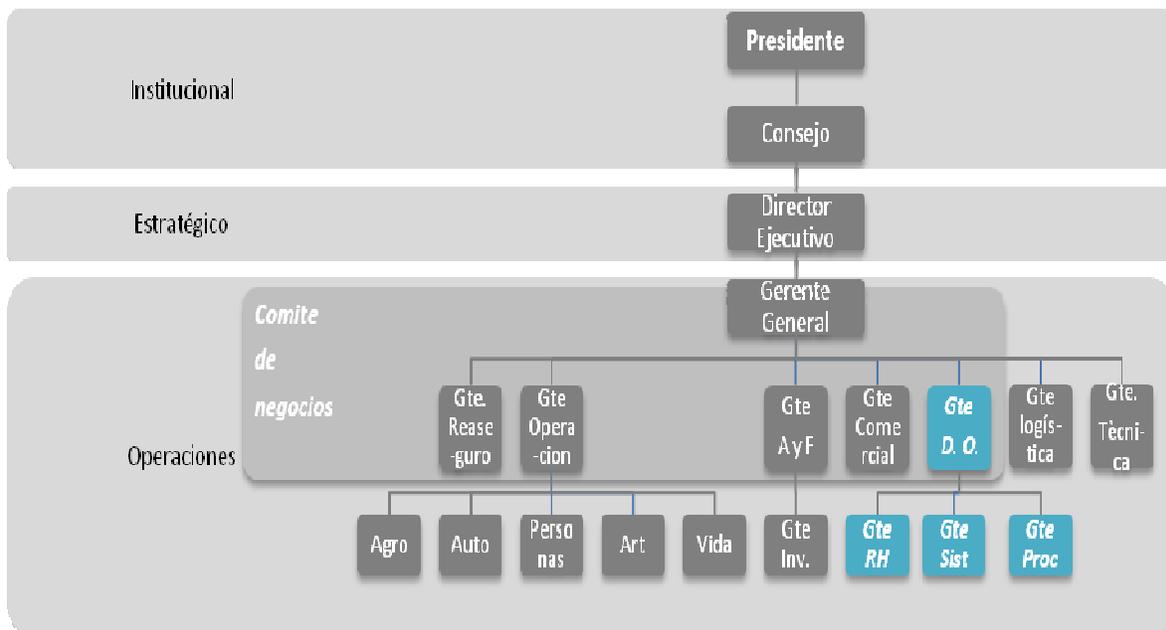
La cúpula directiva comunicó la decisión del cambio y la implementación de un nuevo modelo de gestión a todo el personal convocado en un gran auditorio. En cierto modo, como portador de buenas noticias, también el tradicional slogan *La Segunda, la gran familia* comenzó a sonar de otra manera: *“Lo primero sos vos”* enfatizando en el beneficiario. También esta simple frase tácitamente conllevaba un cambio radical orientando el foco hacia el exterior de la organización.

2. Formar una coalición orientadora

Después de esta comunicación clara y concreta, se comenzó con la difícil tarea de conformar un equipo. Se buscó el apoyo de los directivos y empleados proactivos, especialmente las nuevas generaciones que evidenciaban mayor predisposición a los cambios. Desarrollo Organizacional sería clave para dirigir este proceso así como quien lo liderara. Apartándose de las tradiciones históricas, la búsqueda se inició a través de una consultora, siendo seleccionada una mujer que se desempeñaba en una empresa comercial. Este hecho se interpreta como un innovador cambio cultural dado que la cooperativa tenía como premisa que sus funcionarios debían hacer carrera dentro de la organización. La decisión de un líder ajeno a la organización podría impulsar la construcción de una nueva visión en la medida en que sus integrantes apoyaran y contribuyeran a cambiarla. Sin embargo, también, se tornaría en un elemento obstaculizador si las percepciones y acciones a implementarse no fueran compartidas. Se incorporó como responsable para liderar este proceso a una mujer con amplia experiencia aunque proveniente del sector industrial.

El relevamiento de la estructura organizativa actual tiene tres niveles. El Institucional representado por el Presidente y el Consejo de Administración, en el Estratégico está el Director Ejecutivo y en el nivel de Operaciones se encuentra el Gerente General del cual dependen los siete Gerentes de área y el “Comité de negocios” integrado por las gerencias que se muestran en el siguiente esquema. La nueva líder sería la encargada de coordinar e integrar este proceso en conjunto con los directivos y líderes de éstas áreas.

Figura 1: Representación grafica de la estructura organizativa



Fuente: Elaboración propia

La persona seleccionada ocupa el cargo gerencial del área de Desarrollo Organizacional, lleva adelante su función motivando a las personas a emprender las acciones adecuadas. Antes la toma de decisiones era centralizada congruente con ese tipo de estructura y los mandos medios tenían escasa participación. Al iniciarse este proceso, la tendencia se revirtió advirtiéndose un modelo más abierto y flexible, con una mayor coordinación entre las diferentes áreas.

El anterior estilo de conducción era de tipo paternalista, siendo la organización como una “*gran familia*“, como ellos asumían, sintiéndose protegidos y cuidados. Este enfoque pasó a ser disfuncional frente a un entorno cada más complejo que hizo imperiosa la necesidad de ampliar la mirada. Un entrevistado comentó que “*hubo figuras de gerentes generales muy fuertes en el sentido que posicionaron a la organización de un modo muy notorio*”. Durante muchos años, la gestión y el negocio de la cooperativa se nutrieron de este tipo de liderazgo. La nueva gerente del área de Desarrollo Organizacional comenzó a trabajar bajo un modelo de gestión por competencias enfocado en las personas, mucho más participativo.

Se advierte que el modo participativo neutraliza las resistencias a los cambios, a la vez que los ajustes a los planes emprendidos se cumplen paulatinamente lo que contribuye a acrecentar el involucramiento y la confianza de los participantes, coadyuvando a la materialización efectiva de las acciones producto de la nueva visión y estrategia de negocio.

3. Desarrollar una visión y una estrategia

Para ser consistentes con el modelo de gestión del cambio fue necesario clarificar el rumbo. Se planteó redefinir la visión tal que contribuyera a la coordinación y motivación de las personas.

Mientras que la visión anterior rezaba:

“Contribuir a la protección de las personas y sus bienes mediante una concepción integral y madura de la actividad aseguradora. Preservar nuestro patrimonio y posicionarnos dentro de los cinco primeros grupos aseguradores del país. Trabajar en un clima de recíproco respeto, ética y responsabilidad social”²¹.

La actual sostiene:

“Ser el líder del mercado asegurador argentino, estando dentro de los cinco primeros grupos aseguradores, a través de un vínculo equilibrado entre la tecnología y la relación personal con los clientes, con soluciones innovadoras, viviendo interna y externamente los valores cooperativos que nos fundaron”²²

Esta nueva visión evidencia un cambio en la concepción del negocio que se ve reflejado en la inclusión de otra terminología tales como: líder del mercado, tecnología, soluciones innovadoras y relación personal con los clientes, aspectos que antes, en mercados más estables y menos competitivos, no eran prioritarios. Este proceso de transformación organizacional implica un cambio cultural, de replanteamiento estratégico y un trabajo de reingeniería.

La gerenta de Desarrollo Organizacional, avalada por el Comité de negocios, comenzó a diseñar las nuevas estrategias y desde su perspectiva, manifestó *“es un momento de la organización interesante para pensar, para ser creativo, para desarrollar ideas, es un escenario nuevo y hay que ver cada uno como se posiciona ante esto”*. Con una visión compartida pueden trabajar con cierto grado de autonomía sin estorbarse unos a otros.

Bajo un modelo de gestión por competencias, se prevé aplicar la evaluación de desempeño como una estrategia adecuada para evaluar el rendimiento de las personas, así como fomentar el trabajo en equipo para facilitar la participación y colaboración. Los empleados asisten a cursos de capacitación. También se implementó un “laboratorio de ideas”, experiencia que procuró movilizar la capacidad de creatividad de cada uno, animándolos a pensar y proponer sugerencias. De a poco, se espera que la gente modifique ciertos hábitos arraigados durante años.

4. Comunicar la visión del cambio

²¹ <https://www.lasegunda.com.ar/#/nuestra-empresa>. Visitada 21/03/2017

²² Ídem, Visitada 30/06/2018

Definidos los cambios en el contenido de la estrategia, fue preciso transmitir esa nueva visión a toda la organización. Se está trabajando en la comunicación interna y externa. Respecto de la primera, el liderazgo de los mandos medios fue clave, utilizando un lenguaje claro y directo para que el personal se involucre y se sienta parte del proceso. Para infundir ese propósito compartido, se proveyó remeras al personal con algunas frases pintadas que decían: “*Tu voz hace la diferencia*”, “*Aprovechá la oportunidad de expresar lo que querés*”, en la parte delantera y todas ellas en la espalda expresan: “*Estoy para ayudarte*”. El uso y la informalidad de estas remeras ayudan a crear un clima laboral distendido, a la vez que esos símbolos denotan otros significados. Se conjetura que actúan como motivadores para el personal, poniendo en juego otras actitudes y comportamientos para concretar el cambio deseado. Parafraseando a Schein, pequeños cambios en los artefactos para lograr cambios en los niveles más profundos de la cultura, y no menos importante, la imagen que se transmite hacia el exterior de la organización.

Otra estrategia para fortalecer la imagen corporativa fue la organización de un hackatón que se ideó para promover emprendimientos que planteen soluciones tecnológicas innovadoras y de alto impacto, que lideren la transformación en la industria del seguro y del agro. Si bien todos estos instrumentos son importantes, el ejemplo que brindan los líderes resulta la forma de comunicación más trascendente, ya que produce un efecto cascada y constituye un fuerte motivador para la gente.

Asimismo, la actualización de la página Web y la inversión en publicidad en distintos eventos, son efectos culturales de gran importancia para reforzar el cambio organizacional y posicionar a la empresa. La red de comunicaciones también funciona como fuente de cohesión, de estabilidad y continuidad para la organización. Además, esta imagen brinda mayor seguridad a las personas que en ella se desempeñan.

5. Facultar para la acción

Los valores básicos - *Libertad, Respeto, Integridad, Justicia, Profesionalidad y Solidaridad*.²³ en los cuales se sustenta la identidad organizacional se han preservado a través del tiempo, no obstante ciertas pautas culturales comenzaron a cuestionarse.

Esta organización que nació como una empresa familiar, con el tiempo se convirtió en una gran cooperativa que necesita adaptarse tanto a nuevas modalidades de trabajo, los diferentes intereses, motivaciones y necesidades de su personal, así como a las cambiantes y complejas condiciones del contexto. Para atravesar este proceso de cambio es preciso derribar ciertas barreras, tales como la dificultad de adaptación de algunos empleados, la falta de motivación o interés en participar de la toma de decisiones que tiene ahora un ritmo más vertiginoso, amén del temor a lo desconocido y hasta la probable pérdida de empleo. Por ello,

²³ Ídem, Visitada 30/06/2018

la firme convicción y actitud proactiva de los directivos frente al cambio y el acompañamiento de gran parte del personal, especialmente los más jóvenes, son los principales impulsores de este proceso. Del mismo modo, se intentan eliminar barreras estructurales, fomentando el trabajo en equipo y alineando la gestión de los recursos humanos con la nueva visión. Estas apreciaciones seguramente se verán reflejadas en la encuesta de clima que, desde la propia organización, están llevando a cabo. El ambiente de trabajo se observa activo y tranquilo a la vez, pareciera que las personas se sienten cómodas en sus puestos, preservándose un clima de cordialidad que favorece la cohesión entre los miembros, a la vez que inspira un fuerte sentido de responsabilidad. Facultar al personal para realizar sugerencias también se convierte en un motivador y forjador para el cambio.

6. Generar logros a corto plazo

La cooperativa ha iniciado un desafiante proceso de transformación en aras de un crecimiento sustentable. Se trata de un camino largo, no obstante se van vislumbrando ciertos logros que se trasuntan en un mejor clima laboral, mayor participación en la toma de decisiones, aportes y sugerencias de los empleados referidos a la estandarización de procedimientos y mejoras en los sistemas de información, por ejemplo. Una entrevistada comenta *“hay grupos que están muy orientados e involucrados y quieren participar y participar y hay otros grupos más escépticos, pero no hay nadie que este neutral”*. Desde Recursos Humanos se trabaja en la gestión y retención de talentos, capacitación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

En este marco, se induce que el rol desempeñado por los líderes alentando y reconociendo los logros favorece al involucramiento y entusiasmo de sus colaboradores. Asimismo, estos avances contribuyen a afianzar la visión y las estrategias.

7. Consolidar las ganancias y generar más cambios

Tal como se mencionó, a lo largo del proceso se van cumpliendo algunas metas y alcanzando ciertos logros, lo cual impulsa a emprender nuevos proyectos vinculados a modificar los sistemas, las estructuras y las políticas. Comentan: *“En el área de Desarrollo Organizacional estamos muy cerca de la cocina del cambio así que nos sentimos muy contentos por el cambio en los funcionarios y por los avances en nuevos proyectos”*. Un programa importante tiene que ver con la digitalización de la información. Es un proyecto que atraviesa a toda la organización, comprende desde el archivo central y la gestión documental hasta la manera de llegar al cliente.

Actualmente veintisiete proyectos están en proceso de análisis y priorización, referidos a la incorporación de nuevas tecnologías, cambios en la estructura y la apertura de un nuevo centro de atención.

8. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura

Un cambio organizacional profundo demanda mucho tiempo, en tanto que esta cooperativa hace apenas algo más de año que inició este proceso.

“Los cambios necesitan su tiempo, no menos de cinco años. Algunas modificaciones estarán en marcha pero la implantación y consolidación llevan más tiempo. Estamos en la etapa inicial de muchas definiciones, aunque se vea a veces algo negro el panorama depende del día a día, pero soy optimista. No es fácil el cambio porque es una organización de 85 años y hay que tomar lo bueno de esa cultura de tantos años, sus valores, conductas, familiaridad...” (Entrevistada, mayo 2018)

A lo largo de este camino, es frecuente la resistencia al cambio dificultando la agilidad en toma de decisiones y en la implementación de nuevas acciones. Para sortearla, se apalancan en los aspectos funcionales de la vieja cultura- colaboración, solidaridad, compromiso, confianza, etc., a la vez que se promueven nuevos valores- trabajo en equipo, participación, comunicación, responsabilidad social-. Durante este proceso el rol de los directivos es definir, comunicar e implementar nuevos planes, políticas y procesos garantizando una administración eficiente, mientras que través de un liderazgo transformacional sostienen y alientan a los equipos con entusiasmo y energía. En este sentido, el área de Desarrollo Organizacional custodia este proceso, aún cuando es consciente que falta un largo camino para lograr arraigar los nuevos enfoques en la cultura tal que permitan la consolidación del cambio.

En esta cooperativa el proceso está en marcha y pareciera ir por buen rumbo, incorporando nuevas prácticas que conllevan cierto nivel de aprendizaje. Una cultura abierta y adaptable es característica de una organización que aprende, no obstante, tal vez sea presuroso calificarlo como aprendizaje organizacional porque su sistematización, socialización e institucionalización no se ha completado. Cuando la nueva cultura se haya arraigado, al completarse las etapas de este proceso, será factible hablar de un verdadero aprendizaje organizacional que favorecerá al crecimiento y la sustentabilidad de la organización.

9. REFLEXIONES FINALES

Los cambios del entorno son dinámicos y complejos por lo tanto exigen capacidad de adaptación por parte de las organizaciones. El gran desafío es la *gestión del cambio* instaurando estrategias y creando las condiciones necesarias para que las personas puedan adaptarse y desarrollar sus capacidades acordes a las nuevas circunstancias. Los *líderes* son los gestores del cambio, pero necesitan de sus colaboradores para llevar adelante el proceso y estar en condiciones de enfrentarse eficazmente a las exigencias del medio externo.

En el caso estudiado, si bien la decisión del cambio provino y fue forjada por el nivel político y luego, apoyado por buena parte de sus integrantes, *la gestión* del mismo recayó en una persona adecuada y con experiencia para coordinar y llevar adelante la coalición como parte primordial del proceso de cambio. Se identifica a una líder con conocimientos para planificar y

llevar adelante la estrategia. A partir de la transformación iniciada será preciso hacer una revisión de la gestión de recursos humanos.

Bajo la lupa de la *cultura organizacional*, se evidencia un cuerpo de valores y creencias que se mantienen cristalizadas, no obstante hay un cambio radical en el perfil del empleado tradicional que da paso a un nuevo perfil de mayor exigencia y complejidad, con una mentalidad más abierta y predisposición para trabajar en equipo. Desde esta perspectiva se insinúa un *cambio microcultural* que se produce a través del trabajo en equipo. Se procura contagiar esta forma de trabajar a otras áreas, evitando pensar a la organización como compartimentos estancos, en pos de mayor satisfacción de los beneficiarios internos y externos de la cooperativa.

Es un ejemplo de *empresa social* que se aventuró al cambio organizacional y sin olvidar los principios y valores subyacentes de su cultura está instaurando las transformaciones necesarias para ayudar a consolidar los valores compartidos y fortalecer sus lazos. A través del trabajo en equipo junto a nueva tecnología procuran brindar más y mejores servicios tendientes a satisfacer las necesidades sociales, admitiendo una mirada más amplia de sus unidades de negocios.

En los tiempos actuales, el nuevo modo de producción demanda que se trabaje en equipo y que los miembros sean capaces de resolver problemas y tomar decisiones, convirtiéndose en un *aprendizaje continuo*. No obstante, no es factible aún calificarlo como un verdadero *aprendizaje organizacional*, si bien los retos para sostener este impulso serán determinantes en el futuro de la organización.

Cambio y aprendizaje son constantes y están interrelacionados. Todo proceso de cambio supone un aprendizaje en la organización y todo aprendizaje favorece el crecimiento y la sustentabilidad. Esta cooperativa deberá apoyar la libre expresión y creatividad de sus miembros para afrontar nuevos desafíos.

La realización de este estudio empírico permite una primera comprobación del modelo de cambio propuesto. Esta cooperativa se encuentra en pleno esfuerzo para llevar adelante este proceso y el modelo de Kotter se considera útil para explicar esta experiencia. No obstante, sólo se trata de reflexiones preliminares ya que no es factible arribar a conclusiones por tratarse de un proceso en marcha.

10. BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, Chris; (2009). “*Conocimiento para la acción*”. Argentina, Buenos Aires: Granica.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John (1999) “*Comportamiento humano en el trabajo*.” (6ª Edición) México: McGraw Hill
- ETKIN, J. (2007). “*Capital Social y Valores en la organización sustentable*”. Buenos Aires, Argentina: Granica.

- ETKIN, Jorge (2013). “*Gestión de la complejidad en las organizaciones*”. (4° Edición). Buenos Aires, Argentina: Granica
- FRANKLIN, E. y KRIEGER, Mario (2011). “*Comportamiento organizacional*” México: Pearson.
- KOTTER, JOHN (1995) “*El líder del cambio*” México: Mc Graw Hill.
- LA SEGUNDA COOPERATIVA DE SEGUROS LTDA. Pág. WEB <https://www.lasegunda.com.ar/#!/nuestra-historia>
- LEY DE COOPERATIVAS de la República Argentina N° 20337. Disponible en <http://www.inaes.gob.ar/files/leyes/ley20337.pdf>
- LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher (2013) “*Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*”. México: Cengage Learning
- MINTZBERG, H. (1997). “*Diseño de organizaciones eficientes*”. (1da ed., 6ª reimp.). Buenos Aires: El Ateneo.
- MINTZBERG, HENRY (1991).” *El proceso estratégico*” (2° Edición). México: Prentice Hall.
- MORCILLO, P. (2007). “*Cultura empresarial e innovación. La conexión perfecta*”. Madrid: Thomson
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). “*La organización creadora de conocimiento*”. México, Oxford University Press.
- PETER, Thomas y WATERMAN, Robert. (1992). “*En busca de la excelencia*”. Argentina: Atlántica.
- PAROLIN, Marisa (2008). “*Cultura organizacional y estilos de gestión en organizaciones de salud*”. Rosario, Santa Fe, Argentina: Tesis de Maestría.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. (2010) “*Metodología de la investigación*”. México, Mc. Graw Hill.
- SCHEIN, Edgar. (1988). “*La cultura empresarial y el liderazgo*”. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores S.A.
- SENGE, Peter (2003).” *La quinta disciplina*”. Buenos Aires: Granica.
- SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN (SNN), informe del 28 de febrero de 2018, disponible en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-industria-aseguradora-en-datos>
- TAYLOR, Carolyn (2006). “*La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios*”. Argentina, Buenos Aires: Alfaguara.
- YIN, R. K. (1995). “*Case study research: Design and Methods*”. [2nd.Ed] United States-London- New Delhi: Sage Publications Inc.
- YUNUS, M. (2008). “*Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*”. Barcelona, Paidós.

TÍTULO CAMBIO DE PARADIGMA Y LA HERRAMIENTA DE JOB CRAFTING

ÁREA Administración

TEMA Gestión del cambio organizacional

EVENTO XXII Congreso Nacional de Profesionales de Ciencias Económicas
San Juan 27 y 28 de septiembre de 2018

AUTORA Dra. C.P y L.A. Mariana Nieto

DOMICILIO Roosevelt 4937 12 A- Villa Urquiza- C.A.B.A

TELÉFONO 15-62604900

MAIL marian.nieto@yahoo.com.ar

TÍTULO CAMBIO DE PARADIGMA Y LA HERRAMIENTA DE JOB CRAFTING

ÁREA Administración

TEMA Gestión del cambio organizacional

EVENTO XXII Congreso Nacional de Profesionales de Ciencias Económicas
San Juan 27 y 28 de septiembre de 2018

ÍNDICE

1. El advenimiento de un nuevo paradigma
2. La organización conectada
3. Empoderamiento y autonomía
4. Job crafting como herramienta
5. Conclusiones
6. Bibliografía

RESUMEN

El presente trabajo pretende dar un panorama general de los principales cambios que se están sucediendo en lo que va del siglo XXI con el advenimiento del Paradigma de Redes y las empresas conectadas. Focaliza en las relaciones laborales emergentes de este nuevo entorno, las competencias profesionales que promueven, como así también las herramientas de diseño de puestos (job crafting) que impulsan.

Finalmente se expone un parecer sobre la inserción del graduado de Ciencias Económicas en este contexto y el aprovechamiento de los cambios para un reposicionamiento estratégico profesional.

PALABRAS CLAVES

1. Paradigma
2. Transición
3. Conectividad
4. Empoderamiento
5. Job crafting

1. El advenimiento de un nuevo paradigma

El siglo XXI está distinguiéndose por los avances y la expansión de la digitalización y por la disponibilidad e intercambio inmediato de información a nivel global. Entre ellos, se mencionan:

- Durante este siglo se desarrolló el buscador web de la empresa Google, creado en 1997, convirtiéndose en el más utilizado en el mundo, con 3 billones de búsquedas por día (año base 2015).
- Apple presenta el primer teléfono inteligente, Iphone, en el año 2007.
- Llegada de las redes sociales a internet: Facebook se crea en el año 2004 y es la red social líder con 2.167 millones de usuarios activos por mes (año base 2018), luego arribaron Twitter, LinkedIn, Youtube, Snapchat, Pinterest, Instagram y Whatsapp.
- Auge de internet banda ancha y tecnología wi-fi, gracias a la expansión del servicio y al bajo costo de consumo.

En Argentina, la radiografía de la vida digital se demuestra en los siguientes datos:

- En 2016, el 60% de los argentinos tenía un smartphone con acceso a Internet. De acuerdo con un informe elaborado por Kantar IBOPE, esta cifra supera a la del año anterior en un 55%.
- En 2016, el 85% de los internautas argentinos se conectaron a las redes sociales, según el informe de IMS Mobile en Latam.
- En 2017, Argentina lideró el ranking de penetración de internet entre los países de Sudamérica. Según el Internet World Stats, la relación usuario de internet/población alcanza el 93.1% incrementándose 18.4% respecto al año anterior.

Estas innovaciones fueron los ejes que impulsaron un cambio revolucionario en lo referente a la percepción del mundo circundante, de la vida y de las relaciones con el entorno. Esta nueva mirada, fue dando lugar al surgimiento de un nuevo paradigma.

El paradigma emergente, que podría denominarse Paradigma de Redes, parece estar sustentado por los siguientes pilares:

- *Conectividad*. Se trata de la capacidad de establecer una conexión. Este concepto no sólo se refiere a aspectos tecnológicos, sino también a la competencia humana de pensar en red y de sentirse integrado siendo parte activa de una red comunicacional.
- *Instantaneidad*. Esta característica se relaciona con el tiempo y representa tanto a lo que se produce inmediatamente, como a la breve duración de lo producido. Se refiere por ejemplo al dinamismo, a la vertiginosidad de movimiento y la constante transformación

de los contextos, como así también a la rapidez de las comunicaciones y de la toma de decisiones.

- *Simplicidad*. Se trata de valorizar lo simple. Steve Jobs, un precursor de este paradigma, lo sintetiza de la siguiente manera: “Éste es uno de mis mantras: tener un foco y buscar lo simple. Lo simple puede ser más difícil que lo complejo: conseguirlo es un trabajo duro que implica pensar con claridad. Pero vale la pena, una vez que lo logras puedes mover montañas”.
- *Humanista*. Es decir, centralización en las personas y su bienestar ético.
- *Acción colaborativa*. Esto alude a la creación de valor compartido por todos y en todas las áreas, pudiendo ejemplificarse en un crescendo que va desde la generación de un contenido subido a las redes sociales, hasta la contribución al progreso social que realiza una empresa en la comunidad donde se encuentra.

Este nuevo paradigma social impacta, inevitablemente, en las relaciones laborales. Por lo tanto, es posible manifestar que la mayoría de las organizaciones argentinas en las casi dos décadas transcurridas, se encuentran aún en periodo de profunda transición paradigmática.

Esta etapa transicional entre el paradigma del siglo XX al paradigma del siglo XXI o también llamada “choque de paradigmas”, es observable, por ejemplo, a través de situaciones de vulnerabilidad que se dan en la interacción persona-trabajo-organización-entorno social. Algunas de estas inadaptaciones se revelan mediante indicadores del ámbito de la salud ya sea por deterioro físico o psicológico, tales como: el estrés laboral, síndrome de burnout, ausentismo, síndrome de boreout, subempleos, alta rotación, procesos de exclusión, mal clima laboral, insatisfacciones profesionales, entre otros.

La transición genera una situación compleja: se trabaja en un nuevo escenario pero con la estructura del viejo modelo. La asimilación de lo nuevo requiere un esfuerzo considerable, dado que se necesitan hacer modificaciones organizacionales relativamente importantes en la manera de ser y en la forma de actuar.

Thomas Samuel Kuhn, en su libro “La estructura de las revoluciones científicas”, sostiene que la transición de un paradigma en crisis a otro nuevo no es un proceso de acumulación, al que se llega por medio de una articulación o una ampliación del antiguo paradigma. Sino que, es una reconstrucción del campo, a partir de nuevos fundamentos, que cambia algunas de las generalizaciones teóricas más elementales, así como también muchos de los métodos y aplicaciones del paradigma. Por tanto, las teorías científicas nuevas no nacen por verificación ni por falsación, sino por sustitución, muchas veces penosa y compleja en aspectos psicológicos y

sociológicos, del modelo explicativo antes vigente por otro nuevo. A este proceso de las ciencias se lo llama "cambio de paradigma".

Viviendo esta transición, las organizaciones entran en crisis en cuanto que se ve jaqueado su orden instituido, basado en el antiguo Paradigma de Fronteras. Es decir, un orden que concibe el mundo dividido en estructuras, clases sociales o países, sustentado por un modelo mental de fragmentación que alcanza el conocimiento enfocando prioritariamente en las cosas y dando un lugar secundario a las relaciones entre ellas.

La investigadora Sonia Abadi describe esta etapa de la siguiente manera: "hay dificultades para entender el cambio de paradigma, pero también hay una tremenda sensación de incomodidad con las estructuras". Esa incomodidad, dice, se relaciona con una cultura empresarial "que ha quedado anacrónica respecto de las nuevas realidades, y ajena a las necesidades y potencialidades de la gente".

En este estado de situación, las organizaciones que se consideren sustentables, necesitan encontrar una nueva modalidad de armonizar sus talentos y sus valores. Son tiempos de creación de espacios de reflexión y acción para permitir que la potencia del nuevo paradigma se instale y comience a ser productivo.

2. La organización conectada

En una sociedad conectada, empresas conectadas.

Las organizaciones interesadas en alcanzar el éxito multidimensional, es decir velar por la satisfacción de todos sus stakeholders, no dudarán en invertir sus recursos para establecerse como una empresa conectada.

El primer gran paso para implementar cambios es concientizarse de los mismos. Esto requiere observar el entorno y entender cómo las fuerzas del nuevo paradigma están impactando a la organización. Ese impacto es consecuencia de dos movimientos conjuntos, a saber:

- uno estimulado por un centro externo, es decir el entorno donde se desenvuelve la empresa; y
- otro impulsado por un centro interno, es decir gestado dentro de la misma organización a partir del cambio de paradigma que ya está instalado en los miembros que la componen.

Según Antoni Gutiérrez-Rubí “En la era de la Sociedad Red, los ciudadanos están relacionados e informados como nunca antes. Son más críticos, exigentes, desconfiados y reactivos. Ya no se limitan a observar la realidad de forma pasiva, sino que también han desarrollado su capacidad de acción.”

El paradigma de redes promueve el *cambio de lo físico a lo digital*, impactando en la dinámica de los procesos y la manera en que se desarrollan las relaciones.

Es un hecho cotidiano tener reuniones de trabajo en salas virtuales en lugar de hacerlas en las salas del edificio, esto es así porque cada uno está en un piso diferente o en una ciudad o un país diferente, o porque alguno de los participantes está en su casa o en las oficinas de un cliente.

También se modificaron, por ejemplo, los soportes de almacenamiento de la información. Hace pocos años se destinaban varios metros cuadrados para archivar documentación jurídica-contable-impositiva, hoy la documentación ya se emite en forma digital y su disponibilidad se encuentra en bibliotecas virtuales, en la nube. Esto significa que, se pasó del esfuerzo de mover biblioratos físicos al esfuerzo de apretar una tecla.

Bajo este nuevo paradigma, *la creación de riqueza es diferente y por lo tanto el trabajo tendrá que ser diferente*. Los activos más valiosos de la compañía dejan de ser los de mayor importe en los libros contables, hoy tienen un valor significativo las personas que aporten ideas creativas e innovadoras. En este nuevo contexto, es función de las empresas colaborar con la estimulación de esa creatividad y con el bienestar general de su gente.

Los espacios de trabajo conjunto de las nuevas organizaciones, presentan diseños más coloridos y divertidos. De esta forma se alienta a las personas para dar lo mejor de ellas y estar más conectadas con el objetivo a alcanzar y entre ellas mismas.

Finalizado el diagnóstico inicial de la organización, el segundo paso será diseñar estrategias e implementar un plan de acción, haciendo un seguimiento periódico de su efectividad.

Se someterá a revisión la estructura organizacional, las modalidades de trabajo, la gestión de equipos, las comunicaciones internas y con los clientes. La empresa conectada procura transformar:

- las estructuras verticales, en más horizontales y en redes,
- los trabajadores, en colaboradores gestores, protagonistas, empoderados y autónomos,

todos estos cambios apuntarán a agilizar los procesos y aportar valor a la compañía.

La consultora de gestión del cambio Paula Molinari, comenta “las organizaciones conectadas no son jerárquicas, fracturadas en compartimientos estancos y endogámicas, sino holárquicas.” El sistema holárquico está formado por un conjunto de unidades autónomas con capacidad para dar

soluciones a los clientes, internos o externos, por si mismos. La libertad garantiza flexibilidad, innovación y agilidad en las respuestas.

Estos sistemas están contenidos por la estructura de red, dado que ésta cumple con una doble función: gestante de dichas células y aseguradora en el caso de que alguna de ellas fallara.

Una implementación de cambio exitosa, requiere un perfil de liderazgo destacado en los siguientes aspectos: ético, confiable, conciliador, pragmático, neofílico, aglutinador de talentos, con inteligencia emocional para enfrentar lo inesperado, abierto a la organización y a la sociedad, perceptivo y con desarrollo de la escucha activa de todos los colaboradores.

3. Empoderamiento y autonomía

Para hacer de la empresa conectada una realidad tangible, el líder necesita de la acción del resto de los miembros de la organización. Los equipos del paradigma de redes, pondrán en práctica competencias profesionales adicionales a las ya ejercidas en el paradigma anterior. A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Iniciativa, intraemprendimiento, creatividad e innovación
- Gestión del cambio (flexibilidad, polivalencia)
- Inteligencia emocional
- Gestión de la complejidad (“Big Data”)
- Comunicación 2.0
- Motivación por el desarrollo profesional propio
- Conciliación vida personal-vida profesional
- Gestión de la diversidad (cultural, de género, etnia, edad)

La habilidad de intraemprendedorismo es muy valorada en las empresas conectadas dado que facilitan la promoción del cambio dentro de la organización. Se trata de una tipo de competencia “paraguas” dado que engloba a varias otras tales como: la capacidad para gestionar, la orientación al cliente y principalmente la identificación con la organización y sus valores.

Sentirse parte activa de la red genera el deseo de “ponerse la camiseta de la empresa” y esto tiene efecto multiplicador para el Brand marketing: un empleado con esta motivación difunde la marca a todos sus contactos, inclusive en redes sociales.

El ejercicio del intraemprendorismo sólo es posible a partir del *empoderamiento* de los colaboradores, que le permitirá desarrollar su creatividad y asumir riesgos propios de un emprendedor.

Empoderamiento es el proceso por medio del cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, sus capacidades y su potencial, así como también, desarrollar la confianza y la seguridad en sí misma, con el objetivo de que pueda mejorar su situación social, política, económica y psicológica.

En el paradigma de redes se ha modificado el modo de entender el poder y las relaciones laborales. Los distintos niveles jerárquicos comparten el poder y la autoridad, incrementando la autonomía y la responsabilidad de cada empleado por su trabajo.

Las nuevas generaciones que se están incorporando al ámbito laboral (Millenials o generación Y, generación Z) demuestran que son y se sienten empoderadas, lo cual marca una diferencia significativa con las generaciones anteriores. Durante gran parte del siglo XX la relación jerárquica de dependencia se caracterizaba por una sumisión total a la autoridad de los jefes, la cual se evidenciaba con una frase muy divulgada “a usted no se le paga para pensar, sólo se le paga para obedecer”.

María Claudia Velazco, especialista de Gestión de Personas comenta sobre el programa de prácticas universitarias que se lleva a cabo en el En BBVA Continental: “los practicantes se encargan de funciones importantes y no de tareas menores. Para ellos no solo cuenta la parte económica, sino sobre todo el empoderamiento que reciben. Si recapacitas sobre este punto, quizás se podría considerar un poco injusto desde el punto de vista de la remuneración, pero no es lo primordial para ellos. Tener control sobre sus propias funciones y el valor que se les dé, es lo que realmente los motiva”.

Estas generaciones se destacan por el dominio de la tecnología, especialmente el uso de internet y de redes sociales. Su forma de pensar, aprender y tomar decisiones está apoyada en estas herramientas que se activan desde los smartphones, es por eso que como fuerza laboral exigirán acceso a ellas como requisitos para el desarrollo de sus tareas.

El mundo ideal para muchos empleados jóvenes es y será: “reemplazar las descripciones de puesto por objetivos y darles las herramientas, libertad y orientación para realizar el trabajo”.

4. Job crafting como herramienta

Los empleados empoderados e intraemprendedores se sienten más autónomos y autoconfiantes como para redefinir sus funciones en la organización. Esta es la propuesta del Job Crafting, moldear su trabajo de acuerdo con sus habilidades e intereses personales y en consonancia con los objetivos organizacionales.

Este rediseño parte de un conocimiento personal de las fortalezas, debilidades, oportunidades y objetivos personales del empleado, para luego en una segunda etapa revisar las tareas actuales con una mirada crítica y sincera que reevalúa la carga laboral y los tipos de tareas que le fueron asignados. Finalmente, es recomendable que todo tipo de alteración sea comunicada al jefe y en el caso de tratarse de alteraciones significativas, poder consensuarlas y articularlas con el resto del equipo.

Esta herramienta fue presentada por las profesoras Jane Dutton y Amy Wrzesniewski, docentes de Comportamiento Organizacional en la Yale School of Management, en el año 2001, como parte de sus investigaciones sobre el origen y sostenimiento de la motivación en el tiempo.

El job crafting no es sólo una herramienta de diseño sino que fundamentalmente es una manera de resignificar el trabajo. A partir del momento en que se comienza a pensar y a revisar críticamente las tareas ejercidas con una mirada más amplia, más de conjunto, es decir con una postura de conexión con el resto de la organización, cambia la forma de entender el trabajo.

El trabajo pasa a tener un significado diferente dentro de la empresa y en la propia vida del colaborador.

Ese cambio de percepción de las propias tareas hace que se introduzcan modificaciones, pequeñas o grandes alteraciones, que se convierten en un eje motivacional, aumentando la inserción en la red de la empresa y contribuyendo para la creación de valor grupal.

El ejercicio del job crafting genera un círculo virtuoso de empoderamiento, dado que parte de la concientización de que el mismo trabajador puede modificar su trabajo sin que otro se lo pida, tiene lugar una desmitificación del job description como algo fijo y definido unilateralmente por los superiores.

Otras ventajas de la aplicación del job crafting en las organizaciones son las siguientes:

- Mejora el desempeño al adoptar una actitud proactiva incrementando la innovación y los resultados.

- Aumenta el compromiso con el trabajo y organización, porque promueve las fortalezas personales y las tareas que satisfacen al empleado.
- Contribuye con la felicidad y el clima en el ambiente laboral
- Tiende a mejorar y a incentivar las relaciones con los colegas de la organización y los externos (clientes, proveedores)

5. Conclusiones

El profesional de Ciencias Económicas es parte integrante de la sociedad de redes, por lo que se encuentra atravesado por el cambio de paradigma y sus efectos.

En cualquiera de sus funciones, es decir ejerciendo como asesor externo o como directivo organizacional, necesita comprender las dinámicas de conectividad de las empresas, focalizando en las nuevas relaciones laborales emergentes, las competencias personales que fomentan y las metodologías que impulsan, como por ejemplo el job crafting, para tornarse organizaciones más competitivas y sustentables. De esta manera, podrá prepararse para anticiparse a las necesidades de sus clientes y asesorar con mayor tino estratégico.

Por otra parte, es recomendable que el profesional realice el ejercicio de aplicar la técnica de job crafting a sus propias tareas, para resignificar su trabajo en el nuevo entorno y repensar el valor que puede aportar a las demandas del mercado.

6. Bibliografía

1. Abadi, Sonia. “Pensamiento en red- una nueva para crear, realizar y vivir”, Libro; Editorial Temas, Buenos Aires, 2007 <http://www.pensamientoenred.com.ar/sonia03.htm>
2. Gómez, Jesús. “ La evolución de las competencias profesionales en el siglo XXI”; International Business School; Artículo; 4/3/2016 <https://www.cerem.es/> Acceso 10/7/2018
3. Gutierrez-Rubi, Antoni. “Siglo XXI: ¿época de cambios o cambio de época?”; Artículo; 21/3/2017 <https://www.gutierrez-rubi.es/2017/03/21/siglo-xxi-epoca-cambios-cambio-epoca/>; Acceso 10/7/2018
4. Internet World Stats; Internet Usage and Population in South America; Informe;

- <https://www.internetworldstats.com/stats15.htm>; Acceso 15/7/2018
5. Kuhn, Thomas. “La estructura de las revoluciones científicas”, Libro; Editorial Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2006
 6. Molinari, Paula. “El trabajo en la era de la colaboración” Artículo; 4/2018
<http://www.consejo.org.ar/consejodigital/RC47/molinari.html> Acceso 10/6/2018
 7. Mejía Llano, Juan. “Estadísticas de redes sociales 2018: Usuarios de Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn, Whatsapp y otros” Artículo; 3/4/2018
https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/#1_Usuarios_activos_de_Facebook Acceso 18/7/2018
 8. Deusto Ediciones; “Gamestorming”; Video; 13/2/2012
<https://www.youtube.com/watch?v=sLYiWEhdBas> Acceso 18/7/2018
 9. Rubió-Galván, Anais. “The Connected Company: una nueva forma de trabajar. Equipos con autonomía, agilidad en su gestión y capacidad para aportar valor directo al cliente” Artículo; 10/11/2016
<https://es.linkedin.com/pulse/connected-company-una-nueva-forma-de-trabajar-equipos-rubi%C3%B3-galv%C3%A1n> Acceso 10/6/2018
 10. León, Janice. “¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas?”; Artículo; 7/7/2017
<https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/> Acceso 10/6/2018
 11. Ruiz Uceta, David. “La empresa conectada una estrategia de adaptación al cambio” Libro; Editorial Fundación Riojana para la Innovación, España, 2012
<http://www.fundacioninnovacionrioja.com/uploads/media/Laempresaconectada.pdf>
Acceso 10/7/2018
 12. Fundació Factor Humà. “Job Crafting” Artículo; 5/2017
<https://factorhuma.org/attachments/article/12989/job-crafting-cast.pdf>
Acceso 10/7/2018



TÍTULO: "CÓMO APLICAR LOS INSIGHTS
EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING"

AREA 8: ADMINISTRACIÓN
TEMA 2: SISTEMA DE GESTIÓN DE
DATOS EN LA ORGANIZACIONES
ACTUALES

AUTOR: LIC. MATIAS JAVIER PIAZZA
MATRÍCULA: 53.00313.5 CPCE-CBA
MAIL: licmatiaspiazza@gmail.com
TELÉFONO: 3515592179

XXII CONGRESO NACIONAL DE
PROFESIONALES DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, San Juan, 27 y 28 de
septiembre de 2018

TÍTULO:"CÓMO APLICAR LOS INSIGHTS
EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING"

XXII CONGRESO NACIONAL DE
PROFESIONALES DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, San Juan, 27 y 28 de
septiembre de 2018

ÍNDICE:

Índice	3
Resumen	4
Palabras claves	4
Introducción.....	4
Desarrollo.....	5
Conclusion.....	11
Bibliografía	12

RESUMEN:

En esta ponencia se analiza el concepto de Insights y su origen, además se plantean ciertos interrogantes: Cómo descubrirlos? y los cuatro consejos para ello: observarlos, escucharlos, investigarlos y entenderlos, Como aplicarlos al marketing? Como son las ventajas de su aplicación?. También desarrollaremos la metodología de los Insights, y cómo se generan los Insights a través del decir, sentir y actuar del consumidor.

PALABRAS CLAVES:

- Consumidor
- Insight
- Marketing
- Estrategia
- Técnicas

INTRODUCCIÓN:

Los insights son las verdades humanas que derivan de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores y que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación accionable para las empresas (una revelación o descubrimiento). Los insights surgen luego de una indagación a profundidad de los aspectos ocultos, profundos, inconscientes o inconfesables del consumidor. El insight quiere ser revelado. Los insights son clave en toda estrategia de Marketing de Contenidos de cualquier empresa. Los insights son verdades que no son obvias y mucho menos aceptadas por el consumidor de forma consciente.

Los insights tienen su origen en la corriente psicológica del Psicoanálisis y el mismísimo Freud lo define como “la conciencia que logra el paciente de la naturaleza del conflicto inconsciente” y la primera vez que lo utilizó fue para explicar el significado de los sueños. Los mercadólogos al utilizar la psicología como una herramienta para descifrar el comportamiento del consumidor hemos encontrado en los insights, los motivos del consumidor que la razón no entiende.

La relación de la mercadotecnia con otras ciencias sociales es muy estrecha, de hecho todas las técnicas de investigación de mercados fueron utilizadas previamente en otras ciencias como la psicología, sociología, antropología e inclusive medicina. Desde hace algunos años los insights del consumidor se han puesto de moda y han ayudado al resurgimiento del interés por la investigación de mercados cualitativa que previamente se realizaba en su mayoría para realizar investigaciones de corte descriptivo pero ahora lo utilizamos para investigación aplicada y así resolver problemas de marketing.



DESARROLLO:

¿COMO DESCUBRIR UN INSIGHT DEL CONSUMIDOR?

El consumidor es un ser complejo, impredecible e insatisfecho. Requiere de bienes que cumplan con su promesa de valor.

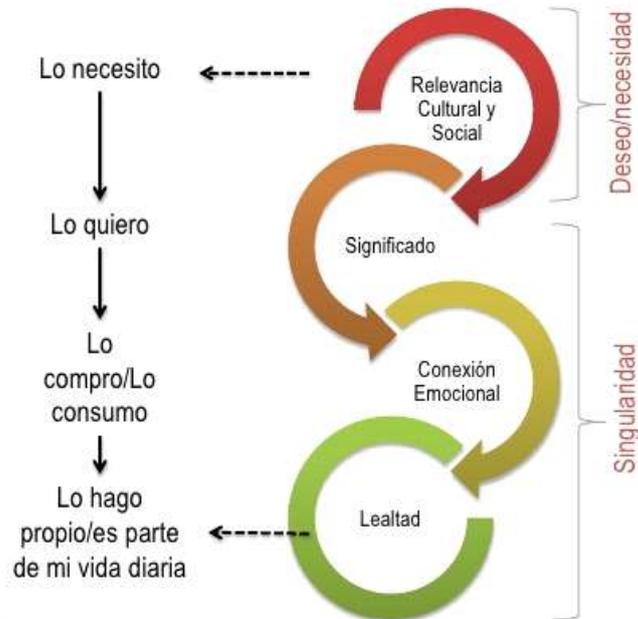
Las técnicas de investigación de mercados cualitativas nos dan información valiosa para detectar insights, pero afortunadamente es la técnica más sencilla de todas la que nos permite detectarlos inicialmente y así poder triangular información (es decir relacionarla con conocimientos previos de psicología, sociología, antropología e inclusive semiótica) para detectar esas motivaciones que expliquen esa relación ilógica entre consumidores y marcas. Ésta técnica es la observación.

La observación nos permite detectar actitudes y comportamientos que tienen los consumidores que pueden darnos información valiosa para detectar un insight. Si no podemos resolver únicamente con observación, podemos realizar entrevistas a profundidad o bien esas divertidas técnicas de investigación indirecta.

Cada investigador tiene su técnica favorita para detectar dichos insights y utiliza diferentes disciplinas para triangular. Cuando una marca logra conectar o mejor aún, generar un insight de consumo entre el consumidor y su marca, ésta se vuelve importante e irremplazable para el consumidor, ya que encuentra en ella elementos de bienestar emocional o social que incrementan el placer al momento de su compra o consumo.



Aprendiendo a descubrir



LOS CUATRO CONSEJOS PARA DESCUBRIR LOS INSIGHTS DEL CONSUMIDOR:

1) OBSERVARLOS

Para comprender al cliente es importante reconocer 'el momento de la verdad' en el cual el consumidor manifiesta una respuesta positiva (o negativa) frente a las acciones de la marca. Asimismo, se debe identificar cuáles son las expectativas del cliente y cómo estas son respondidas por la marca. Un buen medio para lograrlo es a través de la observación en los puntos de venta.

2) ESCUCHARLOS

Se debe prestar atención a lo que dicen los clientes a través de los diversos canales de comunicación, ya sean redes sociales, llamadas telefónicas, correos electrónicos, etc. Muchas veces, son los mismos clientes quienes se acercan a las empresas para transmitir sus exigencias y necesidades.

3) INVESTIGARLOS

Actualmente, existen muchos recursos que ayudan a las empresas a obtener datos valiosos de sus consumidores. Las tarjetas de fidelización constituyen una herramienta muy reveladora pues permite a las marcas conocer los hábitos de consumo de sus clientes. Otra herramienta que ha surgido en los últimos años, y que los negocios pueden aprovechar para recopilar información valiosa sobre su público es el Big Data. Esta herramienta permite analizar un patrón de comportamiento, haciendo la labor de análisis más sencilla y reveladora.

4) ENTENDERLOS

Más allá de recopilar información, un paso esencial para descubrir los insights de los consumidores es entenderlos. Por supuesto, no se trata sólo de identificar las necesidades y motivaciones de los clientes, sino de ponerse en sus zapatos para lograr un entendimiento más completo de cómo piensan y qué esperan recibir de las marcas.

¿CÓMO SE APLICAN LOS INSIGHTS EN EL MARKETING?

Hay que interpretar la cotidaneidad del consumidor desde lo que ellos hacen y no solo desde lo que ellos dicen.

El “insight” representa una verdad fresca y no evidente sobre el comportamiento de los consumidores y que redefine nuestra comprensión del consumo y la propia relación consumidor-producto. Un insight explica por qué compramos lo que compramos (aunque a veces no seamos conscientes de ello).

El insight es una palabra que proviene de la psicología, y se utiliza cuando el psicoterapeuta puede entender con claridad el problema (motivo de consulta) de su paciente luego de largas sesiones de ocultarlo y conversar con él. Ese momento, el de la revelación, es propiamente un insight pues el terapeuta comprende (por fin) el origen del problema y las motivaciones más ocultas del paciente para actuar de la forma que hace.

El marketing se ha prestado el concepto y lo utiliza cuando un investigador, publicista o profesional del marketing es capaz de identificar hallazgos reveladores sobre la conducta del consumidor que antes no pensaba, sabía o tenía en mente. El insight psicológico nos permite así comprender a los productos no solo como meros satisfactores de necesidades biológicas o funcionales sino también como satisfactores de necesidades más profundas, latentes, no manifiestas y hasta inconscientes. El producto se convierte así en un mediador de nuestras ansiedades, motivaciones, deseos, pensamientos y/o creencias más ocultas.



Basamos nuestra propuesta comercial en la generación de insights del consumidor como base para una estrategia de marketing **"consumo-céntrica"**

"El café es mi fuente de inspiración ... Con Starbucks despierto mi creatividad"

Recomendación: Periódicos murales y/o graffitis en las cafeterías Starbucks que permitan la libre-expresión de ideas y fomenten el ingenio colectivo.

Insight: "El café es mi fuente de inspiración ... Con Starbucks despierto mi creatividad"

Hallazgo: A mayor fluidez mental, mayor capacidad de creación y creatividad

Información: El café es un estimulante natural que brinda energía y que contribuye con la fluidez mental

Dato: El 89% de las personas que asisten a Starbucks consumen como bebida principal el café.



♦ "Los insights son los aspectos ocultos de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación accionable para las empresas" (una revelación o descubrimiento)



Fuente: Consumer Insights EIRL, Caso de Starbucks. Generado en el marco del Taller de Consumer Insights.

© Profesor Cristina Quiñones / PEE Consumer Insights ESAN www.consumer-insights.blogspot.com

© Consumer Insights – Desnudando la mente del consumidor / www.consumer-insights.com.pe

¿CUALES SON LAS VENTAJAS DE APLICAR INSIGHTS EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING?

- Obtener ideas de negocio innovadoras (basadas en insights) .
- Crear nuevas propuestas de productos o servicios (conceptos de producto basados en necesidades y demandas insatisfechas, ocultas, reveladoras).
- Orientar su estrategia de posicionamiento o reposicionamiento de los productos basándose en insights del consumidor
- Orientar la comunicación publicitaria de forma tal de obtener una ruta efectiva para atraer, retener y/o fidelizar al consumidor.

El futuro del marketing está para quienes sepan leer emociones y no sólo briefs, lo importante es conectar no solo vender.

En la base de esta filosofía de marketing está la consideración de que el consumidor debe ser valorado no sólo como agente económico sino, sobre todo, como ser humano. Esto pone en evidencia la necesidad de ir en búsqueda de su corazón y no sólo de su bolsillo. Cuando una empresa conecta realmente es capaz no sólo de vender una vez, sino de vender repetidas veces en el tiempo, logrando así una mayor eficiencia en su negocio a la par que una mejor satisfacción de sus clientes.

¿Cuáles son los beneficios de identificar y utilizar los insights del consumidor?



METODOLOGÍA DE INSIGHTS:

En lo que se refiere a una visión de consumidor más que de producto. Creemos que la base del éxito empresarial está en la capacidad de entender a los consumidores en sus valores, necesidades y expectativas más profundas. Para ello es menester atravesar la vía racional y llegar a la vía emocional. Los Insights son la fuente primordial de innovación!

La gente no compra productos, satisface necesidades. No compra cerveza, compra amistad. No compra cosméticos, compra belleza. En general, los sentimientos de compra y consumo pueden basarse en emociones, sensaciones y pensamientos. Entonces, uno debe tener la capacidad de entender y no solo medir. De comprender, y no sólo cuantificar. De ahondar en los sentimientos, y no sólo razones. De lo que se trata es de ponerse realmente en los zapatos del consumidor y empezar a ver como él “mira” los productos.

Desde una perspectiva consumo-céntrica, los productos van más allá de formas, colores, olores y sabores. Las personas compran mucho más que el producto físicamente. El reto de las empresas y de los profesionales del marketing está en descubrir y entender estas nuevas necesidades y plasmarlas en sus estrategias y productos.

Las técnicas psicológicas de abordaje al consumidor tratan de sacar ese lado emocional-creativo-lúdico del consumidor que muchas veces ocultan las verdaderas razones del consumo. De otro lado, las técnicas psico-sociales pueden suponer ámbitos naturalistas, ir dónde el consumidor, observar en su acto-consumo natural, entrevistas muy abocadas a obtener insights, etc. En general se toma desde una perspectiva psicológica que supone abordar:

1. El decir del consumidor (lo que nos dice del producto o servicio). Aquí usamos técnicas facilitadoras para fomentar el pensamiento creativo.

2. El sentir del consumidor (lo que siente, experimenta o le emociona del producto o servicio). Aquí desplegamos técnicas proyectivas que suponen sacar el "lado emocional" del consumo.
3. El actuar del consumidor (lo que hace y cómo lo hace al comprar o consumir el producto o servicio). Aquí son fundamentales las técnicas etnográficas que nos permiten ahondar en el contexto y entorno del consumidor .



EL DECIR DEL CONSUMIDOR:

Se trata de técnicas basadas en el decir del consumidor (expresión, ideas, conceptos, creencias en torno al consumo). A través de juegos de palabras, asociación de ideas, brainstorming, collage de imágenes y otras tareas creativas, el consumidor es ayudado en su proceso de enunciar el porqué de su consumo y la relación estrecha que tiene (o no tiene) con los productos.

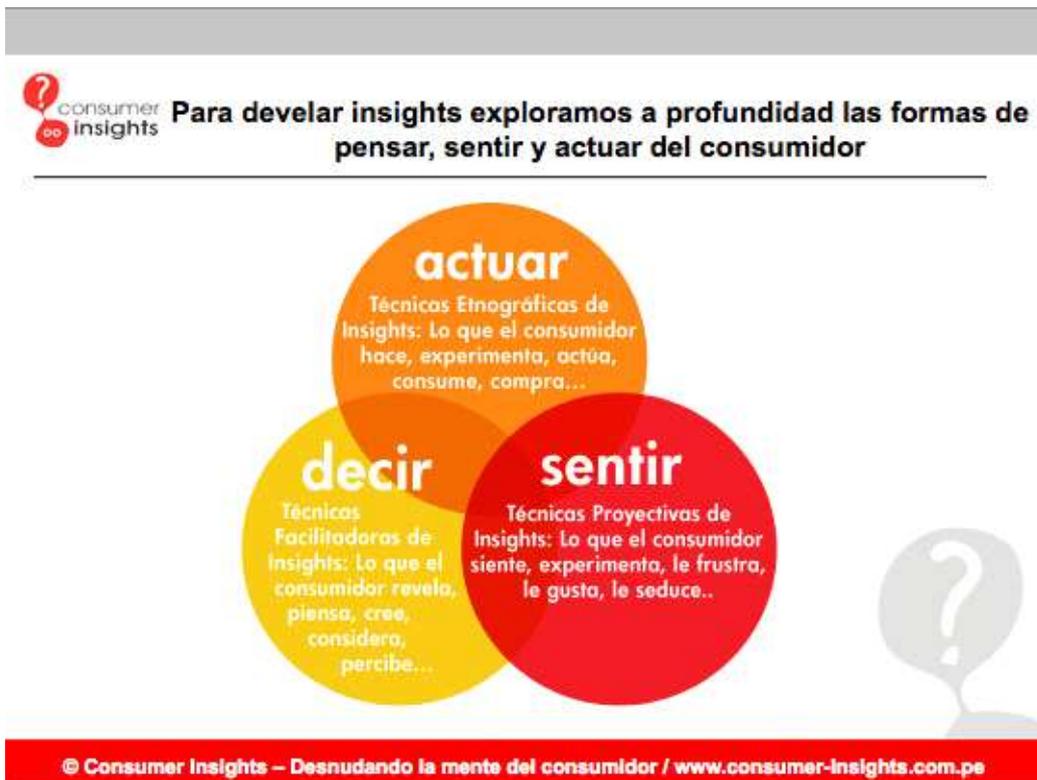
EL SENTIR DEL CONSUMIDOR:

Se trata de técnicas basadas en el sentir del consumidor (sentimientos y emociones profundas que despierta y suscita el consumo). mediante técnicas basadas en la psicología clínica relativa a conflictos emocionales como el TAT, Test de Szondi, Psycho-drawing, Frases/Historias incompletas, etc se logran obtener profundas expresiones emocionales que subyacen el consumo que a menudo son “constreñidas” por el uso de la razón y el imperio de la lógica.

EL ACTUAR DEL CONSUMIDOR:

Se trata de técnicas basadas en el hacer (la acción de compra y consumo). El consumidor es observado en su contexto natural y hábitat para observar “in situ” el comportamiento cotidiano, las dinámicas y rituales del consumo. Se basan en el fundamento que el consumidor suele decir una cosa y hacer otra, entonces es necesario acudir a la observación y no sólo a la declaración.

Entre estas técnicas se aplican el “Acompañamiento”, “One day in the life”, “Observación Participante”, “In Home Visit”, “Shopper Trips”, entre otras.



CONCLUSIÓN:

Podemos afirmar que para las empresas los beneficios de aplicación de la metodología de Insights lo acerca más a descubrir, valorizar y fidelizar sus clientes. En el pasado las empresas invierten grandes sumas de dinero para medios pero no se trabajaba sobre el concepto de Insights, lo cual permite tener un conocimiento más profundo del comportamiento y pensamiento de las personas, buscan conectar a marcas con consumidores. Por lo tanto las compañías que logren desarrollar esta metodología aplicando distintas técnicas obtendrán beneficios para la estrategia de marketing. Como ejemplo podemos mencionar a empresas de distintos países del mundo como : Desigual, Starbuck, Disney, Dove, Nike.

Marcas y Negocios que entienden su verdadero rol en la vida de las personas



**VESTIMOS
PERSONAS, NO
CUERPOS**



**SE TRATA DEL
SERVICIO, NO
DEL CAFE**



**LA MAGIA
EXISTE
CUANDO TE
ATREVES A
SOÑAR**



**LA
VERDADERA
BELLEZA ES
INVISIBLE A
LOS OJOS**



**LO QUE
NECESITAS,
YA LO
TIENES
ADENTRO**

"La gente no quiere comprar productos quiere vivir emociones; ser parte de sus historias" Andy Stalman

insight

© Consumer Truth: Insights & Planning / www.consumer-truth.com.pe

BIBLIOGRAFÍA:

- FORTINI CAMPBELL, Lisa. Hitting the Sweet Spot.
- VITALE , Dona. Consumer Insights 2.0.
- Webgrafia: <http://www.google.com.ar> (Imágenes sobre productos publicadas en internet)

**XXII CONGRESO NACIONAL DE
PROFESIONALES DE CIENCIAS
ECONOMICAS: “Desde el presente
hacia una profesión 4.0”**

**27 Y 28 DE SEPTIEMBRE (SAN JUAN-
ARGENTINA)**

**FEDERACION ARGENTINA DE CONSEJOS
PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONOMICAS**

AREA VIII: ADMINISTRACION

Gestión del Cambio Organizacional

**GENERADOR DEL CAMBIO: ROL DEL LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN COMO AUDITOR INTERNO DEL
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. RESULTADOS
DE INVESTIGACIÓN**

Francisco Celis
Licenciado en Administración
Joven Profesional
Mat. Prof. 66
CPCEER (Entre Ríos)
Eva Perón 160 Santa Elena, Entre Ríos
(0343)154675286
francelis087@hotmail.com

*Trabajo presentado para ser evaluado como trabajo del Congreso y para
competir por el premio Joven Profesional*

Word versión 2016

**XXII CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONOMICAS:
"Desde el presente hacia una profesión 4.0"**

27 y 28 de Septiembre-San Juan-Argentina

Federación Argentina de Profesionales de Ciencias Económicas

AREA: ADMINISTRACION

TEMA: CAMBIO ORGANIZACIONAL

**GENERADOR DEL CAMBIO: ROL DEL LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN COMO AUDITOR INTERNO DEL
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. RESULTADOS
DE INVESTIGACIÓN**

INDICE

	CONTENIDO	PÁGINA
PALABRAS CLAVES		4
1- RESUMEN		5
2- INTRODUCCION		6
2.1- Objetivos		8
3- FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD		9
3.1- Introducción, definición y conceptos		9
4- MEJORA DEL DESEMPEÑO NORMA ISO 9004:2015		11
4.1- Directrices para la Autoevaluación Según la Norma ISO 9004 (Anexo A)		12
5- RESULTADOS DE INVESTIGACION		17
5.1- Autoevaluación General		18
5.2- Autoevaluación Detallada		29
6- CONCLUSIONES		36
7- BIBLIOGRAFIA		38

PALABRAS CLAVES

- Autoevaluación del Sistema Gestión de la Calidad
- Norma ISO 9004:2015
- Auditoria Interna
- Licenciado en Administración
- Reproductores COBB

1- RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el potencial rol de los Licenciados en Administración en la implementación de una autoevaluación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9004:2015. Mediante el aporte del profesional como auditor interno de las empresas.

El término “Calidad” ha marcado la pauta en la manera de hacer negocios en todas las organizaciones empresariales y en las PyMEs en particular. Hoy en día, la calidad tiene como objetivo superar las expectativas de los clientes así como generar confianza en ellos y se refiere al rompimiento de las estructuras convencionales y de las estrategias tradicionales de administración de empresas, adaptándolas a las nuevas condiciones del mercado.

Las PyMEs buscan consolidar su participación y facilitación de entrada a nuevos mercados así como enfrentar a la competencia adoptando distintos modelos de calidad, entre los que se encuentran la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en base a la Norma ISO 9001 e ISO 9004.

En el presente trabajo se evaluó el impacto que se tuvo dentro de una empresa PyMEs de la Provincia de Entre Ríos la implementación del sistema de Gestión de la Calidad para lo cual en las mismas se realizó una autoevaluación, para comprobar si dicho sistema es eficaz, así como conocer los niveles de madurez alcanzados por la organización y la visión de un Auditor Interno.

La Norma ISO 9004:2015 es importante dentro del ambiente globalizado actual en el que vivimos como una de las herramientas para la mejora del desempeño de las empresas en su conjunto, en este trabajo se comprueba evaluando el impacto de implementar una autoevaluación en el Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa PyMEs bajo estudio.

Y por último, demostrar la importancia de los Licenciados en Administración como potenciales transformadores de la Gestión del Cambio dentro una organización y su aporte como profesional idóneo de dichas herramientas de gestión, por encima de otras ramas de las ciencias económicas y de otras profesiones.

2- INTRODUCCIÓN

A partir de 1990 se acentuaron las tendencias de globalización de los mercados y de sus marcadas influencias sobre la competitividad. Para hacer frente a esta situación, las empresas deben adoptar nuevas estrategias. Teniendo en cuenta esta situación, como así también las fortalezas y debilidades de las mismas, éste trabajo se propone analizar el rol del Licenciado en Administración como generador de cambio en una organización como auditor interno en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el estudio de una empresa mediante una autoevaluación medido en base a los ocho principios de gestión de la calidad de manera general y al anexo A de la Norma ISO 9004:2015 de manera detallada, en la empresa Reproductores COBB de la provincia de Entre Ríos.

Bajo la situación económica actual, globalizada, se hace necesario que las empresas regionales redoblen sus esfuerzos para incrementar sus márgenes de competitividad, mejorando la calidad de los productos y servicios a un costo óptimo, con el fin de penetrar y permanecer en los mercados nacionales e internacionales. En éste marco, la única oportunidad que tienen las empresas para sobrevivir es implementar procesos de mejora continua, una transformación cuya meta es la superación de los procesos técnicos, administrativos y de comercialización, requeridos para incrementar la satisfacción de los clientes bajo un enfoque de Calidad, ya que son éstos lo que miden en última instancia si un producto posee calidad o no. Esta mejora permite optimizar las operaciones mediante la eliminación de desperdicios y de actividades que no agregan valor al producto o servicio.

Las últimas décadas ha sido prolífica en experiencias de implementación de prácticas de gestión de cambios en el contexto empresarial internacional. Numerosas contribuciones en la literatura han analizado éstas experiencias, en las que las PyMEs juegan un papel muy relevante, por el hecho de ser estructuras adaptativas y en las cuales se pueden llevar a cabo cambios sistémicos en el corto plazo.

Las normas de la International Organization for Standardization (ISO) no fueron las primeras normas de gestión de calidad, sino que hubo antecedentes en Gran Bretaña, Alemania y los Estados Unidos. El sistema de ISO 9000 fue desarrollado dentro de la Unión Europea, para generar confianza en los productos que circulen en dicho mercado, especialmente aquellos que afectaban a la salud, la seguridad y el medio ambiente.

Este desarrollo adquiere mayor relevancia con la figura de la certificación, donde una entidad independiente y reconocida evaluaba la implementación de la norma en las empresas y emitía una constancia: *el certificado*.

Con la obtención de éste documento, las organizaciones demuestran de modo objetivo la conformidad con las normas de calidad, seguridad, eficiencia, desempeño, gestión, buenas prácticas de manufactura y comerciales, contribuyendo a su desarrollo tecnológico, generando un mejor posicionamiento para acceder y competir en nuevos mercados que exigen normas internacionales de calidad. Certificando calidad, genera confianza en sus clientes y consumidores en relación a la seguridad y la calidad de sus productos, permitiendo el desarrollo sostenible de la misma.

Esta exigencia era y es una condición no sólo para productos elaborados en Europa, sino también para los importados. Esto llevó a muchas compañías de Asia y los Estados Unidos a interesarse por las normas y comenzar a implementarlas (a veces, mas como imposición que por propia voluntad). De éste modo, las familias de normas ISO 9000 alcanzaron difusión internacional. Si a esto agregamos la globalización y el fuerte incremento del comercio mundial, podemos entender la explosión del modelo.

Por supuesto que no es fácil hablar de que la calidad ha llegado al mundo latinoamericano, más bien podríamos decir que empieza a desarrollarse. Algunos países de América Latina como la Argentina ha iniciado verdaderas cruzadas nacionales en torno a la gestión de Cambios, aun así las PyMEs carecen de los niveles de competitividad internacional y es por ello tan importante establecer nuevas fronteras para la calidad.

Este trabajo radica en el rol del Licenciado en Administración como generador del cambio organizacional, mediante el puesto de auditor interno, implementando una autoevaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en el contexto empresarial, con especial énfasis en el estudio de una empresa PyMEs de la provincia de Entre Ríos cuyo nombre es Reproductores COBB, del sector productivo avícola.

Según la Ley 20.488, en su artículo 14 se afirma que un Licenciado en Administración cuenta, en gran parte, con los conocimientos necesarios para que el sistema de Gestión de la Calidad forme parte de su ejercicio profesional.

Sin embargo, no se especifica cual podría ser el rol del mismo en la etapa de mantenimiento. El mantenimiento consistirá en la etapa posterior a la Auditoria de certificación, donde el objetivo

principal consiste en lograr la sustentabilidad del Sistema de Gestión, su mejora continua y la superación de las dos Auditorías de Mantenimiento realizadas de manera anual.

Ahora bien, dada esta situación, ¿Por qué la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad se encuentra abarcada en gran medida por profesionales como Ingenieros Industriales, Químicos, en Recursos Naturales, entre otras ramas de la Ingeniería?

Tal vez la respuesta pueda estar en el desconocimiento por parte de los Licenciados en Administración respecto de sus competencias para trabajar esta temática. Por lo tanto este trabajo va a intentar proponer una manera práctica, mediante un estudio de campo acerca de una autoevaluación de una PyMEs de su Sistema de Gestión de Calidad que ya posee la certificación de la Norma ISO 9001 y demostrar que los Licenciados en Administración son capaces de afrontar dichos desafíos.

En función de lo descrito se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Qué nivel de madurez se ha alcanzado en la empresa bajo estudio de la provincia de Entre Ríos tomando como referencia los ocho principios de gestión de la calidad, medido por intermedio de un Licenciado en Administración como Auditor Interno?
- ¿Qué nivel de madurez se ha alcanzado en las áreas de la empresa bajo estudio de la provincia de Entre Ríos tomando como referencia el anexo A de la Norma ISO 9004, medido por intermedio de un Licenciado en Administración como Auditor Interno?

2.1- Objetivos

- Indagar el nivel de madurez alcanzado en la empresa bajo estudio de la provincia de Entre Ríos tomando como referencia los ocho principios de gestión de la calidad, medido por intermedio de un Licenciado en Administración como Auditor Interno.
- Identificar el nivel de madurez alcanzado en las áreas de la empresa bajo estudio de la provincia de Entre Ríos tomando como referencia el anexo A de la Norma ISO 9004, medido por intermedio de un Licenciado en Administración como Auditor Interno.

3- FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

3.1- Introducción, definiciones y conceptos

Vivimos en un mundo en donde se habla de globalización, competitividad y calidad, pero la realidad es que estos tres temas van sin duda de la mano, sin negar que lo más importante, la calidad en productos, haya sido un tema que en los últimos años ha interesado al sector empresarial argentino. Lo cierto es que una de las consecuencias de la globalización de los mercados, es la exigencia de los consumidores, quienes son los conocedores y ahora saben elegir con decisión.

Al hablar del mejoramiento de la calidad en las empresas, lo primero que se nos viene a la mente es la Norma ISO 9001, que a pesar de ser una de las muchas opciones para incorporar la calidad en las empresas, es de las pocas que ha logrado establecer este tipo de estándares a nivel internacional.

En el presente apartado se habla sobre el marco teórico de la calidad, se sientan las bases de un sistema de gestión de calidad así como los fundamentos de la Norma ISO 9001 y los beneficios que se pueden obtener con su implementación, así como la autoevaluación de la mejora continua de dicha certificación por medio de la Norma ISO 9004.

Definición de calidad

La definición de calidad es compleja, ya que su significado es muy general, pero la podemos definir como las características de un producto las cuales satisfacen y responden las necesidades de los clientes, es decir; *la satisfacción del consumidor*.

Existen varios conceptos dependiendo del autor, sin embargo, estos conceptos se han desarrollado y han evolucionado a lo largo de los años y han extendido el concepto de las personas involucradas en la calidad.

Deming

De acuerdo con Deming “un producto o un servicio tienen calidad si sirven de ayuda a alguien y disfrutan de un mercado bueno y sostenido”.

“La satisfacción del consumidor es no solo llenar sus expectativas sino excederlas”. La meta es agregar valor a lo que el consumidor quiere.

Deming explica que las percepciones de los consumidores hacia la calidad cambian y que si el producto o servicio no cuenta con las necesidades y características que el cliente desea, simplemente lo desecha, la calidad de un producto o servicio es evaluado sólo por el consumidor. Una mala calidad significa pérdida para la empresa y la buena calidad hace que la empresa tenga un buen desempeño en el mercado.

Juran

Juran nos proporciona la definición de calidad como la adecuación al uso o “adaptarse al propósito o al uso” y este significado cuenta con dos conceptos importantes: el primero es que las características del producto deben responder a las necesidades del cliente y el segundo es que no deben existir deficiencias en el producto.

Taguchi

De acuerdo con Taguchi, la calidad se mide en base a las características del producto y “la calidad de un producto es medida en términos de las características. La calidad solo tiene un evaluador: el consumidor”.

Según Taguchi la calidad es “la pérdida impartida a la sociedad desde el momento en que un producto es desembarcado” y en cuanto a pérdida se refiere a:

- Falla general del producto
- Falla para encontrar los requerimientos de consumidores
- Falla para alcanzar el desempeño ideal
- Efectos colaterales causados por los productos

Taguchi afirma que “en un economía competitiva, la mejora de la calidad continua y la reducción de costos son necesarios para permanecer en el negocio”.

Crosby

Para Crosby la calidad se puede resumir simplemente con cumplir los requisitos o requerimientos. Igualmente, menciona que la calidad es algo gratuito que no cuesta nada pero al mismo tiempo no se puede considerar como un regalo, es decir, un producto de calidad no va a generar costos para la organización, pero un producto que carece de calidad si genera costos.

Para explicar más a fondo el concepto de calidad de Crosby habla de cuatro principios absolutos:

1. Calidad se define como cumplir con los requisitos
2. El sistema de la calidad es la prevención
3. El estándar de realización es cero defectos
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

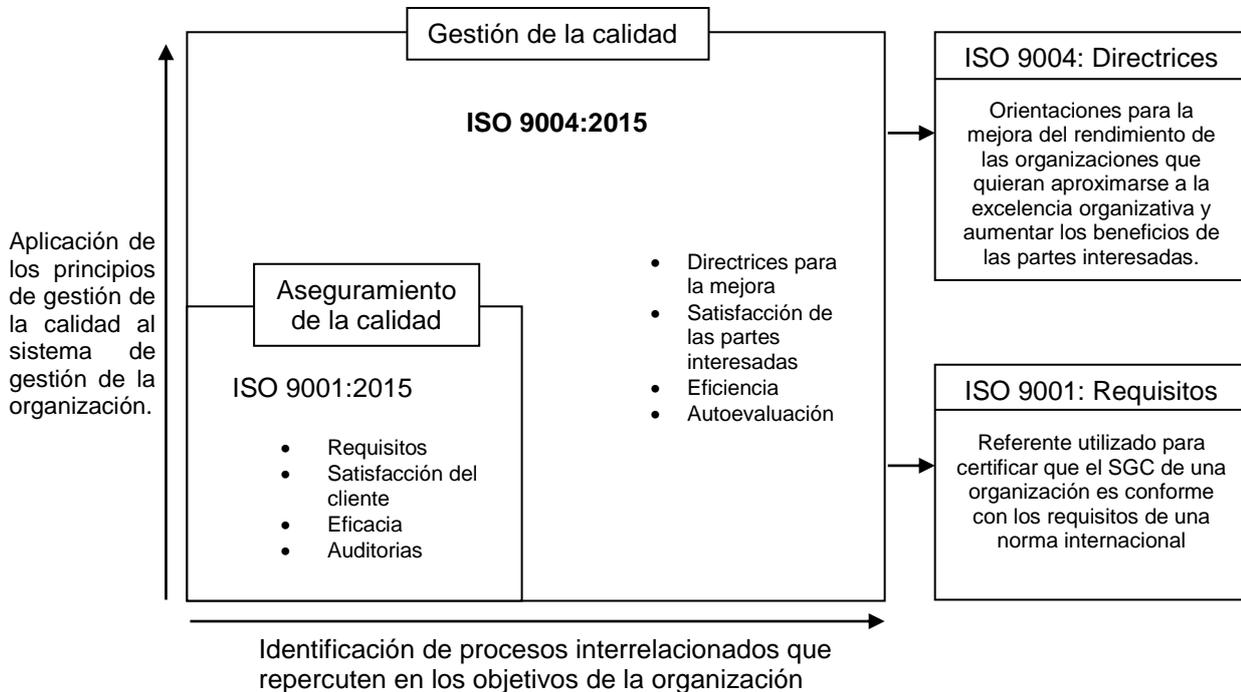
4- MEJORA DEL DESEMPEÑO NORMA ISO 9004:2015

Son muchas las organizaciones que desean gestionar el cambio y mejorar su competitividad, a través de alcanzar mayores cuotas de eficacia y de eficiencia, tomando como base la aplicación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). Muchas de ellas han optado por utilizar normas de reconocido prestigio internacional y probada eficacia como son la serie de Normas ISO 9000.

En este contexto, la Norma ISO 9004 establece un camino de mejora del desempeño basado en los siguientes aspectos:

- ✓ **Las directrices de la Norma ISO 9004:2015 son complementarias a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015**, ya que tienen como objetivo una gestión eficaz y eficiente del negocio, mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas.
- ✓ Facilita a las organizaciones que utilizan la Norma ISO 9001 su transición a la ISO 9004, **ya que posee prácticamente los mismos apartados** que la Norma ISO 9001:2015 y utiliza el mismo lenguaje.
- ✓ Facilita la integración de los sistemas de gestión normalizados, como la gestión ambiental según las Normas ISO 14000, **ya que contempla la satisfacción de las partes interesadas** que, como la sociedad, se ven afectados por el impacto ambiental de las actividades de la organización.
- ✓ Es una **Norma complementaria a los modelos de evaluación del desempeño**, ya que éstos identifican el "qué" mejorar, mientras que la Norma ISO 9004:2015 establece directrices para "cómo" mejorar.

- ✓ Es un **modelo de gestión de la calidad basado en los 8 Principios de gestión de la calidad**, valores sobre los que se sustenta la cultura de la calidad de una organización.



- ✓ **Establece un camino de mejora escalonado a través de 5 niveles de madurez o escenarios**, así como criterios para la autoevaluación basada en estos niveles de madurez.

4.1- Directrices para la autoevaluación según la Norma ISO 9004:2015 (Anexo A)

La autoevaluación es una evaluación cuidadosamente detallada que resulta de la opinión o juicio respecto de la eficacia y eficiencia de la organización y de la madurez del Sistema de Gestión de la Calidad, esta autoevaluación normalmente se lleva a cabo por la propia dirección por la organización.

Es importante agregar que el proyecto de Honorarios Profesionales Sugeridos para los Licenciados en Administración realizados por la Comisión Nacional de Administración dentro de la FACPCE, en su inciso 5.4 (Actividades/Productos relacionados con el área de Producción) se encuentra incluido la Gestión de Calidad, por lo que es imprescindible conocer en profundidad dichas herramientas de Gestión.

La estructura del enfoque de autoevaluación de la Norma ISO 9004 es para evaluar la madurez del Sistema de Gestión de la Calidad para cada capítulo principal de dicha Norma, es una escala que fluctúa de 1 (sin un sistema formal) hasta 5 (la mejor clase de desempeño). La descripción de estos niveles de madurez del desempeño se va a abordar en el siguiente cuadro.

Nivel de madurez	Nivel de Desempeño	Orientación
1	DEFICIENTE	No hay un enfoque claro hacia la mejora continua. Sin resultados, resultados pobres o resultados impredecibles de mejora.
2	BÁSICO	Aproximación inicial a la mejora continúa basada en el problema o en la prevención. Mínimos datos disponibles sobre resultados de mejora.
3	SATISFACTORIO	Mejoras sistemáticas basadas en el proceso de mejora continua. Datos disponibles sobre el cumplimiento de los objetivos de mejora y existencia de tendencias de mejora.
4	NOTABLE	Proceso de mejora en uso. Buenos resultados y tendencia mantenida a la mejora.
5	EXCELENTE	Proceso de mejora ampliamente integrado. Resultados demostrados de “mejor en su clase” por medio de estudios comparativos (benchmarking).

Este camino hacia la excelencia requiere desarrollar:

- ✓ Una evaluación del nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Una actualización de las políticas y directrices tendientes a la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Planes de mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, basados en los resultados de la evaluación.

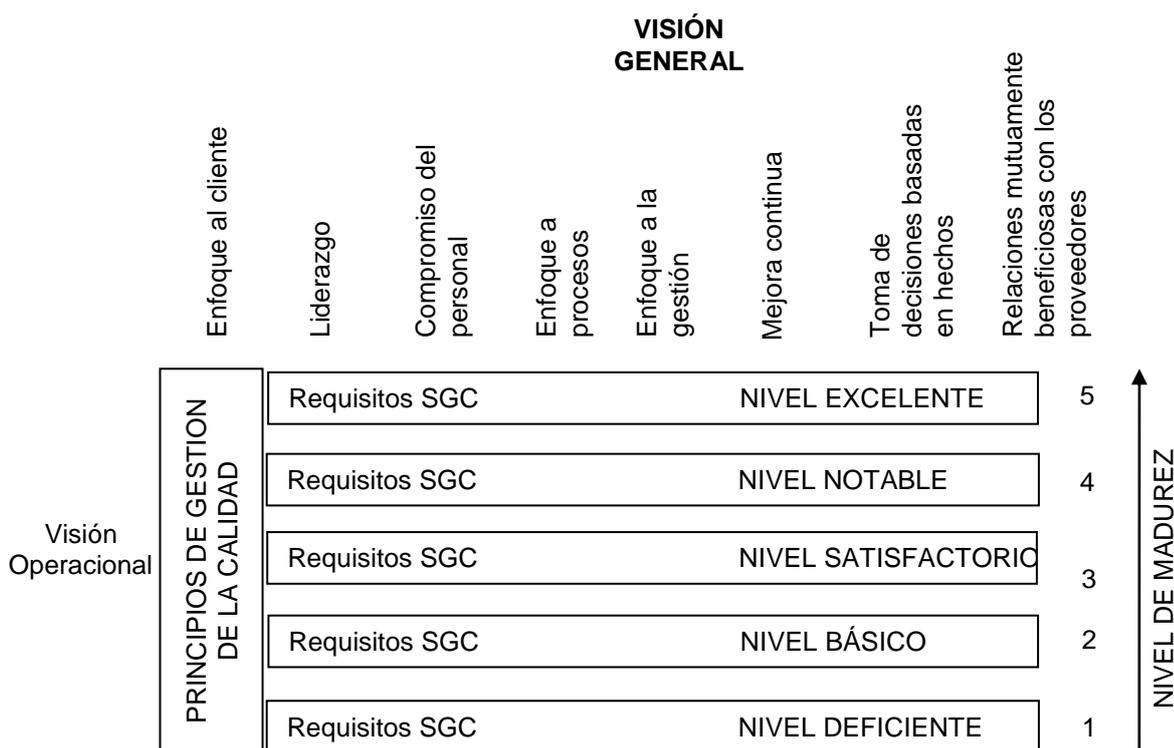
La evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad se convierte en una herramienta de gestión del Cambio que sirve a la organización para:

- conocer el nivel de madurez en el desempeño de su Sistema de Gestión de la Calidad,
- establecer objetivos medibles,
- establecer planes de mejora, y
- medir, parcial o totalmente, la mejora en el desempeño del sistema.

La familia de Normas ISO 9000 está basada en los 8 principios de gestión de la calidad. Estos principios y las directrices de la Norma ISO 9004:2015, están íntimamente relacionados e interactúan entre sí conformando dos aspectos de la misma realidad.

En la figura adjunta, se ha representado el Sistema de Gestión de la Calidad como un edificio cuyos pilares verticales son los 8 principios de gestión de la calidad y la altura de los pisos representa el nivel de experiencia de la organización en la gestión de la calidad, que corresponde, a su vez, con un nivel de madurez diferente.

En esta figura se puede apreciar cómo el nivel de madurez de las organizaciones (y así, su nivel de competitividad), aumenta proporcionalmente con la experiencia de la organización en el uso de los 8 principios de gestión y en el desarrollo de los requisitos y directrices de gestión de la calidad.



La **Visión General** de la organización está relacionada fundamentalmente con los 8 principios de gestión de la calidad ("los pilares"), ya que sirven a la Dirección como referencia para dirigir y gestionar la organización de manera sistemática y visible hacia el éxito, a través de la mejora de la rentabilidad, la creación de valor y para impulsar a la organización hacia la mejora

de la gestión operacional, y con ello a la mejora de los resultados. Esta gestión se materializa en estrategias, políticas y directrices.

Así mismo, la **Visión Operacional** o detallada de la organización, está relacionada con el anexo A de la Norma ISO 9004:2015, ya que las estrategias, políticas y directrices emanadas de la Dirección se integran con los requisitos y directrices del Sistema de Gestión de la Calidad, facilitando al personal de la organización unas claras instrucciones de funcionamiento y articulando una estructura operacional del Sistema de Gestión de la Calidad.

La evaluación del nivel de madurez incluye dos herramientas: la autoevaluación directiva y la autoevaluación detallada. Ambas son complementarias y por ello se recomienda aplicar tanto la autoevaluación directiva como la detallada sobre la totalidad de la organización, con objeto de abordar la mejora de todo el Sistema de Gestión de la Calidad. No obstante, en función de los recursos de la organización, la autoevaluación detallada puede limitarse a los apartados del Sistema de Gestión de la Calidad considerados más críticos.

De poco sirve una autoevaluación si no se implanta un plan de mejora que haga a la organización más competitiva. El plan de mejora requiere una planificación cuidadosa, ya que los recursos de una organización son siempre limitados y las posibilidades de mejora abundantes. Por ello es necesario establecer criterios de priorización que permitan seleccionar aquellas acciones que den como resultado la máxima mejora con el menor costo, es decir que sean las más rentables para los objetivos y la estrategia de la organización.

Se puede establecer el plan de mejora siguiendo cuatro pasos detallados a continuación:

1. Análisis de las causas de las áreas más débilmente valoradas

El resultado gráfico de la autoevaluación del Sistema de Gestión de la Calidad puede facilitar el análisis de las causas de las áreas más débilmente valoradas. Asimismo, para facilitar el análisis de las causas y la definición de las acciones de mejora, es muy importante utilizar las directrices de la Norma ISO 9004:2015 correspondientes con los apartados más débilmente puntuados.

Se deben investigar las causas que producen la escasa puntuación de las áreas débiles, con objeto de incrementar la comprensión de la naturaleza de los procesos a mejorar, a través de la recogida, validación y análisis de datos. Para ello son muy útiles las herramientas de identificación y resolución de problemas (diagramas causa-efecto, Pareto, histogramas, etc.).

2. Priorización de las áreas y acciones de mejora

El resultado de la autoevaluación proporciona información sobre las áreas más débiles del Sistema de Gestión de la Calidad. No obstante, debido a la limitación de los recursos, se debe abordar el plan de mejora buscando la máxima rentabilidad, es decir buscando el máximo beneficio o impacto, con la menor inversión. Por eso, se deben priorizar las áreas a mejorar y las acciones a implantar.

Para priorizar, se pueden seleccionar aquellas áreas que tengan un mayor impacto sobre:

- Las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas;
- Los objetivos y estrategias definidos por la organización como factores de éxito;
- Los recursos disponibles o la capacidad de la organización para poner en marcha acciones previstas (costo, plazos, disponibilidad de personal).

Es recomendable que las ventajas y los inconvenientes de cada propuesta sean examinadas por los miembros de la organización que estén involucrados en la implantación de estas acciones, ya que el éxito de la implantación depende de la colaboración de todas las personas implicadas.

Es conveniente establecer los objetivos a alcanzar durante la próxima evaluación, mediante la fijación de resultados numéricos para los principios o áreas seleccionadas a mejorar, y para el valor a alcanzar de la media final resultante.

3. Detallar el plan de mejora

Con objeto de facilitar la implantación y el seguimiento de las acciones de mejora previstas, conviene documentar el plan de mejora detallando, al menos, los objetivos a alcanzar para los principios o apartados de la Norma seleccionados o el valor del objetivo final, las actividades priorizadas que van a servir para conseguir los objetivos, los plazos previstos de ejecución, y los responsables de su puesta en marcha.

4. Otros factores a considerar

Existen otros factores que pueden ser tomados en consideración y que su adecuada gestión del cambio puede influenciar enormemente en el éxito de los planes de mejora. Algunos de estos factores son los siguientes:

- Conseguir la involucración de las funciones de la organización afectadas, ya que los objetivos y planes de acción deben ser entendidos y aceptados por todos los que deben trabajar conjuntamente para alcanzarlos. Esta acción puede incluir a proveedores y a clientes.
- Considerar la formación necesaria para capacitar al personal designado en el análisis de las causas de las áreas débilmente puntuadas, y en la implantación de las acciones planificadas.
- Realizar un seguimiento periódico del progreso de los planes de mejora en curso, para identificar posibles desviaciones y establecer las acciones necesarias.
- Asegurar el mantenimiento de la mejora conseguida, considerando la actualización de los procesos y de los requisitos internos del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.

5- RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Anteriormente se resaltaron las bases de un sistema de autoevaluación del sistema de gestión de la calidad, se explicó en qué consiste la Norma ISO 9001:2015 e ISO 9004:2015 y el impacto positivo de implementar dichas Normas en las empresas en la actualidad. Esto se demostrará ahora con la empresa en estudio. La información que se pretendió obtener al aplicar el cuestionario a la empresa fue la siguiente:

- Conocer las razones, estrategias y problemas a las que se enfrenta la organización para establecer una Gestión del Cambio Organizacional eficiente y eficaz.
- Conocer cuál es el futuro que tendrá el Sistema de Calidad en la organización.
- Determinar el rol del Licenciado en Administración como Auditor Interno del Cambio Organizacional.
- Determinar la mejora e innovación de productos y la competencia de los mismos.
- Determinar la Responsabilidad de la Dirección.
- Cumplimiento de los requisitos del cliente.

La información de tipo descriptiva resultante del análisis de los datos brindados por los entrevistados, quienes desempeñan su labor en dicha empresa industrial de la provincia de Entre Ríos, permiten en un primer acercamiento decir que las personas encargadas en la toma de decisiones no sólo conocen los conceptos que son esenciales en la disciplina de la gestión del

cambio y la calidad, sino que ajustan sus acciones a los sistemas de gestión de la calidad en sus trabajos diarios; más aún considerando lo expuesto por quienes han sido entrevistados, que conocen la importancia de poseer una implementación de la calidad en sus sistemas de planificación y la constante mejora continua del mismo, indispensable para ganar mercados en un mundo globalizado.

5.1- Autoevaluación General

La autoevaluación es una herramienta diseñada para que los directivos de la organización (sin tener conocimientos específicos de calidad, ni de las Normas ISO 9000), puedan realizar rápida y globalmente una autoevaluación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de su organización, conocer el nivel de madurez de ésta, priorizar los requisitos y directrices de la Norma ISO 9004:2015 que deben ser mejorados y establecer políticas y directrices encaminadas a mejorar el nivel de madurez.

La autoevaluación se realiza comparando la situación de la organización evaluada con las situaciones o escenarios descritos para cada uno de los 8 principios de gestión de la calidad y nivel de madurez, lo que permite visualizar el nivel de madurez alcanzado por la organización en su conjunto, y así tratar de lograr una mejora continua si así lo requiere. También sirve para establecer objetivos de mejora medibles, ya que los resultados se valoran numéricamente, y para realizar el seguimiento de la evolución del nivel de madurez.

Marco comparativo para la Autoevaluación General

PRINCIPIO DE ENFOQUE AL CLIENTE		
	NIVEL DE MADUREZ	SITUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • la organización actúa sin tener en cuenta las necesidades del cliente • la información del cliente y del mercado es escasa y recoge las quejas, que no son tratadas • se resuelve alguna no conformidad pero no se inician acciones correctivas • no se llevan a cabo acciones preventivas • la empresa desconoce el grado de satisfacción del cliente • la revisión del sistema por la dirección no tiene en cuenta la satisfacción del cliente
2	BASICO	<ul style="list-style-type: none"> • los datos que se tienen de los clientes se usan para establecer objetivos • la organización investiga las causas de sus no conformidades y de las acciones correctiva • se toman en consideración datos relativos al mercado para planificar objetivos • se trasladan los requisitos del cliente a requisitos para lograr su satisfacción • en ocasiones se toman acciones preventivas • en la revisión del sistema por la dirección se tienen en cuenta quejas y reclamaciones de los clientes
3	SATIS FACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> • la necesidad de encontrar y cubrir las necesidades de los clientes se recoge en planes operativos y estratégicos, y se materializa con objetivos medibles • se realizan encuestas o se aplican sistemas para conocer de manera eficaz, la opinión de los clientes • se mide y se analiza de forma sistemática su nivel de satisfacción, derivándose acciones de mejora • cada proceso de la empresa considera al cliente como inicio y final de las actividades • en la revisión del sistema por la dirección se considera tanto el nivel de insatisfacción (quejas y reclamaciones). como el de satisfacción y expectativas de los clientes • la política de la calidad incluye la mejora continua • el sistema de gestión de la calidad está orientado no solo a garantizar la satisfacción de los clientes, sino a aumentarla
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • todas las actividades de la empresa tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas • la voz del cliente y otras partes interesadas está integrada en la cultura de la empresa, estando supeditados todos sus procesos a su satisfacción • los planes estratégicos y objetivos de la empresa están enfocados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas • en la revisión del sistema por la dirección se toman acciones de mejoras derivadas del análisis del nivel de satisfacción de las partes interesadas • los clientes y proveedores están implicados en el diseño productos y su revisión todas las actividades están enfocadas a dar valor añadido al cliente y partes interesadas • existen canales de comunicación eficaces y eficientes con el cliente y otras partes interesadas
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> • la empresa obtiene resultados de encuestas a clientes y estudios de mercados que evidencian evolución muy positiva, de manera continuada y favorable respecto a los competidores • existen procesos implantados de innovación de productos, para adelantarse a las necesidades del cliente • cultura de aprendizaje de la empresa, enfocada a la satisfacción del cliente y otras partes interesadas • el sistema de gestión de la calidad y resultados con clientes y otras partes interesadas, es excelente e innovador, con respecto a sus competidores • la política de la calidad involucra en la mejora continua a clientes y otras partes interesadas

PRINCIPIO DE LIDERAZGO		
	NIVEL DE MADUREZ	SITUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> •El personal desconoce la política de la calidad de la empresa •Los objetivos sólo contemplan criterios de rendimiento y económicos. No hay recursos asignados para todos los objetivos. •No están claras las funciones y responsabilidades •No se tienen en cuenta acciones para la mejora del ambiente de trabajo y de la involucración del personal
2	BASICO	<ul style="list-style-type: none"> •Hay definida una política, unos objetivos y las funciones y responsabilidades que afectan a algunas áreas de la empresa, relac. directamente con la calidad del producto •La Dirección comunica a toda la empresa, la política de la calidad y objetivos •La Dirección revisa periódicamente el sistema de gestión de la calidad y establece acciones •La política de la calidad se revisa periódicamente para adaptarla a las nuevas necesidades de la empresa
3	SATIS FACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> •Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de la calidad •Establece las funciones y niveles necesarios dentro de la empresa, para satisfacer los requisitos de los clientes •La Dirección proporciona los recursos necesarios para la consecución de los objetivos marcados •La Dirección proporciona los recursos necesarios para lograr que los puestos de trabajo se adecuen a las actividades a realizar •La Dirección fomenta la relación con clientes y proveedores, e interactúa con ellos •Se han establecido canales de comunicación interna para mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> •Hay establecida una visión, valores, estrategias globales y un despliegue de objetivos que alcanza hasta los procesos •La Dirección revisa los recursos asignados a los objetivos para comprobar su eficacia •Hay establecido un sistema para la revisión y actualización de objetivos •La Dirección lidera y promueve el compromiso hacia la calidad en todos los niveles de la empresa •Existe una delegación de autoridad y funciones por parte de la Dirección, para la identificación de oportunidades de mejora, que aumenta la motivación del personal •Se comprueba la eficacia y eficiencia de los canales de comunicación establecidos •Los directivos utilizan herramientas de mejora de manera sistemática •La Dirección gestiona con la colaboración de trabajadores, clientes y proveedores la calidad, el medio ambiente y los riesgos laborales •Para medir el desempeño de la empresa utiliza mediciones financieras, estudios de benchmarking, evaluación de satisfacción de clientes y empleados, entre otros •Considera como partes interesadas, para la planificación y mejora del sistema, a clientes, empleados, inversores, proveedores, socios y la comunidad y público afectado por los productos de la empresa
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> •Mantienen una actitud responsable considerando las necesidades tanto presentes como futuras •Fomentan la gestión de la innovación y del conocimiento, entre empleados, clientes y proveedores •La Dirección se preocupa y lidera la implicación social y adaptación al entorno cultural de la entidad •Cuenta con la opinión del personal para determinar los criterios de gestión de la empresa y definición de las políticas •La Dirección es ejemplo y lo demuestra en jornadas y seminarios en los que participa asiduamente •La Dirección evalúa los resultados de los indicadores de gestión y los compara con los de la competencia, con los del "mejor de la clase" y con los propios objetivos

PRINCIPIO PARTICIPACION DEL PERSONAL		
	NIVEL DE MADUREZ	SITUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Se le ha comunicado al personal la política de la calidad de la empresa • Se han definido al menos las funciones y organigrama del equipo directivo • Existe comunicación vertical descendente
2	BASICO	<ul style="list-style-type: none"> • Se planifica la formación del personal, relacionada con las funciones que desempeña y con el sistema de gestión de la calidad • Todo el personal conoce sus funciones en la empresa y situación jerárquica • Los documentos del sistema de gestión de la calidad son revisados y actualizados de manera sistemática • El personal conoce la política de la calidad de la empresa y los objetivos
3	SATIS FACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un sistema de evaluación de las competencias del personal • Se evalúa la eficacia de las acciones formativas • Los directivos se preocupan de la motivación e implicación de los empleados y ponen los medios necesarios para lograrlo • Existen canales de comunicación horizontal, vertical, ascendente y descendente • Cada persona tiene unas funciones y unos objetivos determinados, y son revisados de manera regular • El sistema de gestión del personal incluye el plan de formación, la evaluación de sus competencias, habilidades y experiencia • El sistema de gestión de la calidad está basado en la gestión por procesos y por objetivos
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Se han identificado todos los propietarios de proceso, que actúan como líderes en la empresa • El personal es considerado como clave por los directivos, y su voz es tenida en cuenta en la definición de la estrategia • La empresa define objetivos individuales y de grupo, gestionando el desempeño de los procesos, evaluando los resultados • La cultura de la calidad, la implicación del personal en la disminución del impacto ambiental y la seguridad laboral, se han incluido como requisitos en todos los procesos y actividades de la empresa • Es habitual la creación de equipos de mejora para resolución de problemas, potenciando la creatividad y la innovación del personal. El personal • aporta sugerencias de mejora y opiniones, y recibe por ello reconocimientos • La planificación de la formación se realiza considerando la experiencia del personal, los conocimientos, habilidades, creatividad y capacidad • innovadora • La planificación de la gestión del personal incluye los objetivos, los recursos necesarios, la evaluación de la competencia del personal y la medición • de la eficacia y del impacto sobre la empresa • Los datos resultantes de la medición de la eficacia de la formación, se utilizan en la planificación de la formación posterior
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplican técnicas innovadoras para lograr la implicación del personal • Se realiza un seguimiento del clima laboral y los resultados en cuanto a rendimiento • La evaluación del personal se efectúa mediante sistemas efectivos • Los responsables y participantes de procesos están implicados en la mejora de los mismos, y son conscientes del impacto de su actividad en los • resultados globales de la empresa • El personal se siente reconocido y valora positivamente su plan de carrera • La empresa utiliza el benchmanking y cualquier otra herramienta que le permita compararse con el "mejor de la clase"

PRINCIPIO ENFOQUE BASADO EN PROCESOS		
	NIVEL DE MADUREZ	SITUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • No es tomada en cuenta la voz del cliente, ni hay evidencia de mejora en los procesos y actividades • No se han establecido los procesos ni los responsables del proceso • No se han definido las responsabilidades, en relación a los procesos • Información limitada sólo a los procesos clave
2	BASICO	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de gestión de la calidad se ha basado en procedimientos, registros e instrucciones, que aseguran la calidad del producto. • Se evalúa a los proveedores de manera sistemática, y existen criterios de evaluación, pero no se les tiene en cuenta en el diseño de los procesos. • Se han definido y comunicado las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos para la calidad de los productos.
3	SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de gestión de la calidad se ha basado en la identificación y documentación de los procesos de gestión o estratégicos, los procesos operativos y los procesos de soporte, y sus interrelaciones, conformando así el mapa de procesos de la empresa • Están identificados los elementos de entrada y los resultados de los procesos • Los procesos son revisados y mejorados de manera regular • También se ha definido objetivos concretos cuantitativos, para lo que existe el consiguiente indicador de seguimiento • El personal conoce los procesos y es debidamente formado para el desempeño de sus funciones dentro de ellos • Se definen y comunican, propietarios y personal vinculado, dentro de todos los procesos • Se incluye la voz del cliente, proveedores y otras partes interesadas en el diseño de los procesos • La Dirección se asegura que todos los procesos son eficaces para satisfacer a los clientes
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Existe evidencia de la mejora de los procesos gracias a la revisión sistemática • Los procesos de gestión sistematizados incluyen actividades administrativas y económicas • Los procesos del sistema cuentan su responsable y personal vinculado identificado • Existe un despliegue completo de indicadores y objetivos en todos los procesos y subprocesos • Existe evidencia de la mejora de los procesos gracias a la revisión sistemática, bien a través de autoevaluaciones, revisiones del sistema por la Dirección, u otras • La empresa se enfoca hacia la mejora de los procesos, para asegurar la creación de valor para todas las partes interesadas • Se involucra a los proveedores en la mejora de los procesos • Se han establecido alianzas con proveedores para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos • La empresa revisa periódicamente el desempeño del proceso para asegurar su coherencia con su estrategia
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos están optimizados y sus propietarios innovan con el fin de buscar nuevas oportunidades de mejora, por ejemplo con actividades planificadas y guiadas de benchmarking • Los procesos guían la empresa hacia la total satisfacción de los clientes y otras partes interesadas

PRINCIPIO ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTION		
	NIVEL DE MADUREZ	SITUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Existen instrucciones y registros básicos y necesarios para conseguir que el producto cumpla con los requisitos • Se ha definido algún procedimiento relativo a las actividades clave de la empresa
2	BASICO	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen acciones correctivas y preventivas • La documentación es apropiada para la empresa, es funcional y fácil de usar • Se define la política de la calidad y se comunica a toda la empresa • Se designa un representante de la dirección para coordinar el sistema de gestión de la calidad
3	SATIS FACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> • Se han establecido procesos comprensibles, gestionables y mejorables para orientar la empresa hacia la satisfacción del cliente • Se adquiere y utiliza información y datos del proceso, de manera continua • Existen métodos de control de procesos • Los datos obtenidos de dicho control, se analizan para determinar el desempeño satisfactorio de la empresa • La documentación satisface los requisitos contractuales, legales y reglamentarios, necesidades y expectativas de los clientes • Es de fácil acceso a todos los miembros de la empresa • Se establecen objetivos basados en la política de la calidad de la empresa • La Dirección define responsabilidades y autoridades con el objeto de mantener un sistema de calidad eficaz • La información de entrada para la revisión del sistema por la dirección, considera el nivel de satisfacción de los clientes
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa utiliza métodos para evaluar la mejora del proceso • La Dirección lidera de forma clara el desarrollo, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad, para lograr el beneficio de todas las partes interesadas, a través de la satisfacción del cliente • La Dirección define métodos para medir el desempeño de la empresa y determinar el alcance de los objetivos planificados • Tiene en cuenta los 8 principios de gestión para desarrollar, implantar y administrar el sistema • Se toman en cuenta los resultados de las mediciones del desempeño, como elemento de entrada para la revisión del sistema por la dirección, para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad • Se tiene en cuenta la mejora continua en el establecimiento de la política de la calidad • Los objetivos son revisados sistemáticamente, y se modifican si es necesario • La empresa registra los datos de las no conformidades para mejorar el sistema de gestión de la calidad • La empresa controla de manera eficaz la identificación, segregación y disposición de servicios no conformes
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de gestión de la calidad incluye procesos concretos de mejora e innovación • El sistema de gestión de la calidad contiene criterios de ética, y en su definición participa toda la empresa • Se investiga y siguen modelos de gestión de la calidad total, así como de gestión de la innovación • La comunicación, el trabajo en equipo sistemático y la eliminación de barreras son consideradas elementos clave en el funcionamiento de la empresa

PRINCIPIO MEJORA CONTINUA		
	NIVEL DE MADUREZ	SITUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan mejoras puntuales a partir de la resolución de no conformidades • No hay presupuesto definido ni personal formado especialmente para llevar a cabo mejoras en la gestión
2	BASICO	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan mejoras a partir de acciones correctivas y preventivas • Las auditorías internas de calidad también son fuente de ideas para la mejora, a través de desviaciones o no conformidades detectadas, lo que • supone un cierto grado de sistematización de la mejora y de definición de responsabilidades en este campo • * La empresa espera a que un problema le revele la oportunidad de mejorar; no se anticipa
3	SATIS FACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> • Cada proceso definido cuenta con un objetivo concreto, un indicador de seguimiento y un responsable, que vigila y propone mejoras en caso de • desviación del resultado del indicador • La mejora continua, de esta manera, se consigue estandarizar, asegurando que los procesos definidos están bajo control • Se establecen equipos de mejora puntuales, convenientemente formados, para problemas crónicos o enfocados desde la Dirección • Los resultados de la revisión del sistema por la dirección proporcionan datos que se utilizan en la mejora del desempeño de la empresa. • La empresa tiene implementados procesos de seguimiento, medición y análisis, para demostrar la conformidad de los servicios prestados y • asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad • La empresa registra y controla las no conformidades, para la mejora de la eficacia de los procesos
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un proceso de mejora continua, con el objetivo de mejorar el sistema de gestión de la calidad de la empresa • El ámbito de la mejora abarca desde la gestión de la calidad, el medio ambiente y el sistema de prevención de riesgos laborales • Comparación de resultados con otras empresas competidoras, a través de información • Los procedimientos están sistematizados y desplegados en toda la empresa • Se utilizan las mejores prácticas en los procesos de mejora continua • La mejora continua está reflejada en la política de la calidad de la empresa • La Dirección utiliza los resultados de la revisión del sistema por la dirección para identificar oportunidades de mejora del desempeño de la empresa • La empresa tiene planificados e implementados procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, que aseguran la mejora continua del sistema • de gestión de la calidad • La empresa analiza los datos de las distintas fuentes, para identificar áreas de mejora incluyendo posibles beneficios para las partes interesadas • Se utiliza el análisis de los datos para ayudar a determinar la causa de los problemas existentes o potenciales, y para guiar las decisiones acerca • de las acciones correctivas y preventivas, necesaria para la mejora
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> • La Dirección busca continuamente mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la empresa • Todas las actividades de la entidad se rigen por el sistema de gestión por procesos • Se añaden a las fuentes de mejora continua las actividades de benchmarking y comparaciones con otras empresas de transporte, que se realizan • de manera continuada, siguiendo una metodología concreta • El proceso de autoevaluación en base a un modelo de calidad total, se utiliza también en el diseño y ejecución del plan de mejora continua anual • Existen actividades de innovación de los procesos y de los servicios prestados, sistematizadas

PRINCIPIO ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES		
	NIVEL DE MADUREZ	SITUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Se toman pocas decisiones, casi ninguna por consenso • Se mantienen pocos instrumentos de información, y en todo caso no son sistemáticos • No se evalúa el impacto ambiental de las actividades de la empresa • únicamente se mantienen algunos registros de control de proceso, de obligado cumplimiento • Existe una lista de proveedores actualizada • Se mantiene información de carácter administrativo, relacionada con las funciones del personal y organigrama • Se realizan informes puntuales sobre análisis de calidad con los productos elaborados, a partir de quejas de clientes
2	BASICO	<ul style="list-style-type: none"> • En procedimientos que definen qué registros y qué información se está manteniendo en relación al sistema de gestión de la calidad • Se utilizan los procedimientos para una mejor información sobre proveedores, clientes y empleados • Se mantiene información sobre las no conformidades internas, para su análisis sistemático y generación de acciones correctivas y preventivas
3	SATISFACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan sistemáticamente estudios y análisis sobre la competencia, sobre los proveedores y sobre el mercado • Existe un plan de empresa que genera la misión, la visión y los valores, y es actualizado periódicamente • Se utilizan de manera habitual herramientas como diagramas de flujo y brainstorming, etc • Se genera información sistemática a partir de los resultados de los procesos, mediante indicadores de gestión • Para el análisis de la adecuación del sistema de gestión, se toman datos sobre los requisitos y la satisfacción de clientes, así como de las características de los procesos.
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Existe información de entrada, actualizada, de los ámbitos de la gestión de la calidad, del medio ambiente y de la prevención de riesgos laborales, así como la referente a los productos que realiza la empresa. • La información referente a resultados de indicadores de los diferentes procesos, es evaluada de manera sistemática, siendo considerada prioritaria, • y seguida a través del cuadro de mando integral • Dicho cuadro de mando es la principal herramienta para la toma de decisiones de la Dirección • Se utilizan herramientas como el diagrama de afinidad, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, y otros, en reuniones de equipo de trabajo • enfocados desde Dirección y formados para el análisis y la mejora de los procesos y servicios
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera también como información de entrada estratégica, para su análisis, toda la referente a la gestión de la innovación de los productos y procesos de la empresa • También se considera necesaria la investigación sobre aspectos éticos y sociales • La evaluación de necesidades y nuevos tipos de productos también considera como fuente la gestión del conocimiento. • Se ha identificado y gestiona el capital intelectual de la empresa • Enfoque claro de todas las áreas de la entidad hacia la innovación de procesos y productos • Se utiliza el análisis de riesgos en todo tipo de actividad

PRINCIPIO RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR		
	NIVEL DE MADUREZ	SITUACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
1	DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Existe relación con algunos proveedores / subcontratistas • No se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los proveedores / subcontratistas y aliados de negocios para la planificación, revisión de los productos elaborados • No se han considerado dichas necesidades y expectativas en la política de la calidad • Existe escasa comunicación para la mejora de procesos, con proveedores / subcontratistas y aliados • No está definido el proceso de compras/subcontratación de servicios de la empresa
2	BASICO	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un sistema de gestión de proveedores / subcontratistas que garantiza el cumplimiento de los requisitos especificados • El procedimiento de compras / subcontrataciones establece la relación con proveedores o subcontratistas, a través del sistema de evaluación y registro • Se realizan reuniones puntuales para la mejora de los servicios a subcontratar o productos a comprar • Los mejores proveedores / subcontratistas son recompensados con la repetición de compra / subcontratación
3	SATIS FACTORIO	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan reuniones periódicas con los proveedores / subcontratistas habituales para el análisis de los productos y/o servicios a comprar/subcontratar • Los proveedores / subcontratistas conocen y aceptan las condiciones marcadas en el proceso de compras / subcontratación • Los datos sobre la calidad de los suministradores se utilizan por la Dirección para adoptar decisiones • Se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de los proveedores / subcontratistas en la política de la calidad
4	NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • El mapa de procesos identifica los procesos relacionados con los proveedores / subcontratistas • Existen canales de comunicación bidireccionales eficaces, así como alianzas de negocios con proveedores / subcontratistas basadas en estrategias conjuntas para añadir valor • Los proveedores y subcontratistas participan en el desarrollo de los productos de la empresa • Se plantean soluciones mutuas y consensuadas para la disminución de riesgos de calidad, medio ambientales y laborales • Existen reconocimientos hacia algunos proveedores / subcontratistas • Los proveedores y subcontratistas comparten objetivos de calidad, seguridad y gestión ambiental, entre otros, con la empresa • Se tienen en cuenta las aportaciones de los proveedores y subcontratistas para la planificación de nuevas actividades así como para la revisión de las ya planificadas • El diseño de la infraestructura contempla el máximo aprovechamiento de los recursos de los proveedores y subcontratistas • Los proveedores y subcontratistas participan en la validación de nuevos procesos • Se planifica la compatibilidad de los sistemas de comunicación de los proveedores y subcontratistas con los de la empresa para mejorar la fluidez de los datos
5	EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha establecido un sistema de reconocimientos a los mejores proveedores y subcontratistas • Los proveedores y subcontratistas forman parte en los equipos de trabajo de la empresa, tanto en los de mejora de gestión como en los de los productos elaborados. • Se realizan jornadas de puertas abiertas y reuniones dirigidas a proveedores para mejorar la relación y el conocimiento mutuo • Se utilizan herramientas para la mejora continua de los procesos relacionados con compras a proveedores y subcontratistas

Se selecciona el nivel de madurez que más se aproxime a la realidad de la organización y se anota dicho valor según corresponda, mediante una cruz en una **hoja de resultados de la autoevaluación**, como la que se muestra en el gráfico adjunto.

HOJA DE RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACION GENERAL

EMPRESA REPRODUCTORES COBB

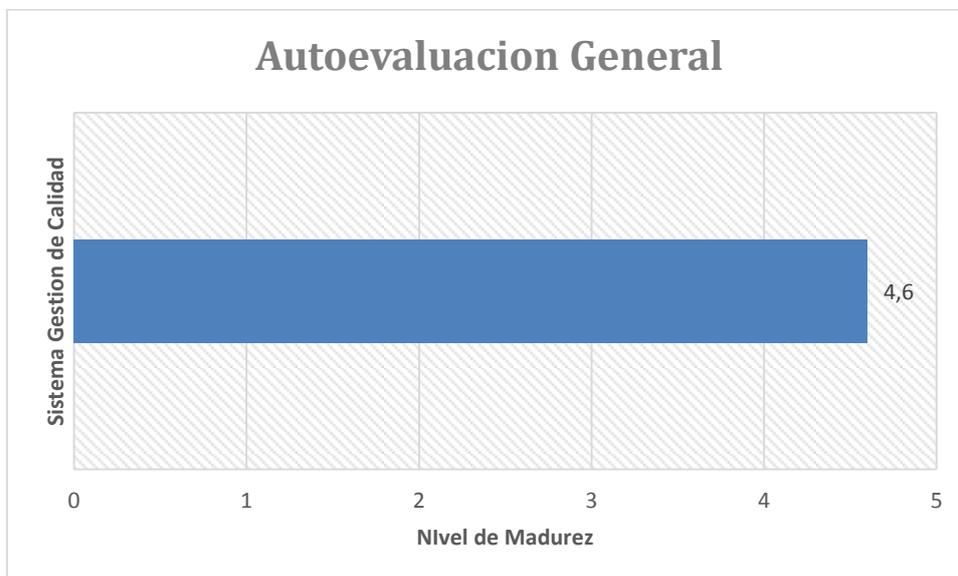
PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD	NIVEL DE MADUREZ DE ACUERDO A LA IMPLANTACION DE LOS PRINCIPIOS DE GESTION DE LA CALIDAD				
	1	2	3	4	5
ENFOQUE A CLIENTE					X
LIDERAZGO				X	
PARTICIPACION DEL PERSONAL				X	
ENFOQUE BASADO EN PROCESOS					X
ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA GESTION					X
MEJORA CONTINUA					X
ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES					X
RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON LOS PROVEEDORES				X	

NUMEROS DE CASILLAS PUNTUADAS (COLUMNAS)	0	0	0	3	5	8
VALOR ASIGNADO A CADA CASILLA	1	2	3	4	5	
PUNTOS OBTENIDOS POR CADA COLUMNA (Nº CASILLA POR VALOR)	0	0	0	12	25	37
RESULTADO FINAL= SUMA DE TODAS LAS COLUMNAS/8						4,6

Llegados a este punto, debemos realizar el análisis de los resultados obtenidos. La interpretación de la puntuación obtenida se muestra en el cuadro adjunto.

RESULTADO	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION	PLAN DE MEJORA
ENTRE 1 Y 2	<ul style="list-style-type: none"> Nivel básico con grandes oportunidades de mejora. Necesita asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes para afianzar su cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Deben considerarse los escenarios descritos para los niveles superiores, mejorar políticas y estrategias. Debe realizarse una evaluación detallada de los requisitos relacionados con los principios que hayan alcanzado una puntuación menor. Utilizar benchmarking y otras herramientas de calidad para continuar progresando.
ENTRE 2 Y 3	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Calidad que satisface en general los requisitos de los clientes. Deben mejorarse los procesos hacia el cliente y los de mejora continua 	
ENTRE 3 Y 4	<ul style="list-style-type: none"> Se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Supera los requisitos de la ISO 9001:2000. Puede mejorar aumentando el involucramiento de las partes interesadas. 	
ENTRE 4 Y 5	<ul style="list-style-type: none"> Estado avanzado de implantación de la mejora continua 	

Ahora graficamos los resultados obtenidos para ver mejor el nivel de madurez alcanzado en la empresa bajo estudio:



En base a la implantación de los principios de la gestión de la calidad, la empresa **Reproductores COBB** ha alcanzado un nivel de madurez llegando hasta el nivel 4, por lo que significa que está avanzada en cuanto a dicha implantación de la mejora continua, y esto básicamente es posible gracias a la implementación de la Norma ISO 9001:2015 en su planta. Para comprobar si esto realmente es la medición correcta, vamos a medir las diferentes áreas con más profundidad, como se realizará a continuación.

5.2- Autoevaluación Detallada

La **autoevaluación detallada** es una herramienta diseñada para conocer y medir el nivel de madurez de cada área en la empresa por medio del anexo A de la Norma ISO 9004:2015, esto me permite conocer los puntos fuertes y las áreas a mejorar, establecer prioridades y planificar futuros planes de acción a tomar sobre las áreas detectadas como más débiles.

Esta autoevaluación está basada en un cuestionario de preguntas que pormenorizan algunos de los 27 apartados de la Norma ISO 9004:2015, lo que permite no sólo obtener un resultado del apartado evaluado, sino también los puntos fuertes y áreas de mejora detectados por el evaluador. Así mismo, cada pregunta del cuestionario de la autoevaluación hace también referencia a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, ya que ésta se encuentra contenida en la Norma ISO 9004:2015. Al final de este punto se muestra el cuestionario para la autoevaluación detallada de cada área.

Las preguntas del cuestionario de la autoevaluación se valoran del 1 al 5 de acuerdo al **nivel de madurez** que presenta cada área, y esto medido según el anexo A de la Norma ISO 9004:2015, esto se muestra en el cuadro adjunto.

NIVEL DE MADUREZ		DESCRIPCION	APLICACION NORMAS ISO
1	DEFICIENTE	Sin resultados, resultados pobres o impredecibles. La actividad se realiza pero no se documenta de forma adecuada. La organización centrada en la prestación de los servicios. Sistema de control de calidad centrado en la etapa final del servicio.	Carece de gestión de calidad
2	BASICO	Mínimos datos disponibles sobre el seguimiento de las actividades y sobre los resultados de mejora. Existencia de sistema de aseguramiento de la calidad	No se aplica la Norma ISO 9001
3	SATIS FACTORIO	Correcto enfoque basado en procesos. Etapa temprana de mejoras sistemáticas. Las actividades se revisan y se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe un despliegue de objetivos y un cuadro de mando.	Uso avanzado de la Norma ISO9001 e inicio del uso de la Norma ISO9004
4	NOTABLE	Uso de los procesos de mejora. Buenos resultados y tendencia mantenida hacia la mejora. El proceso es eficaz y eficiente. Existe un sistema integrado de calidad, medio ambiente y seguridad laboral.	Uso avanzado de la Norma ISO 9004
5	EXCELENTE	Las actividades se desarrollan teniendo en cuenta lo que hacen los mejores del sector. Se mide la eficacia y la eficiencia de la actividad y se mejora continuamente para optimizarla.	Se considera un modelo a seguir

La autoevaluación detallada permite evaluar todo el Sistema de Gestión de la Calidad o sólo determinados apartados de la Norma ISO 9004:2015 como en este caso, y puede, así mismo, ser aplicada a toda la organización, o a departamentos, centros, divisiones o áreas como en este caso. Por todo ello, esta autoevaluación sirve para establecer objetivos de mejora medibles para todas las áreas de una organización, en base a algunos apartados de la Norma ISO 9004:2015, para así realizar el seguimiento de la evolución del nivel de madurez.

La autoevaluación detallada no requiere el uso de evaluadores expertos aunque sí de cierta familiaridad del evaluador con las Norma ISO 9001:2015 ya que, se precisa conocer la misma para contestar a las preguntas con fiabilidad.

HOJAS DE RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACION DETALLADA

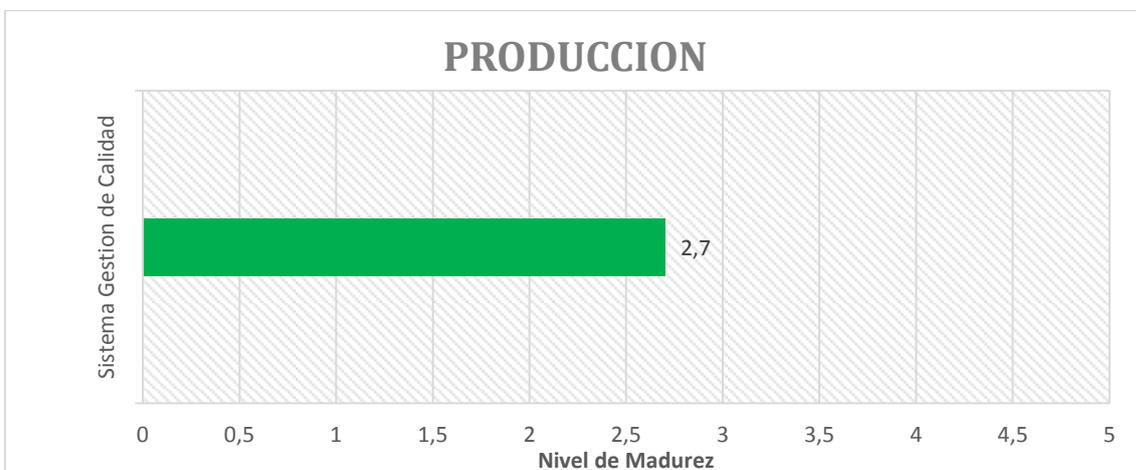
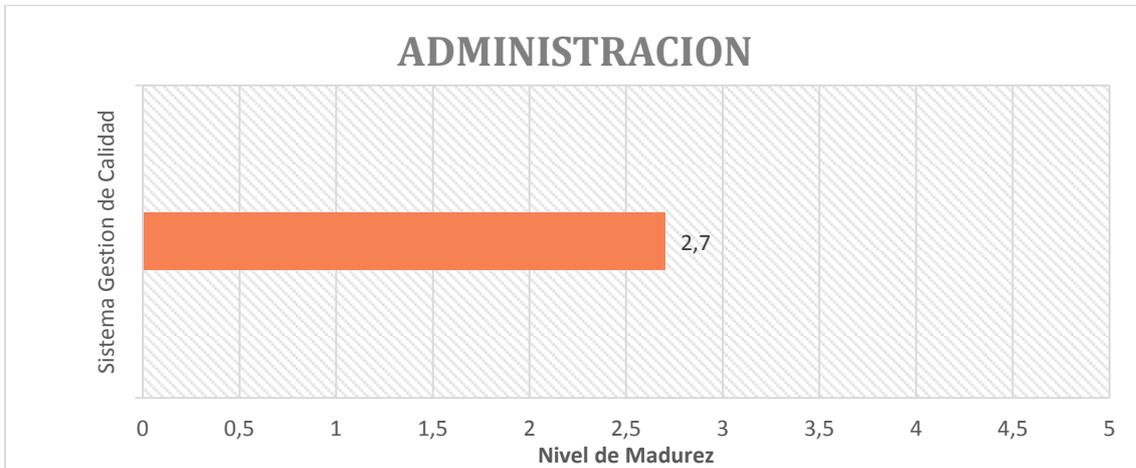
Administración							
Apar tado	Preguntas	Respuestas	Resultado				
			1	2	3	4	5
42	¿Cómo se utilizan los documentos y los registros para apoyar la operación eficaz y eficiente de los procesos de la organización?	A través de archivos			X		
522	¿Cómo identifica la organización las necesidades y expectativas del usuario del sistema de gestión?	A través de los Supervisores de cada área			X		
53	¿Existe un proceso de revisión de la política de la calidad antes de su aprobación y divulgación y esta revisión se realiza tras cambios en la misión, visión, estrategias, así como con una periodicidad establecida?	Si anualmente y se revisa			X		
541	¿Se ha tenido en cuenta la política de la calidad en el establecimiento de objetivos?	Si a través de reuniones y es flexible			X		
553	¿Se ha asegurado esta área de que se han establecido procesos de comunicación eficaz y eficiente dentro de la organización?	Si la comunicación es fluida			X		
61	¿Es coherente la asignación de recursos con los planes estratégicos establecidos, la misión y visión de la organización y la política de la calidad?	Si solo los RRHH, carencia de recursos de información.		X			
65	¿Permite el sistema establecido para la gestión de la información "acumular" conocimiento sobre aspectos claves de la organización?	Si por la antigüedad y la experiencia.			X		
66	¿Ha establecido esta área algún sistema de comunicación en ambos sentidos que facilite la rápida solución de problemas con los usuarios?	Si a través de un canal fluido de retroalimentación.			X		
66	¿Se involucra a los usuarios en las necesidades y expectativas del área?	Si constantemente.			X		
68	¿Existe un sistema de contabilidad analítica para optimizar los costos?	Sí, pero no se actualiza con periodicidad.		X			
68	¿Se elabora un presupuesto anual revisado periódicamente (ingresos, gastos, inversiones, etc.) estableciendo márgenes de desviación aceptables, en el que deben participar todos los dptos. Implicados?	Sí, pero no unificado.		X			
741	¿Se ha definido un proceso de información para satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas?	A través de manuales, no se revisan periódicamente.			X		
741	¿Se definen de antemano los objetivos de la organización viendo los requisitos que puedan afectar a la calidad del servicio suministrado?	Si se planifica y es flexible			X		
		Nº de casillas puntuadas		3	10		
		valor asignada a cada casilla	1	2	3	4	5
		puntos obtenidos por cada columna (nº de casilla por valor)		6	30		36
		valor final del área=suma de todas las columnas/Nº preguntas que aplica					27

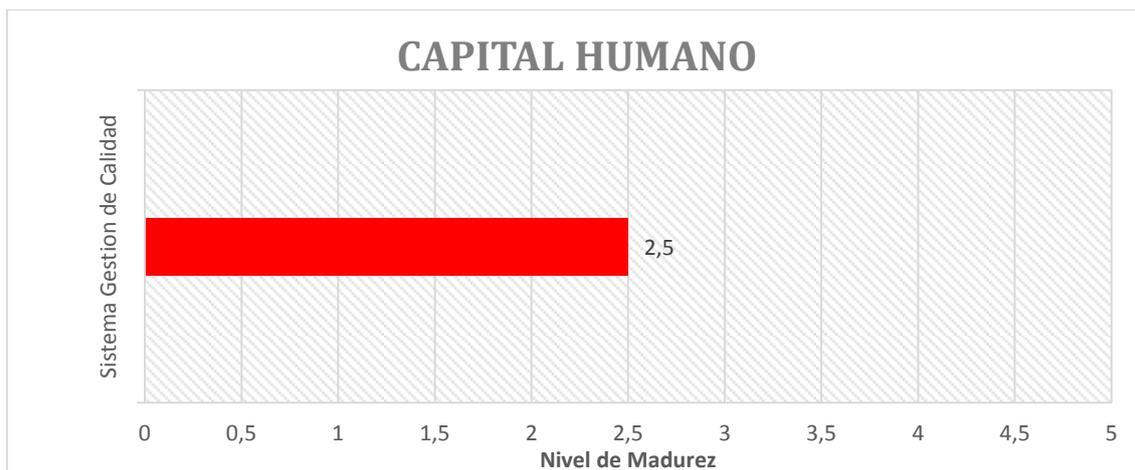
Alta Dirección							
Apar tado	Preguntas	Respuestas	Resultado				
			1	2	3	4	5
5.1.1	¿Establece la Dirección la misión, la visión, las políticas y los objetivos estratégicos de la organización?	Si a través de reuniones de área. periódicamente				X	
5.1.1	¿La Dirección comunica la estrategia a todo el personal de la institución?	Si a través de pizarras, reuniones y manuales.				X	
5.1.2	¿Promueve la Dirección la participación de los empleados en proyectos de mejora?	Sí, pero no se los estimulan.			X		
5.3	¿Se considera en el establecimiento de la política, todos los requisitos necesarios, para el logro de los objetivos?	No ya que no hay recursos suficientes por falta de presupuestos.		X			
5.3	¿Participa el personal en la elaboración de la política de la calidad?	Si a través de los Supervisores de área.				X	
5.4.1	¿Se ha tenido en cuenta la política de la calidad en el establecimiento de objetivos?	Si a través de los controles de gestión.			X		
5.5	¿Se ha asegurado la Dirección de que se han comunicado a todas las personas de la institución, las responsabilidades dentro del SGC?	Si se comunica a través de los canales de comunicaciones institucionales.			X		
5.5	¿Ha definido la Alta Dirección los diferentes responsables dentro de la institución para implementar y mantener un SGC eficaz y eficiente?	Si por medio de la distribución de cargos.			X		
5.6.1	¿Establece reuniones periódicas el equipo directivo para revisar el sistema de calidad?	Solo en el caso de ser necesario a través de las asambleas extraordinarias.		X			
5.6.2	¿Informa el representante de la dirección a la institución sobre el grado de eficacia del SGC?	Si se informa por medio de circulares.			X		
5.6.2	¿Utiliza la revisión por la dirección un sistema de indicadores de gestión entre los que se incluyen los de calidad?	Si a través de registros.			X		
6.5	¿Tiene identificada la Dirección sus necesidades de información?	Si está identificada.			X		
6.5	¿Están definidas y son accesibles, las fuentes de la información internas y externas que precisa la institución?	Las internas si, las externas no.		X			
		Nº de casillas puntuadas		3	7	3	
		valor asignada a cada casilla	1	2	3	4	5
		puntos obtenidos por cada columna (nº de casilla por valor)		6	21	12	39
		Valor final del área=suma de todas las columnas/Nº preg. que aplica					3

Producción							
Apar tado	Preguntas	Respuestas	Resultado				
			1	2	3	4	5
41	¿Están definidos los responsables, los elementos de entrada, los resultados de los procesos así como las interrelaciones entre estos	Si a través de los cargos definidos			X		
42	¿La documentación definida por esta área es adecuada a la actividad y tamaño de la institución, a la complejidad del sistema educativo y a la competencia del personal?	Si es la adecuada			X		
541	¿Se ha tenido en cuenta la política de la calidad en el establecimiento de objetivos?	Si se tiene en cuenta al establecer los objetivos			X		
551	¿Se ha asegurado la dirección de que se han comunicado a todas las personas, las responsabilidades dentro del SGC?	Si a través de reuniones.			X		
612	¿Se asignan los recursos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos en la institución?	Solo los necesarios para el área.		X			
63	¿Está definida por la Dirección la infraestructura en base a los requisitos de todas las partes interesadas?	Es la acorde		X			
67	¿Se planifica y revisa la disponibilidad o sustitución de recursos con el objeto de prevenir o minimizar efectos negativos en el desempeño de la institución?	Si se planifica			X		
71	¿Están definidos los procesos de la institución, diferenciando éstos en procesos clave y procesos de apoyo?	Si ambos están definidos			X		
731	¿Determina la institución las etapas de diseño y desarrollo; la revisión, verificación y validación para cada etapa de diseño y los responsables?	Si está programado			X		
74	¿Cómo son gestionados los procesos para llevar a cabo el sistema de calidad?	A través del jefe de área.			X		
751	¿Se controlan los procesos de realización del sistema de calidad, de tal manera que dé lugar tanto al cumplimiento de los requisitos como a la obtención de beneficios para todas las partes interesadas?	Se controlan			X		
82	¿Se averiguan las expectativas de los usuarios respecto al sistema de calidad de la institución?	Solo a través de los supervisores de área.		X			
84	¿Existe un proceso de selección de datos de aquellas áreas de la institución susceptibles de ser analizadas?	A través de los registros y archivos.			X		
		Nº de casillas puntuadas		3	10		
		valor asignada a cada casilla	1	2	3	4	5
		puntos obtenidos por cada columna (nº de casilla por valor)		6	30		36
		Valor final del área=suma de todas las columnas/Nº preg. que aplica					27

Capital Humano							
Apar tado	Preguntas	Respuestas	Resultado				
			1	2	3	4	5
522	¿Se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción del personal?	A través de los registros Anuales		X			
53	¿Participa el personal en la elaboración de la política de la calidad?	Si por áreas.			X		
541	¿Se ha tenido en cuenta la política de la calidad en el establecimiento de objetivos?	Si se ha tenido en cuenta			X		
551	¿Ha definido esta área los responsables dentro de la empresa para implementar y mantener un SGC eficaz y eficiente?	Se definen por cargos preestablecidos			X		
612	¿Se asignan los recursos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos en la institución?	Sí. Recursos materiales.			X		
622 7	¿Está definido el perfil profesional del personal que realiza funciones que afectan a la calidad?	Si a través de títulos académicos			X		
6222	¿Está definido el sistema para asegurarse de que el personal es consciente de las consecuencias que pueden tener sus errores?	Sí. Autoevaluación final y semestral			X		
6222	¿Se evalúa la eficacia de la formación?	No se evalúa		X			
621	¿Las responsabilidades y autoridades que están definidas facilitan la toma de decisiones?	Faltan cargos de alta dirección		X			
64	¿Se averigua la satisfacción del personal con el ambiente de trabajo?	No, solo a palabra nada documentado		X			
64	¿Están difundidas las medidas de seguridad en el entorno de trabajo?	Si están difundidas			X		
64	¿Se estimula a las personas a participar en las decisiones?	Si, solo por opinión		X			
64	¿Se proporciona formación acerca de los sistemas de seguridad en el trabajo?	No, solo por palabra		X			
		Nº de casillas puntuadas		6	7		
		valor asignada a cada casilla	1	2	3	4	5
		puntos obtenidos por cada columna (nº de casilla por valor)		1 2	2 1		33
		valor final del área=suma de todas las columnas/Nº preg. que aplica					25

A continuación se expresan de manera gráfica los datos que arrojaron los resultados de las entrevistas de ambas empresa para mostrar sus niveles de madurez alcanzados por cada área y así exponer las diferencias de cada una:





Como se observa en los gráficos de cada área estudiada, la empresa **Reproductores COBB** está peor posicionada en comparación al nivel de madurez que creía la Dirección que obtenía al comienzo del estudio. En la primera área estudiada, el área de **Administración**, el nivel conseguido da por encima del nivel 2, esto quiere decir que ha llegado a un nivel Básico de la ISO 9004:2015. Hay mínimos datos de mejora. Hay pocos resultados positivos, existe un sistema de calidad por mejorar.

Así mismo, se puede observar que la **Alta Dirección** de la empresa en estudio, el nivel conseguido da nivel 3, es la mejor puntuada en cuando a mayor madurez de sus actividades, ya que posee una dirección profesionalizada muy comprometida con la calidad de sus productos y sus formas de gestión.

El área de **Producción** posee un nivel de madurez del nivel 2, esto quiere decir que posee un nivel Básico y hay muy pocos resultados positivos, con muchas cosas por mejorar, solo se realiza para el producto final y no se tienen en cuenta las necesidades del usuario.

El área peor puntuada de la empresa bajo estudio es la de **Capital Humano**, obtuvo un nivel de madurez del nivel 2, ya que no posee un control de manera directa de las necesidades de capacitación del personal, no se documenta las mejoras y no se tienen en cuenta las opiniones del personal, pero los empleados conocen a la perfección lo que deben realizar y la importancia de un sistema de calidad eficiente y eficaz.

6- CONCLUSIONES

Como se ha visto con el estudio llevado a cabo en la empresa en cuestión, muchas veces la Dirección considera que está en el buen camino porque en el día a día se ven resultados que se consideran positivos y generan rentabilidad, pero con un estudio más profundo por un

profesional que no está en esa área y tiene otra visión de lo trabajado, el resultado es distinto, con esto no quiero decir que el trabajo de los empleados de la empresa sea malo o defectuoso, sino que al tener un visión de una persona externa, se observan aciertos y desaciertos que los mismos por ahí no llegan a ver.

Con este estudio más profundo, la empresa se da cuenta que si se “relaja” en cuanto a la mejora continua de sus áreas, se descuida mucho y se pierde terreno en cuanto al Sistema de Calidad de sus productos y/o servicios, lo que acarrea en pérdida de rentabilidad.

Es válido y necesario para las empresas contar con un sistema de gestión de la calidad certificado basado en las Norma ISO 9001 y realizar a través del tiempo autoevaluaciones por intermedio del anexo A de la Norma ISO 9004 para verificar si se logra la mejora continua y el nivel de madurez establecido en los objetivos de la empresa. En todo caso la certificación no debe entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio más para alcanzar la excelencia y el nivel de madurez de la organización.

En lo que respecta a las competencias de los Licenciados en Administración, el camino es largo, ya que todavía no hay nada reglamentado y poco abarcado por dichos profesionales, el trabajo de Consultoría es llevado a cabo la mayoría de las veces por profesionales de las áreas de la Ingenierías, relegando a los profesionales de Ciencias Económicas en este ámbito.

Se debe tomar como próximo desafío, la difusión en todos los ámbitos profesionales de las Ciencias Económicas, que los Licenciados en Administración deben ser capacitados en Aseguramientos de Sistemas de Calidad en todo tipo de organizaciones, ya que es una herramienta de Cambio Organizacional. Y plantearse como meta a futuro una Norma Técnica de competencia del Licenciado en Administración como el profesional idóneo en certificación y Aseguramiento del Sistema de Calidad.

7- BIBLIOGRAFIA

1. Alcalde San Miguel, P. (2007). *“Calidad”*. Madrid: Editorial Paraninfo
2. Crosby (1987). *“Introducción a la Gestión de la Calidad”*. Delta producciones.
3. Deming, W. E. (1989). *“Calidad, Productividad y Competitividad, la salida de la crisis”*. Madrid, Díaz de Santos.
4. Evans J. R., William M. L. (2008). *“Administración y Control de la Calidad”*. 7a Edición. México, Cengage Learning Editores S. A.
5. Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C.- Baptista Lucio, P. (2006). *“Metodología de la investigación”*. México, McGraw-Hill Interamericana.
6. James, P. (2004). *“La gestión de la Calidad total”*. Madrid, Prentice Hall.
7. Jurán. J.M. (1996). *“Jurán y la Calidad por el Diseño”*. Madrid, Díaz de Santos S.A
8. Organización Internacional para la Estandarización. <http://www.iso.org>.
9. Perel, Vicente L. (2003). *“Las Organizaciones Neuróticas. De la neurosis a la calidad Total”*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
10. Norma ISO 9004:2015
11. Reproductores COBB <http://www.gta.com.ar>
12. Ley 20.488-art.14 www.consejo.org.ar/elconsejo/documentos/ley20488.htm

GESTION DE CALIDAD PARA PYMES

NORMAS INTERNACIONALES DE CALIDAD COMO RECURSO ESTRATEGICO

Área: Administración

Tema: Gestión del cambio Organizacional

Congreso: XXII Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas.

Fecha de realización del Congreso: 27 y 28 de Septiembre de 2018.

Nombre y Apellido del Autor: Cra. María Noelia del Mar Núñez Barbetti.

Domicilio: Jujuy N° 840. Resistencia - Chaco

Teléfono Celular: 0362415208171

Correo electrónico: qualitynetconsultora@gmail.com - asesoramiento-estrategico@hotmail.com

GESTION DE CALIDAD PARA PYMES

NORMAS INTERNACIONALES DE CALIDAD COMO RECURSO ESTRATEGICO

Área: Administración

Tema: Gestión del cambio Organizacional

Congreso: XXII Congreso Nacional de profesionales en Ciencias Económicas.

Fecha de realización del Congreso: 27 y 28 de Septiembre de 2018.

INDICE

Resumen.....	Página 4
Palabras Clave.....	Página 4
Introducción.....	Página5
Importancia de aplicar un SGC.....	Página 8
Cómo se aplica y en qué consiste un SGC.....	Página 9
La función del profesional en Ciencias Económicas en la aplicación de un SGC.....	Página 12
Sistemas integrados.....	Página 13
Conclusión.....	Página 14
Bibliografía.....	Página15

Resumen

En los años 30 Edwards Deming, uno de los responsables del éxito empresarial del Japón de la posguerra y un visionario de la calidad del producto, comprobó que los directivos de las empresas no daban importancia a las estadísticas en la mejora de la calidad y de la gestión; con esto concluyó que la calidad sólo podía ser mejorada si el top management se involucraba en la solución. Fue recién en la década de los 80 que su teoría fue aceptada; la que señala que para lograr que la empresa este orientada a la calidad total, es necesario un cambio cultural, que sólo es posible con el compromiso a largo plazo de los directivos de primer nivel. Es así que Deming logra llamar la atención de muchas empresas, incluso de Estados Unidos, con su teoría de que procesos más maquinarias, herramientas, métodos, materiales y operadores es igual a productos y servicios de calidad.

Otros puntos de gran importancia fueron, El Ciclo Deming (columna vertebral de la calidad) que consiste en cuatro fases, planificar, ejecutar, verificar y actuar, junto con los 14 puntos de su filosofía.

No obstante, estas teorías y más adelante las Normas ISO sólo son aplicadas en las grandes empresas como industrias, comercializadoras de productos y/o servicios y no así a las pequeñas. Sin embargo en los últimos años el crecimiento de las pymes ha sido importante y con ello, una gran incertidumbre tanto en las Pymes y su entorno en lo que respecta a su manejo, al crecimiento, a la gestión empresarial y su adaptación al entorno socio económico. En este sentido, la pregunta que orienta este trabajo se vincula a cómo mejorar los productos y servicios prestados, satisfaciendo las nuevas expectativas de los consumidores. Por otra parte, emergen más preocupaciones como por ejemplo, cómo lograr una diferenciación positiva en el mercado y superar la alta y compleja competitividad de cada sector; cómo mejorar la comunicación tanto interna como externa para hacer llegar a los grupos de interés un mensaje concreto, creativo y real de la pyme.

A través de este trabajo intentaré exponer, desde mi propia experiencia, la gran importancia que debería tener en estos sectores la aplicación de Normas Internacionales de Calidad para así lograr productos y servicios con la eficiencia y eficacia de un sistema de gestión de calidad.

Palabras clave

Eficiencia y eficacia, comunicación, competitividad, calidad.

Introducción

A nivel internacional, las Normas de Calidad no sólo son una inversión para una empresa sino también un requisito para exportar o para obtener un crédito, entre otros beneficios. La inversión en estas herramientas no es un lujo sino una necesidad de la organización para poder contar con sus bases sólidas y competir en el mercado sin entrar en el mercantilismo.

Las empresas que conocí en el exterior y que cuentan con Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) coincidían en varios puntos: lograron aprender a trabajar, detectar riesgos y oportunidades, realizar análisis de tendencias, tomar decisiones estratégicas, contribuir al funcionamiento sinérgico de la empresa, gozar de una visión amplia, estar atentos a cada detalle, mejorar los procesos, optimizando los recursos, el tiempo y los costos.

Un ejemplo puntual es una red de clínicas odontológicas, que al tratarse de un servicio se puede considerar que es más complicado alcanzar niveles de calidad debido a su intangibilidad; a pesar de ello es interesante observar la gestión de toda la empresa y su relación con las partes de interés, además que sus servicios tercerizados estaban totalmente controlados para que coincidan con los niveles de calidad que manejaban en cada clínica.

Sin embargo, a nivel nacional las normas de calidad son consideradas en mayor medida por aquellas empresas multinacionales situadas en nuestro país, ya que constituyen un requisito básico para asítener el aval de cumplimiento de los procesos y cuidar las relaciones con los grupos de interés; y sólo aquellas empresas regionales o nacionales que consideran una verdadera inversión por el tipo de productos o servicios que prestan también aplican estas normativas e incluso solicitan su certificación (ejemplo: laboratorios).

Considerando el desarrollo de los mercados, el contexto socioeconómico, las demandas y exigencias de los consumidores y el intento de las Pymes de ingresar a diferentes sectores, considero como herramienta estratégica para el comienzo y desarrollo de toda pyme la aplicación de un SGC, para así lograr su crecimiento medido y equilibrado.

Hoy en día la competitividad en el mercado y las exigencias de los consumidores, hacen que las PYMES inviertan en publicidad y propaganda en medios de comunicación masivos, lo cual no está mal pero si lo analizamos resulta todavía insuficiente para alcanzar un posicionamiento y cuota de mercado favorables; o bien deciden competir a través de una guerra de precios, donde salen muchas veces perdiendo debido a que la capacidad de sostenimiento de este tipo de políticas es demasiado escasa, no contando a su vez con el mismo nivel de confianza ante entidades financieras a la hora de recurrir a una financiación externa, una vez agotados los recursos de financiación interna.

Cuando hablo de competitividad me refiero, en el mismo sentido de Castillo y Abad (2013), a la capacidad que tienen las empresas de mantener o mejorar su posición relativa en el mercado a largo plazo, alcanzando cuotas de mercado favorables, es decir altos porcentajes de mercado

ocupados por la empresa a través de su ventaja competitiva, o lo que es lo mismo toda característica que protege a la empresa del ataque directo de la competencia, asegurándose unos beneficios por encima de la media de su sector; todo esto manejando su fuerza competitiva, es decir toda amenaza u oportunidad que procede del entorno y que influye sobre la estrategia a desarrollar por la empresa(1).

En otro sentido, también se puede notar que a la hora de segmentar el mercado ya no sólo debemos considerar variables sociales, económicas, demográficas, psicográficas, conductuales, etc; sino también los nuevos estilos de vida de los consumidores tales como: foodie (los restaurantes por ejemplo no sólo venden alimentos sino que se deben fijar cómo los presentan, que nombres les ponen a los menús), petlovers (a los animales como parte de nuestra familia se les compra ropa, se invierte en baño y peluquería), techies (los amantes de la tecnología), runners (consumen alimentos y ropa adecuados a sus hábitos). Entonces cabe preguntarse: ¿de qué manera afecta esto a las pymes? Justamente al querer competir en el mercado las pymes deben de saber a quién verdaderamente va dirigido su producto o servicio para así lograr ganar cuota de mercado y un mejor posicionamiento.

Otro interrogante a tener en cuenta es: ¿Por qué las empresas deciden competir con el precio? Es verdad que hace años la política de competencia a través del precio era demoledora en los mercados, sin embargo en la actualidad es la mayor razón de fracasos empresariales porque las empresas no cuentan con el suficiente sustento financiero y económico para soportar esa guerra, más otras variables como la baja en el consumo a nivel nacional. Ante este panorama es precisa la aplicación de estrategias más eficientes en la política de precios de las empresas jugando incluso con las diferentes y nuevas formas de vender.

A su vez es necesario destacar que para poder llegar al público el mensaje transmitido por la empresa debe de ser de una imagen corporativa más que el de una marca. Esto es: la empresa, además de crear su marca, también debe considerar cuál es su visión y misión, cuáles son sus valores y políticas corporativas; sólo de esta manera el mensaje será captado adecuadamente y traspasará fronteras.

La mayor problemática existente en pymes, sean del sector público o privado, prestadoras de servicios o dedicadas a la producción y/o comercialización de productos, es la falta de creatividad a la hora de lograr diferenciarse en el mercado y comunicar un mensaje cierto, claro y prometedor para alcanzar una cuota de mercado más favorable.

Es posible analizar la gran variedad y crecimiento de las pymes gracias al apoyo del sector público con financiamientos y proyectos de capacitaciones, debido a la importancia de este estilo de empresas en la economía tanto para el consumo como para la creación de empleo sobre todo local.

La aplicación de sistemas de gestión de calidad en las PYMES, permitiría un desarrollo constante mejorando su posición en el mercado pero sentando las bases para su crecimiento y ganancia de cuotas de mercado, sobre todo generar las condiciones de competitividad y equilibrio, teniendo en cuenta las diferentes variables, pero no solo aquellas que llevarían a la pyme a un equilibrio sino también variables controlables y no controlables que se puedan prever ante un posible desequilibrio.

Es por estos motivos que planteo la discusión sobre esta problemática vinculada fundamentalmente con aspectos de la calidad y su certificación, con la eficiencia, con la eficacia, con la efectividad, con los enfoques basados en procesos, en el riesgo, en el cliente, con la participación del personal y la mejora continua. Y a su vez intentar lograr subsanar las problemáticas básicas que a mi criterio afrontan en la actualidad las PYMES; que tienen que ver con a) la diferenciación positiva en el mercado, asociada a la baja de precios; b) a la alta competitividad; c) a las mayores exigencias de los consumidores; y d) problemáticas de comunicación.

1) Importancia de aplicar un SGC

El propósito de este trabajo es destacar la importancia que conlleva poner en práctica un sistema de calidad, lo que permite la optimización de tiempo, de los recursos de capital y recursos humanos que contribuyan a un servicio/producto de mayor calidad, más cercano a las expectativas y necesidades de los clientes, aplicando procesos más eficientes y eficaces y que apunten a la mejora continua, y al vínculo permanente del cliente con la empresa, como así también con el resto de sus grupos de interés (proveedores, organismos estatales, bancos regionales, empresas con las que se vinculan).

Los SGC inciden en todos los niveles de la organización (estratégico, operativo y de apoyo) y en cada una de sus áreas, mejorando la eficiencia y eficacia de sus procesos, persiguiendo la mayor participación del personal, incrementando el compromiso de la alta dirección, logrando que la información sea más clara, oportuna, activando mensajes concretos que permitan la confiabilidad de los clientes y la atracción de otros potenciales, apostando siempre a la mejora continua y basando la toma de decisiones en evidencias que provengan de diversas fuentes (auditorías anteriores, encuestas, entrevistas, procesos iniciados y documentados, documentación, informes, indicadores). De esta manera los productos y / o servicios logrados serán más cercanos a las expectativas de los clientes como también los demás interesados.

2) Cómo se aplica y en qué consiste un SGC

A lo largo de 2013 a la fecha he notado por mi experiencia las grandes diferencias entre empresas (pymes y grandes), con SGC aplicados y empresas en las cuales no se ha considerado positivamente la idea de implementación del mismo. Como así también he podido notar que si bien las infraestructuras, los equipos, el número de trabajadores, la cantidad de departamentos y sucursales con los que cuentan las grandes empresas son indefectiblemente superiores a las pymes; las mismas normas ISO plantean la posibilidad de aplicar esta herramienta estratégica a cualquier tipo de empresas tanto públicas como privadas, sin importar el tamaño, la ubicación, o el tipo de actividad que desarrolla o sector al que pertenece.

Las empresas al decidir implementar un SGC en principio hacen un análisis, junto con el asesor de calidad; acerca de cómo se encuentra en el contexto tanto interno como externo, aplicando diferentes métodos; posteriormente se hace un control de la situación de la competencia, sus procedimientos y actuaciones. Y al mismo tiempo a través de encuestas y demás medidas la empresa entra en conocimiento de las expectativas y necesidades de sus propios clientes. Por otro lado se logra la definición de la organización, es decir se establecen sus valores, visión, misión, equipos de trabajo, roles, funciones, designación de responsabilidades y políticas corporativas.

Lo que se puede observar es un análisis exhaustivo antes de comenzar con la implementación de un SGC y recién a partir de esto es posible establecer el Alcance del SGC, la descripción de los procesos, planificación de procesos que permitan detectar tanto riesgos como oportunidades, objetivos, actividades para lograrlos y los cambios más factibles. También se comienza a trabajar con el capital humano de la empresa para implementar las instrucciones de trabajo, definir competencias y limitarlas, conocer las formas de comunicación y mejorarlas; y a su vez un reconocimiento de la infraestructura, equipos y sus respectivos mantenimientos. Posteriormente las empresas deben tener adecuadamente planificada sus actividades operativas.

Y luego será posible la implementación de un seguimiento, medición y análisis de todo lo implementado, posteriormente vendrán las auditorías internas, revisión de la dirección, implementación de indicadores y análisis de tendencias para la toma de decisiones.

Todo lo anterior es a grandes rasgos lo considerado de una organización para poder aplicar un SGC, sin mencionar infinitos procedimientos, métodos, técnicas, y herramientas utilizadas por los asesores para lograr cumplir con las Normas Internacionales y contribuir a la Mejora Continua en la empresa.

Como lo planteaba anteriormente es imprescindible la utilización de encuestas, entrevistas, planteamiento de objetivos y confección de tableros de comando; para poder tener un

conocimiento más certero del estado, y evolución de la empresa. Gracias a estos procedimientos se podrá trabajar con tendencias, análisis anuales e interanuales; todos estos detalles a su vez ayudan a la organización en su toma de decisiones para que las mismas sean estratégicas y las más beneficiosas.

Son abismales las diferencias entre las organizaciones con SGC y aquellas que no lo aplican principalmente en los siguientes planos: a) definición y distribución de funciones, b) delegación de responsabilidades y autoridades, c) comunicación interna, conociendo las expectativas sobre calidad de los directivos, el personal y los demás grupos de interés, logrando un mejor ambiente laboral, publicidad y propaganda, d) el mensaje al exterior es concreto e incluso se lo puede apreciar en el mismo proceder de la empresa en su conjunto, logrando que la información sea más oportuna, con mayor claridad para las partes interesadas y así aumentar la cantidad de clientes, e) eficiencia y eficacia en los procesos incluso en el procedimiento de logística, f) detección de trabajos no realizados o mal realizados e implementación de las acciones correctivas/ preventivas adecuadas, g) Utilización óptima de todos los recursos al menor costo logrando los resultados (mayor eficiencia y eficacia), h) conocimiento absoluto de la alta dirección de lo que ocurre en la empresa desde los operarios, jefes de área hasta el nivel estratégico; la alta dirección apuesta al sistema otorgando todos los recursos necesario para su aplicación y haciendo participe a todo el personal, pero también conociendo los intereses de las partes interesadas (proveedores, clientes, accionistas, competencia, estado, etc.), i) el empresario tiene una visión completa de su empresa sin necesidad de estar mucho tiempo en la oficina lo cual facilita su día a día colmado de reuniones, presencias y negociaciones como así también facilita su toma de decisión estratégica, j) la empresa cuenta con una disponibilidad oportuna de la información solicitada por las partes de interés; k) se alcanza una gestión de las relaciones con los grupos de interés basada en la honestidad, confianza, confiabilidad y objetividad, l) a través de la aplicación de un SGC se logra mayor motivación, sentido de pertenencia y desarrollo de la creatividad del personal, ll) enfoque hacia la mejora continua mediante la aplicación del CICLO DEMING en todos los niveles y áreas de la organización.

Como muy bien dice Richard J. Schonberger en su libro *Japanese Manufacturing Techniques* (Free Press 1982), en una de sus primeras lecciones: *“Quality begins with production, and requires a company-wide ‘habit of improvement’”*. (Se requiere hábito de Mejora Continua al nivel de toda la organización y comprometerse a alcanzar la Calidad Total al nivel de toda la institución o empresa) (2).

En este sentido los stakeholders son tan importantes para la organización que se debe determinar:

- a) quiénes son las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- b) los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.

Incluso hoy en día se considera un proceso no sólo para poder detectar oportunidades y /o riesgos sino también poder diferenciar el riesgo positivo, logrando así, una cultura proactiva de prevención y mejora en la empresa como así también mayor confiabilidad del cliente.

Como se puede observar se trata de un trabajo minucioso, pero que logra sinergia dentro de cada proceso en particular y también en la relación entre todos y cada uno de los procesos, haciendo partícipes a todas las partes interesadas.

A su vez externamente también es posible observar los beneficios de la implementación de un SGC ya que permitirá a la empresa a) mejor posicionamiento en el mercado, b) diferenciación positiva ante la competencia, c) contar con una información adicional a ser tenida en cuenta por el consumidor a la hora de comprar, d) es un aval de cumplimiento de normas legales y reglamentarias, e) permite mayor flexibilidad ante cambios y / o variables desconocidas, f) mayor eficiencia y eficacia operativa, g) al contar con la certificación es un requisito de confiabilidad que solicitan diferentes organismos tales como financieras, el estado, etc., por ejemplo a la hora de conceder créditos o beneficios, h) Mayor capacidad competitiva, i) productos y servicios más cercanos a las expectativas de los clientes, logrando clientes satisfechos, su fidelización y atracción de potenciales clientes. Y lo más importante al optimizar recursos, tiempo y costos serán mayores sus beneficios para poder invertirlos y lograr aun mejores productos y / o servicios, mayores márgenes de ganancias y mejorar su estrategia operativa.

3) La profesionalización en las pymes y la función del profesional en Ciencias económicas en la aplicación de un SGC

Los SGC promueven la gestión de relaciones “EN LA UNION ESTA LA FUERZA”, hacia sus clientes, proveedores y sobre todo su capital humano. En este último caso estos sistemas facilitan el desarrollo de la creatividad y motivación del personal, dotándolo de un habiente apropiado de trabajo; como así también crea las bases para delimitar los perfiles de personal que necesita la empresa. Lo más interesante de todo es la posibilidad de mantenerse en el tiempo esta situación a pesar del aumento de variables.

Estos sistemas consideran de gran ayuda la profesionalización de cada sector de la empresa como base para llegar a altos niveles de capacidades y ofrecer a los clientes mejores productos y servicios añadidos.

De esta manera es posible subsanar las grandes deficiencias en los servicios prestados al cliente tales como atrasos e incumplimientos, selección inadecuada de personal para atención al público, mala gestión de citas, mala operativa, desviaciones de información, entre otras.

Es en este sentido donde se denota la crucial importancia de la labor del profesional en Ciencias Económicas a la hora de aplicar un SGC, como así también al momento de realizar análisis de indicadores, por su visión más cercana y concreta sobre la realidad del negocio, junto con el conocimiento de las variables controlables y no controlables con las cuales desarrolla su actividad, también en el análisis de tendencias y toma de decisiones estratégicas junto con los directivos.

A la hora de analizar la posibilidad de alianzas estratégicas considero que el profesional en Ciencias Económicas es uno de los pilares principales, ya que según mi experiencia no sólo es posible la aplicación de un SGC en estudios contables alcanzando el máximo objetivo de los profesionales de lograr servicios más completos y la fidelización de sus clientes, como así también alcanzarmuchas metas tanto internas como externas, sino que tambiénes posible que ellos asesoren a sus clientes para que puedan alcanzar la mayor eficiencia y eficacia de los procesos, productos y/o servicios de sus organizaciones, como una herramienta estratégica para lograr los resultados deseados, mejorar la toma de decisiones, su imagen corporativa, pudiendo ser más competitivos en el mercado, y ganar cuota de mercado.

4) Sistemas integrados

También es de interés tener en cuenta que se pueden aplicar junto a un SGC otras normas como la ISO 14001 de Gestión ambiental, OHSAS 18001 de Gestión de seguridad y salud en el trabajo, ISO 26000 de Responsabilidad social.

Con un Sistema Integrado lograríamos:

- 4.1 Menor impacto ambiental
- 4.2 Promover la cultura del trabajo en ambientes adecuados que permitan el desarrollo personal y profesional de todos los trabajadores
- 4.3 Implicancia con la sociedad y comunidades
- 4.4 Gestión de inversiones (con una visión más panorámica de la realidad económica de la empresa)
- 4.5 Control de proveedores y suministros para lograr productos y servicios de mayor calidad
- 4.6 Resguardo de higiene y seguridad para el personal
- 4.7 Nuevo enfoque que incide en todos los procesos, políticas, estrategias y decisiones de la empresa.

Conclusión

Las pequeñas empresas sean públicas o privadas de cualquier sector y tamaño, abrumadas por los cambios diarios tanto tributarios como de acciones en el comercio e inclusión masiva de otras pymes en los diferentes sectores; temen por su subsistencia y tienen en cuenta como alternativas de inversión, altos niveles de tecnología, mayor publicidad, aplicación de políticas de precios, entre otros considerando que los mismos son factores determinantes para lograr aumentar la cartera de clientes, fidelizarlos y crecer económicamente.

Sin embargo, dejan de lado otras herramientas eficientes reconocidas internacionalmente como estrategias de marketing, de comunicación, de precios, comerciales, en relaciones con proveedores y clientes, con una orientación al mercado y logrando nuevas formas de conexión con sus consumidores y en las ventas. Todas estas estrategias son clave para el éxito de una empresa y consisten en una sola inversión para alcanzar resultados positivos, y a su vez mejores y superiores beneficios

Pero también desestiman una herramienta estratégica como lo es el SGC regido por Normas Internacionales de Estandarización, que consiste en un conjunto de métodos, procesos y técnicas relacionados entre sí o bien que interactúan para establecer políticas, y objetivos orientados a dirigir y controlar la calidad, favoreciendo al diagnóstico situacional de la firma, logrando su definición, acrecentando la eficiencia y eficacia de sus procesos, permitiendo la detección de riesgos para minimizarlos o prevenirlos y oportunidades para potenciarlas, favoreciendo la sinergia de toda la organización, incrementando la creatividad y desarrollo de su grupo humano, produciendo productos y prestando servicios cada vez más próximos a las expectativas de los clientes y potenciales, mejorando la comunicación y la información que se transmite pero sobre todo creando una cultura proactiva y tendiente a la mejora continua de toda la organización.

Gracias a este trabajo espero haber demostrado que las pymes, no solo las grandes empresas, son capaces de implementar estos sistemas, incluso los organismos certificadores cuentan con bibliografías haciendo referencia a esta necesidad de las pequeñas y medianas empresas de contar con una herramienta de aval y que les permita un desarrollo constante a pesar de las variables tanto controlables como no controlables existentes para ellas.

Para finalizar, puedo decir desde mi experiencia, que la Calidad es absolutamente alcanzable gracias a estas normas que nos indican el mejor camino de acciones a seguir, nos enseñan a trabajar, a ver las fortalezas con las que cuenta una organización para acrecentarlas y aprovecharlas pero también detectar las debilidades y ver en ellas una oportunidad de mejora. Toda pyme que quiera crecer de manera productiva, equilibrada, utilizando todos sus recursos, comprometiéndose al desarrollo de esta herramienta, logrará prestar servicios y productos de

calidad, mejorará sus relaciones, se diferenciará en el mercado con un mensaje cierto, honesto y concreto, y tendrá la capacidad de competir en su segmento como así también conquistar otros.

Bibliografía

- 1) Castillo, A.M. y Abad, I.M. (2013) Dirección de empresas. Madrid: Pirámide.
- 2) Richard J. Schonberger.1982 Japanese Manufacturing Techniques. Nueva York
Estados Unidos : Free Press
- 3) Normas ISO 9001 : 2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad”



Título del trabajo:

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LAS PERSONAS

Área:

ADMINISTRACIÓN

Tema:

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Autora:

VALERIA TUBIO

LAS ROSAS 1768. FUNES. SANTA FE. ARGENTINA

TEL: 0341-153646151

MAIL: TUBIOVALERIA@GMAIL.COM



Título del trabajo:

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LAS PERSONAS

Área:

ADMINISTRACIÓN

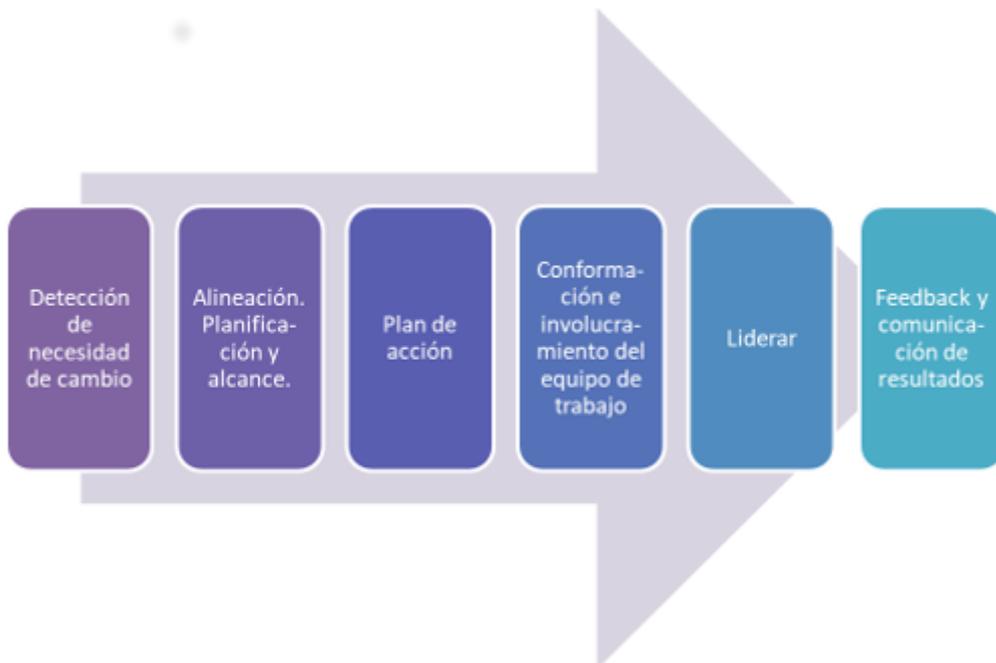
Tema:

GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Índice

CAPÍTULO 1: LO ÚNICO QUE NO CAMBIA ES EL CAMBIO.....	5
Generación Y	6
Tecnología.....	7
CAPÍTULO 2: NECESIDAD DEL CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN Y PERSONAL.....	8
Conciencia de la necesidad	8
CAPÍTULO 3: EL CAMBIO EMPIEZA POR LAS PERSONAS.....	9
CAPÍTULO 4: ENCARRILAR EL CAMBIO.....	11
Organizaciones que aprenden. Compromiso con el cambio.	11
Alineación, direccionamiento. Planificación y alcance del cambio.	13
Plan de acción. Asegurar triunfos a corto plazo.	14
Conformación e involucramiento del equipo de trabajo.	15
CAPÍTULO 5: LIDERAR EL CAMBIO.....	17
Aplicación de estilos de liderazgo adecuados según el equipo y el momento en el proceso de cambio.	20
CAPÍTULO 6: FEEDBACK Y COMUNICACIÓN.....	22
CONCLUSIÓN	23
BIBLIOGRAFÍA.....	25

RESUMEN: GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DE LAS PERSONAS



CAPÍTULO 1: LO ÚNICO QUE NO CAMBIA ES EL CAMBIO.

El cambio se ha acelerado en forma exponencial en este último tiempo, y ello se evidencia en nuestro alrededor. Lo único que no cambia hoy, es el cambio. Éste, ha llegado para instaurarse y debemos liderar nuestras vidas y organizaciones para ser capaces de construir una visión de futuro, estar dispuestos a aceptar los cambios, disminuir las resistencias a los mismos y visualizar oportunidades en él, logrando generar compromiso en las organizaciones a las que pertenecemos. Se mencionan aquí ciertas tendencias globales que, exigen e impulsan, el cambio en nuestras vidas y organizaciones.

Actualmente existe mayor demanda de transparencia, siendo que lo que no se comunica claramente, se transforma en motivo de sospecha. Las experiencias negativas en organizaciones o con personas, muchas veces son transmitidas por quienes se sintieron afectados, a la velocidad de la luz a través de redes sociales, e incluso se viralizan generando, una condena social difícil de remontar. Corresponde ser altamente cuidadoso con las expectativas a generar y cómo su incumplimiento puede dañar la imagen.

Genera gran impacto en nuestras vidas, la movilidad del lugar del trabajo. Antes la gente iba a trabajar en un horario definido a una oficina o lugar físico en particular. Actualmente la tecnología, permite flexibilidad. Algunos puestos permiten el trabajo desde el hogar. También surgen espacios físicos llamados coworkings o incluso nuevas formas de ganarse la vida que no implican concentrar la jornada laboral en un horario y/o espacio físico determinado. Estos cambios pueden generar nuevos conflictos como la falta de determinación clara, entre trabajo y no trabajo.

Otra de las tendencias globales que nos movilizan, es la modificación del concepto del tiempo. Ahora “todo se convirtió en inmediato”, y ello genera el desafío de planificar a largo plazo, sin dejar de lado las necesidades u obligaciones “para ayer”. Nos convertimos en seres impacientes, ya que al momento de generar una solicitud, se exige una respuesta inmediata. Siendo que cada vez, existen más cantidad de equipos de trabajo conformados por integrantes de diferentes nacionalidades, el horario se convirtió en global. Otra razón de la utilización de un horario global, es consecuencia de la apertura de nuestro mercado local al contexto internacional. Según la necesidad de contactar clientes, proveedores o stakeholders de otros lugares con husos horarios diferentes a los nuestros, es necesaria la conexión a la madrugada, para trabajar en horarios comerciales de una ubicación geográfica lejana.

Otra cuestión que se observa en este último tiempo, es el surgimiento de la personalización de productos llamado customización, generando el traslado de este concepto al campo de gestión

de recursos humanos. Se comienza con aplicación de políticas personalizadas para retener a los talentos dentro de las organizaciones, cuyo poder de negociación sobre sus condiciones laborales va incrementando.

En la actualidad, se redefinió el concepto de bienestar: sentirse bien física y emocionalmente. A su vez, se observa un cambio del paradigma de la concepción del trabajo desde éste como sacrificio a otra en la que se destaca el trabajo como disfrute.

Surge en este contexto, una nueva herramienta llamada diversidad. Es fundamental hoy para lograr ventajas competitivas, valorar las diferencias entre las personas y transformar la mínima unidad de trabajo de la persona al equipo completo, aprovechando la diversidad del mismo. A través de diferentes percepciones de los integrantes de un equipo, es viable responder ante las exigencias cada vez mayores de un contexto incierto y complejo. En función de esta herramienta y el modo actual de trabajar en equipos, surge un nuevo desafío: la gestión de las relaciones y emociones.

Mencionando como eje a las organizaciones, se observa una interconexión dentro de la misma de todos los niveles, que está eliminando las antiguas estructuras jerárquicas, dando lugar a la cooperación como principal mecanismo de coordinación. Surgen así, figuras como líderes de proyecto y mentores, que orientan o brindan dirección a los equipos de trabajo, dejando de lado las relaciones verticalistas como ocurría en las organizaciones tradicionales.

Cabe destacar la importancia que adquiere la sustentabilidad en los negocios. La subsistencia de las organizaciones en el tiempo, es viable trabajando proactivamente en afrontar los cambios, preparándose para ello y realizando acciones concretas que permita adaptarse a este contexto que evoluciona.

Adquiere suma relevancia la figura del líder en la organización para la gestión de procesos de cambios a través de las personas. Es indispensable que éste promueva la construcción de equipos de trabajo que logren resultados a largo plazo, anticipándose a los cambios. El buen líder, con aptitudes de inteligencia emocional, gestionará las relaciones y a los integrantes de su equipo, de forma tal, que generará la formación de nuevos líderes que permitan la sustentabilidad de la organización a través del tiempo.

Generación Y

Dado el impacto que esta generación presentó y la prevalencia que la misma tendrá en las organizaciones en un futuro inmediato, resulta interesante especificar los cambios de paradigma que acompañan a la misma. Existe un antes y un después de la incorporación de la generación Y

en nuestras organizaciones. Se considera generación Y, a la nacida entre 1981 y 2000, también conocida como generación millenials, o generación “facebok”. Se convirtió en la generación más numerosa de la historia, por lo que en un futuro cercano, estará diseminada a lo largo y a lo ancho de las organizaciones. Los millenials han contagiado ciertas necesidades propias de su generación al resto de la organización. Ejemplo de ello, es la creciente demanda de flexibilidad en los horarios y en la ubicación. Esta generación considera que el trabajo no es todo, y ha resignificado la actividad laboral incluyendo el placer y la libertad dentro del concepto del trabajo. La responsabilidad y el compromiso de ésta generación sólo surge cuando encuentra sentido a lo que hace. Valora ambientes laborales con respeto por el otro, las buenas relaciones, el buen clima organizacional, la posibilidad de participar y ser reconocidos, el ambiente informal, la celebración y los buenos jefes.¹ A partir de los millenials, surgen también nuevas demandas a las habilidades de los jefes generando como consecuencia, la muy en boga figura del coach. Es fundamental para esta generación, ver en la figura del líder alguien que delegue poder en sus equipos y fomente su crecimiento y desarrollo (empowerment).

Esta generación valora la velocidad en los procesos, la variedad y la diversidad, tiene herramientas, talento e información y no teme en dejar la organización cuando algo no le gusta. Por lo que, a medida que esta generación va ocupando cada vez, más puestos dentro de las organizaciones, la mismas van modificando sus procesos, su cultura, comenzando a replantearse diferentes reingenierías o formas de hacer las cosas e instaurando cuestionamientos de los paradigmas vigentes. Los Y son un claro impulso al cambio organizacional, según su naturaleza implícita. En la medida en que las organizaciones no puedan dar respuesta a sus expectativas, no dudan en abandonarlas, poniendo en riesgo la supervivencia organizacional. La falta de adaptación de las organizaciones a esta nueva generación, está generando el incremento de rotación de los empleados y la falta de retención de talentos. El líder, debe fomentar la integración intergeneracional y la permanencia de esta generación en la organización. Introducimos entonces, el gran desafío para esta época: el cambio organizacional a través de las personas.

Tecnología

Con las nuevas tecnologías todos los cambios provenientes de nuevos paradigmas y tendencias se convierten en exponenciales. La tecnología potencia el crecimiento de las organizaciones. Es por ello que cobra relevancia el valor de las personas dentro de las organizaciones. La alta

¹ Molinari, P., “Turbulencia Generacional”. Temas Grupo Editorial. 1ª.ed., 2011. Buenos Aires.

tecnología sin el control de las personas no funciona, y cuanto más influyente sea la tecnología, más influyen los criterios que deben regir la utilización de la misma.

CAPÍTULO 2: NECESIDAD DEL CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN Y PERSONAL.

Conciencia de la necesidad

La adaptación al contexto es indispensable para la supervivencia organizacional, lo cual da origen a un proceso de cambio que atraviesan las organizaciones y las personas que pertenecen a la organización.

Este proceso de cambio puede ser la respuesta a una exigencia externa del contexto. Es indispensable en este caso, que quien dirige o lidera la organización tenga conciencia de la necesidad de cambio, ya que si la conducción de la organización no percibe la necesidad, el cambio no resulta viable. Nadie va a motivar, canalizar esfuerzos y trabajar, en lo que no se necesita.

Muchas veces, la percepción de la necesidad de cambio surge internamente del directivo según un deseo de mejorar su calidad de vida o por cierta sensación propia, de que las cosas no están funcionando.

Cuando los directivos se enfrentan o vivencian situaciones como ser sentimiento de estancamiento en el crecimiento, imposibilidad de lograr proyectos, sensación de estar en mil temas y trabajar cada vez más, sensación de que todo pasa por ellos y de que no pueden controlar todo, existencia de estructura organizacional dependiente de una persona, decisiones tomadas en sus organizaciones por personas sin las competencias adecuadas, desorganización, procesos organizacionales con bajo nivel de eficiencia, puestos que se adaptan a las personas existentes en la organización, funciones disgregadas a través de toda la organización, empleados polifuncionales o sobrecarga de trabajo en unos pocos, incorporación de gerentes que no funcionan o falta de información real y accesible para la toma de decisiones, éste puede convertirse en el momento o puntapié inicial para comenzar con un proceso de gestión del cambio.

Particularmente para las PYMES durante la crisis de maduración, en el que el dueño quiere que la empresa siga creciendo y comienza un camino a la profesionalización donde la empresa intenta dejar el carácter unipersonal para empezar a incorporar profesionales, estandarizar procesos y a utilizar indicadores de gestión, justamente el dueño mismo (principal consciente de la necesidad), se convierte en la principal barrera para el desarrollo. El principal desafío para el dueño de una PYME constituye, en el cambio de rol. Por más que éste tenga conciencia de la

necesidad de cambio de su rol, le cuesta emocionalmente llevarlo a la práctica. Le cuesta mucho dejar de ser el único que toma las decisiones, delegar autonomía a otros y estar dispuesto a que esos otros, tengan diferentes criterios y tomen decisiones para “su empresa” según estos criterios.

Tanto para PYMES como para grandes empresas, es recomendable al momento de relevar un problema o situación que genere la conciencia de necesidad de cambio, comenzar investigando sobre las oportunidades, amenazas y los escenarios futuros de dicha situación o problema. Instaurar reuniones efectivas previamente planificadas con el equipo de trabajo con el fin de indagar en diferentes escenarios, obtener datos que muestren la urgencia (por ej. caída de las ventas) y analizar qué está haciendo la competencia permite obtener información sobre el presente y las proyecciones a futuro.

Una vez consideradas las distintas aristas que abarcan el problema o la situación planteada, el desafío consiste en clarificar y determinar cómo será la forma de resolverlo. El principal reto para los integrantes de un equipo de trabajo al definir un cómo para el cumplimiento de un objetivo, la resolución de un obstáculo, problema o situación, proviene de la dificultad de abandonar los paradigmas propios en los que está inmerso el equipo, es decir, mirar desde una perspectiva nueva. En algunas ocasiones una mirada externa, ayuda a generar la disrupción con el paradigma vigente. Según Einstein: “los problemas significativos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que se crearon”. El paso inicial para el equipo, es estar dispuesto a cuestionarse los paradigmas y las conductas vigentes.

CAPÍTULO 3: EL CAMBIO EMPIEZA POR LAS PERSONAS.

Comenzar con un proceso de cambio organizacional, moviliza a cada persona que conforma el equipo de trabajo, a indagar en su capacidad de cuestionarse internamente y de poner en tela de juicio, sus prejuicios arraigados. Las percepciones forman y gobiernan la forma de ver las cosas, por lo que es deseable que al momento de iniciar un proceso de cambio, los integrantes del equipo de trabajo comprendan sus expectativas personales para corroborar cuanto influyen y definen sus percepciones sobre los problemas o situaciones de la organización.

Si se busca cambiar una situación organizacional, cada integrante del equipo cambia con el proceso y también sus propios paradigmas. Los paradigmas de las personas, así sean correctos o incorrectos, son las fuentes de actitudes, conductas y en última instancia de relaciones con las demás personas. La historia personal, en determinado momento se convierte en un fuerte condicionamiento y limitación. Cuanta más conciencia tenga el integrante del equipo de sus propios paradigmas y del modo en que han influido en su experiencia, en mayor grado podrá

examinarlos, confrontarlos con la realidad, escuchar a otras personas y estar abierto, ampliando el panorama para tener una visión más objetiva y lograr un corte disruptivo con el panorama vigente. Es deseable que el integrante del equipo desarrolle cualidades de carácter tales como paciencia, apertura y desear comprender. Empezar por las personas, implica por la parte interior de las mismas: los paradigmas, el carácter y los motivos, para luego trasladarlo dentro de los equipos de trabajo a la organización en sí (de adentro hacia afuera).

Es pieza clave para la organización que los líderes instauren, apoyen y promuevan hábitos y comportamientos de introspección y animación a la exploración interna de sus propios colaboradores. Que apliquen, ejemplifiquen y brinden “modelos a seguir”, refuerza efectivamente este tipo de comportamiento en la organización. Siendo que el hábito se conforma por el conocimiento (qué y porqué), la capacidad (cómo) y el deseo que es la motivación (el querer), para convertir en hábito éste tipo de comportamiento, corresponde al líder comunicar al inicio de un proceso de cambio, el qué y porqué; brindar apoyo sobre el cómo y generar la motivación del querer. Todo se debe comunicar y transmitir a través del ejemplo. Consecuentemente, ello se convertirá en un hábito organizacional.

El líder tendrá que desarrollar la capacidad de manejar los diferentes estadios que el cambio genera en los integrantes de su equipo de trabajo. En un comienzo las personas se pueden negar o resistir a los cambios. En ese momento, es fundamental la comunicación y escucha empática por parte del líder para generar un ámbito de confianza. Éste, debe animar a los integrantes de su equipo a la exploración objetiva de las situaciones. En los momentos de desorientación de su equipo o de sus integrantes, debe desarrollar su capacidad para brindar una dirección. En la medida en que los integrantes de su equipo, se vayan adhiriendo al proceso de cambio, el líder apoyará y promoverá a los mismos velando por desarrollar a las personas y aumentando así, el compromiso de los mismos con la organización.

El cambio es un proceso progresivo: el proceso de cambio, cambia el paradigma de los integrantes del equipo, que a su vez cambian a la organización, y así sucesivamente en una espiral ascendente de crecimiento. Nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal surgen cuando se rompen viejos paradigmas. Esta espiral, conduce a la independencia responsable de los integrantes del equipo de trabajo (conseguir los objetivos personales, sin necesitar de otros) y a la interdependencia efectiva con los demás miembros del equipo (combinar los esfuerzos con de los otros integrantes para lograr un éxito mayor).

De adentro hacia afuera, consiste en empezar por las personas y trasladarlo luego al ámbito organizacional, siendo crucial para ello, la figura del líder dentro de su círculo de influencia. La gestión del cambio no consiste en una única experiencia, sino que implica un replanteo

permanente y la indagación personal, donde se identifican los paradigmas propios con disposición a cuestionarlos, manteniendo en mente la visión y valores personales, y organizando la vida, para que sea congruente con ellos. Esta claridad permite unificar los intereses propios a los organizacionales, creando un gran compromiso e identificando los roles a ocupar dentro de la organización. No hay motivador mayor al compromiso con la organización que la unión de los valores personales a los organizacionales.

Usar estrategias de influencia y tácticas por parte de “líderes” para conseguir que los otros actúen de determinada forma, incluso para lograr cambios organizacionales, nunca tendrá éxito a largo plazo si no es coherente con la actitud y valor personal. El líder debe ser coherente con este proceso de introspección e indagación personal y como se dijo previamente, convertirse en el ejemplo viviente. La duplicidad entre el decir y el hacer y la falta de coherencia aumentará la desconfianza, y las acciones se percibirán como manipuladoras. Si no hay confianza faltarán las bases para el cambio organizacional permanente.

CAPÍTULO 4: ENCARRILAR EL CAMBIO.

Organizaciones que aprenden. Compromiso con el cambio.

Según la necesidad consciente de cambio, se genera el cuestionamiento de los paradigmas organizacionales vigentes, propiciando un ciclo de aprendizaje profundo en el que se desarrolla el equipo de trabajo, donde los integrantes del equipo sufren grandes cambios personales. Este ciclo de aprendizaje profundo constituye la esencia de la organización: no sólo el desarrollo de nuevas aptitudes, sino de nuevas perspectivas mentales, tanto individuales como colectivas. Según diferentes autores, a esta espiral de crecimiento organizacional se la puede mencionar de distintas maneras. Peter Senge² habla de la “organización inteligente”, Argyris de “modelo pro-aprendizaje” y otros autores mencionan las “organizaciones que aprenden”.

Todos ellos mencionan, la importancia de que este tipo de comportamiento de apertura, de revisión de conductas, y el compromiso a la gestión del cambio, se encuentre expandido en todos los niveles organizacionales.

El intercambio y la diversidad del equipo de trabajo, sumado a la indagación y verificación con contrastación de datos objetivos (informes, números, resultados, etc), encarrilarán la clarificación y el establecimiento de los objetivos organizacionales.

² Senge, P.; Roberts, C.; Ross R.; Smith B., Kleiner A., “La quinta disciplina en la práctica” Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica S.A. 2012. Buenos Aires. Pág. 20.

Para lograr la expansión de este tipo de actitud a través de toda la organización, es menester que los referentes o directivos, se conviertan en el ejemplo viviente de ello. Es imprescindible que estén dispuestos a escuchar otros puntos de vista, sean coherentes, apoyen, impulsen, se comprometan y promuevan el cambio organizacional. Uno de los motivantes más poderosos para generar el compromiso al cambio en todos los niveles de la organización, es percibir el compromiso de quienes se encuentran en la conducción. Al ver a los directivos esforzarse por actuar de modo diferente, correr riesgos para crear una organización capaz de aprender, el resto del equipo de trabajo se dispone a correr riesgos similares y desarrollar su propio compromiso.

De forma contraria, en el caso en que el directivo no transmita su compromiso, la cultura defensiva se institucionaliza y se expande en todos los niveles de la organización. Se interpreta como cultura defensiva, a falta de apertura para abandonar los propios paradigmas, a situaciones en las que se dan por sentadas las cosas sin la existencia de datos objetivos o verídicos, a falta de verificación de causas reales de los problemas, a falta de escucha y de generación de diálogos constructivos y a falta de un ámbito de confianza para trabajar sinérgicamente. La sinergia entraña lograr colectivamente, mucho más que la simple suma de los aportes individuales. Argyris³ llama a esta cultura defensiva aquí caracterizada, como “modelo anti-aprendizaje”.

Modelo anti-aprendizaje



Modelo pro-aprendizaje



La propuesta es pasar de un modelo a otro, logrando de esta forma, mayor estímulo al análisis, un abordaje abierto y concreto a los problemas, reducir la ambigüedad ante la toma de decisiones y elevar el compromiso organizacional con estas decisiones tomadas.

Para ello es indispensable desde la figura de conducción, la fuerte convicción de que, es factible pasar de un modelo a otro. Quién conduce la organización debe compartir su compromiso con el

³ Argyris C., “Conocimiento para la acción”. Granica. 1 ed. 2009. Buenos Aires. Pág. 77

cambio al iniciar un proceso y ello implica, estar dispuesto a indagar, afrontar y resolver diferencias, principalmente de expectativas de roles, metas y valores.

Adquiere relevancia para los directivos y líderes, el desarrollo de las habilidades de inteligencia emocional para la gestión de los equipos de trabajo. Dentro de inteligencia emocional, se consideran características como la autoconciencia que implica comprender en profundidad las emociones y tener la capacidad de establecer objetivos y metas personales acordes y coherentes, la autogestión que supone canalizar impulsos y sentimientos de forma útil, la conciencia social y la gestión de las relaciones.

Alineación, direccionamiento. Planificación y alcance del cambio.

Realizadas las indagaciones sobre las distintas aristas del problema o situación, corresponde definir con claridad el alcance del cambio a implementar para lograr una gestión del mismo exitosa. Definido el alcance, se desprenden etapas, objetivos, metas intermedias y resultados y/o hitos a obtener en cada etapa. A partir de los mismos, es viable realizar el seguimiento, monitoreo y la retroalimentación al proceso.

Es fundamental que el proceso de gestión del cambio y los objetivos que del mismo se deriven se encuentren alineados al modelo estratégico de la organización. En el caso en que la organización carezca de visión, misión y estrategia, es prudente comenzar a trabajar en ello. El primer paso es su definición que a su vez determinará una cascada de objetivos organizacionales a través de los cuales se organizarán los recursos: la estructura, la estrategia, los procesos, la información y las personas.

Al momento de definición de la visión, misión y estrategia es fundamental el proceso de participación e involucramiento a todo el equipo de trabajo y/o organización. Ello constituye la clave para crear unidad, compromiso y un marco de referencia. Un enunciado que verdaderamente refleje los valores compartidos de los integrantes de la organización, crea conjunto de criterios o directrices bajo cuya guía se manejará el equipo de trabajo.

Uno de los problemas fundamentales de las organizaciones, es la falta de este marco o bien, la falta de compromiso de sus integrantes con el mismo siendo que el equipo considera que son determinaciones impuestas por otras personas comunicadas desde arriba. Los integrantes del equipo consideran, que sus tareas están definidas según una estrategia en la que no participaron de su proceso de creación, por lo que, no la comparten.

El cambiante contexto exige una mayor necesidad de planificación estratégica, participación e involucramiento en la misma a todo el equipo y menos necesidad del detalle de cómo llegar. El

liderazgo efectivo hoy, se convierte en un factor crítico: para lograr estos objetivos y en lograr que el equipo haga propia la estrategia organizacional (unifique sus valores personales a los organizacionales, comparta sus valores).

Es importante, que el líder prepare los argumentos que justifiquen el cambio: ¿Cuál es la necesidad del negocio? ¿Por qué el cambio? ¿Cuál es el beneficio para las personas que trabajan en el negocio? ¿Cómo contribuyen las tareas de las personas a la visión organizacional? Hay que comunicar todo esto: tener presente dónde se encuentra el equipo y hacia dónde se dirige.

Plan de acción. Asegurar triunfos a corto plazo.

Establecer un plan de acción, conlleva determinar con claridad cuáles son las metas y objetivos que derivan del alcance del cambio. De esta forma se establecen prioridades y un orden secuencial donde se determinen plazos.

Trabajando en forma conjunta con el equipo, corresponde fijar metas claras, desarrollando el detalle de tiempos y responsables, considerando a todas las personas y/o colectivos impactados. El equipo debe realizar un seguimiento del avance del plan de acción brindando retroalimentación permanente a las personas intervinientes, para corregir los desvíos con velocidad.

Con el apoyo de los líderes y agentes de cambio (personas que adhieren rápidamente al cambio), es necesario comunicar intensivamente a quiénes van a ser impactados e instaurar instancias de comunicación de distintos tipos y en distintos momentos, brindando disponibilidad y apertura frente a la incertidumbre de las personas, y contestando rápidamente.

Es recomendable al delimitar el alcance y dividir en diferentes etapas o proyectos más manejables y asignables, para facilitar su ejecución y seguimiento. De esta manera se define por etapa o proyecto, cuál es el objetivo, cuáles son sus entregables (outputs, tangibles o resultados a producir), los responsables y roles de cada uno de los integrantes del equipo, las personas impactadas y un detalle de objetivos específicos.

Se sugiere utilizar la metodología Smart para detallar los objetivos de forma que se conviertan en específicos (concretos, aludiendo a problemas definidos), medibles (su cumplimiento debe poder medirse de alguna forma), alcanzables (si los objetivos no son realistas, desmotivarán al equipo), relevantes (importantes para el proceso de cambio) y limitados en el tiempo.

Las distintas etapas o proyectos a menudo, son interdependientes por razones lógicas. Por ejemplo: no se puede comenzar la búsqueda de un profesional a incorporar, sin antes definir las

competencias necesarias del puesto. O bien, la interdependencia es consecuencia de la escasez de recursos, ej. una persona tiene que hacer dos actividades en sitios diferentes, éstas tendrán que ocurrir de forma secuencial.

Herramientas como el diagrama de Gantt son muy útiles para visualizar todas las etapas o proyectos en conjunto y facilita la ejecución del análisis de las interdependencias. A medida que se extiende una etapa o proyecto del cual otro es dependiente, todo el proyecto incrementará su duración en la misma proporción. La falta de realización (o realización incorrecta) de este tipo de análisis es una de las causas principales de retraso en la consecución de los objetivos.

El líder debe controlar permanentemente como afecta a la organización el cambio del entorno, corregir desvíos, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar y redireccionar los recursos en la dirección correcta. Es también fundamental en la planificación, asegurar triunfos a corto plazo, mediante objetivos y metas alcanzables, para poder mostrar avances y mantener en alto el nivel de motivación. Por eso es importante, definir pasos cortos y comunicar que se han logrado. Con los pequeños éxitos, se aconseja celebrar.

Conformación e involucramiento del equipo de trabajo.

Como se mencionó previamente, el cambio en las personas puede producir una negación o resistencia al comienzo del proceso. Al considerar a las personas impactadas por el mismo, es necesario tener en cuenta que se debe informar, escuchar empáticamente y en algunos casos, incluso capacitar. La gestión del cambio puede requerir modificación de sus roles vigentes y/o la variación de sus funciones. En estas circunstancias, corresponde al líder motivarlos a estas nuevas oportunidades, brindarles alineamiento, un sentido y lograr así poder desarrollarlos

Los procesos de cambios pueden incluir incorporaciones en el equipo de trabajo y en el caso de las personas que no hayan podido vencer la resistencia inicial, o que no hayan podido comprometerse con el cambio, la desvinculación será inevitable. Por ello, es muy importante tener en claro cómo está constituido el equipo de trabajo. Evaluar, escuchar, comprender, entender, a partir de conversaciones francas e intentar motivar y compatibilizar valores e intereses personales o los organizacionales.

Conviene definir responsables para asegurarse que las cosas sucedan y que las personas tengan un referente en el tema. Según la envergadura del cambio, será el tamaño del equipo de trabajo. Como la adhesión a los cambios es personal según el proceso interno de cada persona y se produce en diferentes momentos para los integrantes del equipo, algunos se suman a los cambios en forma temprana, mientras que otros lo hacen en forma pausada. Claramente, se

pueden identificar desde el comienzo del proceso, dos tipos de personas: aquellos que se oponen a los cambios y lo muestran: opositores, y aquellos que se adhieren al mismo rápidamente: agentes de cambio.



4

Involucrar rápidamente a quienes se adhieren al proceso es de suma importancia para apoyar la difusión y la adopción del cambio. Es recomendable, apoyarlos y delegar en ellos según su nivel de autonomía. En el caso de que los mismos tengan capacidad de liderazgo y considerando que dichas personas tengan las competencias suficientes, sería oportuno que su autoridad se refleje dentro de la organización formal pasando a formar parte de la misma.

Todos los integrantes del equipo son distintos y tienen diferentes niveles de autonomía. Si bien en todos los casos podremos delegar, se deberá distinguir hasta dónde, según las competencias de cada integrante del equipo. Desde el punto de vista del desarrollo, el rol del líder es generar situaciones que muevan a las personas a niveles de autonomía cada vez mayores. No todos, sin embargo pueden alcanzar un nivel mayor de autonomía.

Resulta muy importante apoyarse en los agentes de cambio. La delegación se convierte en una herramienta clave para el proceso de gestión del cambio. Permite que el equipo incorpore nuevos conocimientos y habilidades, y que sienta nuevos desafíos. Utilizar la delegación con los agentes de cambios, es una herramienta crítica para formar a los mismos como los líderes que la organización necesitará, a medida que avanza en el proceso.

El principal desafío del líder, implica la detección y gestión del segmento de personas que se encuentra entre los dos extremos: opositores y agentes de cambio. Este segmento que se

⁴ Moya, L. "Gestionando el cambio: herramientas para hacer que ocurra". Temas Grupo Editorial. 1° ed. Revisada. 2017. Buenos Aires. Pág. 24

caracterizan por adoptar una actitud pasiva en la que no aportan al cambio, contiene a los conservadores y espectadores que representan a la mayoría de la población en una organización. Éstos, sólo observan que ocurre por ello, allí se encuentra la oportunidad acelerar el cambio y el punto dónde enfocar la atención. Hay que definir acciones específicas con el fin de poder sumar a estos segmentos y hacer posible entonces, los objetivos perseguidos.

Con respecto al segmento de los opositores, se sugiere minimizar el impacto de los mismos en la organización, a través de la comunicación clara de objetivos y la transmisión de feedback instantáneo al momento de recibir interacciones por parte de ellos. Relevar sus objeciones y planificar acciones preventivas. Intentar llevar los planteos realizados por parte de los opositores a contrastaciones objetivas y despersonalizar las discusiones. En ciertas circunstancias, si no es viable lograr sinergia, motivarlos y/o lograr compromiso con la organización, la salida resulta inevitable. Será preferible eso, antes que sobrellevar una decisión que no resulte adecuada para toda la organización.

CAPÍTULO 5: LIDERAR EL CAMBIO.

Un proceso de gestión del cambio se logra con preparación y una actitud proactiva. Es necesario, tomar consciencia de que según el contexto complejo e incierto en el que nos encontramos, los cambios van a ocurrir.

Es por ello, que en todo el trabajo se destaca la figura del líder como uno de los ejes, durante todo el proceso. La importancia del líder se refleja en diferentes acciones, que determinan el éxito del proceso de gestión del cambio: la comunicación al afrontar situaciones difíciles con su equipo de trabajo y con los stakeholders impactados. La gestión de las relaciones para apoyar a aquellos integrantes del equipo que poseen incertidumbre, miedo o resistencia. La escucha empática que consiste comprender profundamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente y se convierte en un factor crítico para generar el ámbito de confianza necesario para influir o resolver problemas. El brindar un sentido de dirección acorde con el modelo estratégico de la organización. El ayudar al equipo a priorizar tareas. Y el motivar al equipo según las distintas actitudes frente al cambio, desarrollando a las personas y manteniendo su compromiso con la organización.

El líder se debe concentrar en producir una excelencia personal y organizacional, para la gestión del cambio exitoso y reforzar el valor de la cooperación, a través de la comunicación y la confianza.

Según la madurez de los integrantes del equipo de trabajo, y el desarrollo de aptitudes emocionales, influirá la forma de comunicar y las expectativas sobre cada uno de ellos. Para el líder, comenzar con expectativas claras y explícitas, supone una gran inversión de tiempo y esfuerzo. En ocasiones, el error consiste en que muchas expectativas son implícitas y ello socava la comunicación y la confianza.

El autor Covey⁵, refleja distintos niveles de comunicación que genera relaciones caracterizadas, según el nivel de confianza. Según la confianza presente en las interacciones, varía el grado de cooperación que se obtiene como respuesta. Resulta interesante presentar este análisis, para observar el impacto que la confianza genera en las personas pertenecientes a los equipos de trabajos sujetos a un proceso de cambio organizacional.



El nivel inferior de comunicación, expone situaciones que ocurren con bajos niveles de confianza, donde prevalece la actitud defensiva y autoprotectora de las personas que intervienen. Se observan situaciones que conllevan que si uno gana y el otro pierde. La comunicación no es efectiva y tampoco se genera valor. A este nivel, el “líder” puede imponer cambios coercitivamente a través de la autoridad, generando debilidad para ambos intervinientes de la relación, ya que el miedo reemplaza a la cooperación, generando un contexto acorde al modelo anti-aprendizaje.

La posición media representa un nivel de comunicación respetuoso, en el que interactúan personas maduras (implica que autogestionan sus emociones y son conscientes de sus propios paradigmas). Se respetan, pero evitan la posibilidad de confrontaciones, generando diplomacia

⁵ Covey, S., “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Editorial Paidós, 2° edición. 2010. Buenos Aires. Pág 303.

pero no empatía. Quienes intervienen no están dispuestos a su apertura, por lo que no hay acceso a la creatividad, ni a la sinergia, ni a generar valor.

La tercera posición es la sinérgica. Refleja el modelo pro-aprendizaje presentado previamente. En esta posición se producen las mejores soluciones con generación de valor agregado, ya que los intervinientes buscan resolver los problemas y centrarse en producir resultados a largo plazo, desarrollando sus aptitudes emocionales. Lo que determina en este nivel la productividad real, no es el potencial teórico del equipo de trabajo, sino la forma de coordinar sus esfuerzos.

Aquí se manifiesta que el liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de que los intervinientes del equipo colaboren para alcanzar un objetivo común. Es recomendable para el líder capacitar en aptitudes emocionales a su equipo de trabajo, instaurando la indagación personal y la apertura como hábito organizacional. Este tipo de líder se preocupa por evaluar a las personas con sus puntos fuertes y débiles para saber qué es preciso mejorar y desarrollar en ellas. Luego, comunica las evaluaciones con prudencia y mide la motivación de los integrantes de su equipo, a fin de determinar en quién enfocar la capacitación. En el caso en que una persona no se encuentre motivada, no tiene sentido brindar capacitación.

Es menester por parte del líder brindar crítica constructiva sobre el desempeño, ya que la crítica positiva constante, fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo. El cambio será mayor si el ambiente de la organización lo sustenta, valora la aptitud y ofrece un ambiente donde el líder muestre y sea coherente con su adhesión al proceso de cambio, brindando apoyo real.

Los planes de cambio mal enfocados o poco realistas llevan a resultados confusos o al fracaso. Las personas se pueden desalentarse por la lentitud del cambio y la inercia de los viejos hábitos. El líder debe ayudar a utilizar las recaídas y los deslices como lecciones, a fin de estar mejor preparados la próxima vez.

Los estilos personales de los líderes pueden variar mucho. Las distintas situaciones requieren distintos tipos de liderazgo, pero todos los líderes coinciden en un aspecto fundamental: inteligencia emocional. El coeficiente intelectual del líder y la información técnica son necesarios, pero no suficientes para gestionar un proceso de cambio. La inteligencia emocional se transformó en la condición indispensable para ejercer el liderazgo y manejar las relaciones con los intervinientes en el proceso. Los líderes tienden a ser muy eficientes en la gestión de las relaciones, cuando logran comprender y controlar sus emociones y demostrar empatía por los demás. Los líderes motivados sienten el impulso de obtener resultados más allá de las expectativas, tienen un deseo muy arraigado de lograr resultados y esta motivación no se

encuentra atada a una recompensa externa. El líder debe lograr comunicar esta motivación a los integrantes de su equipo.

Aplicación de estilos de liderazgo adecuados según el equipo y el momento en el proceso de cambio.

Los mejores resultados, no se basan en un solo estilo de liderazgo, sino que se utilizan muchos a la vez y la medida a aplicar de cada estilo, dependerá de las circunstancias, como ser la instancia en el proceso de cambio en que se encuentra la organización y el grado de autonomía del equipo de trabajo.

El autor Goleman⁶ identifica seis estilos de liderazgos distintos, diferenciándolos por el tipo de comunicación-relación del líder hacia el equipo. Entre ellos se encuentran: el autoritario, el coach, el conciliador, el democrático, el ejemplarizante y el coercitivo. Más allá, de la denominación del autor a cada estilo, es importante comprender la caracterización, con el fin de tener parámetros de acción, al momento de observar situaciones similares, en contextos cercanos.

Es deseable para un líder poder dominar cuatro o más estilos de liderazgo. Es necesario poseer flexibilidad para la utilización de diferentes estilos. En la mayoría de las ocasiones, se deben aplicar más de un estilo a la vez, y el grado de cada estilo a aplicar, variará. El gran desafío para un líder se convierte en saber cuándo y cómo aplicar cada estilo. Incluso, es viable que si el líder no tenga un estilo determinado, se encargué de buscar dentro de los integrantes de su equipo, los estilos faltantes.

Los líderes son altamente influyentes en el clima laboral, que a su vez, se refleja en resultados económicos de la organización, como el rendimiento de ventas, el crecimiento de los ingresos, la eficacia y la rentabilidad. La aplicación de ciertos estilos como el autoritario, el democrático, el conciliador y el coach, han demostrado que logran gran impacto en la mejora del clima y en consecuencia, en el rendimiento de la organización.

El estilo autoritario es especialmente aplicable al momento de realizar un golpe de timón: marca un giro de rumbo y vincula a sus subordinados a una nueva visión a largo plazo. Este estilo funciona bien en casi todas las situaciones profesionales. Éste líder brinda amplia visión de futuro y motiva a los trabajadores, comunicándoles cómo aporta su función en la visión general de la organización. Los subordinados de este tipo de liderazgo comprenden en qué suma su actividad personal. Ello, potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de

⁶ Goleman, D., “Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional”. Ediciones B. S.A. 2013. Pág. 58

la organización y marca unos niveles de calidad que giran en torno a la visión. Al comunicar rendimientos, sean positivos o negativos, el único criterio que define el rendimiento es si promueve o no la visión. El equipo de trabajo, bajo este estilo de liderazgo, tiene claro los niveles que hay que alcanzar para conseguir el éxito y las recompensas que se obtienen. Éste líder define objetivos, dejando margen de acción para que cada integrante del equipo se organice para alcanzar los mismos.

De los estilos mencionados, el coach es el que menos se aplica. Éste liderazgo ayuda a desarrollar al equipo de trabajo. Anima al equipo a marcar objetivos de desarrollo a largo plazo y a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Ofrece gran cantidad de instrucciones y comentarios. El no recurrir a este estilo, implica perderse de influenciar en el clima laboral y en el rendimiento.

El estilo conciliador jamás debe utilizarse como único estilo, dado que se centra exclusivamente en el elogio y ello podría generar mal rendimiento por cosas que quedan sin corregirse. Es recomendable recurrir a este estilo de liderazgo cuando se busca crear armonía en el equipo, aumentar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza. Como este tipo de liderazgo no brinda crítica constructiva sobre cómo mejorar, el integrante del equipo al cual se aplica, se queda sin un aporte que le genere valor. La forma de gestionar de este líder, consiste en crear fuertes vínculos emocionales y en consecuencia obtener una enorme lealtad. Fomenta la flexibilidad, confiere libertad para realizar el trabajo.

La aplicación de un estilo democrático, es ideal cuando el líder no tiene claro qué rumbo tomar y necesita opiniones y aportaciones de empleados competentes. No tiene mucho sentido cuando los trabajadores no están lo suficiente preparados o informados sobre la situación. Al dedicar tiempo a recoger las ideas y respaldo de los demás, consigue confianza, respeto y compromiso, fomenta la flexibilidad y la responsabilidad. Uno de los riesgos de la aplicación de este estilo, es la ejecución de reuniones interminables y la recurrencia al mismo, para aplazar la toma de decisiones cruciales. En ese caso, el equipo acaba sin dirección.

El estilo ejemplarizante se debe utilizar con mucha moderación. Éste líder no comunica claramente las pautas de trabajo dado que espera, que las personas sepan que se ha de hacer. El líder establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente, identificando a quienes rinden poco y exigiéndoles más. Si no se ponen a la altura necesaria, los sustituye por alguien capaz de ello. Ello genera la desmoralización de algunos integrantes del equipo. El estilo ejemplarizante funciona bien cuando los empleados están motivados, son muy competentes, requieren poca orientación o coordinación y puede resultar útil en el caso de líderes de profesionales muy preparados.

El estilo coercitivo debe utilizarse con cuidado y en escasas situaciones. Se aconseja durante un cambio radical de rumbo o para provocar una conmoción que haga que las personas cambien la forma de trabajar, en auténticas emergencias o situaciones en que un gran impacto sea absolutamente imprescindible. La toma de decisiones del líder de estilo coercitivo es completamente vertical, y considerando que mata de raíz las nuevas ideas de los integrantes de su equipo, genera que el mismo no se implique con las decisiones y se sienta poco responsable de su rendimiento.

Una de las capacidades más importante para desarrollar en un líder, es lograr gestionar las relaciones que le permitan lograr la armonía interna en su equipo de trabajo. Cuando existen interferencias emocionales como el miedo, la ira, el resentimiento o rivalidades, la gente no puede dar lo mejor de sí. La gestión de relaciones no se circunscribe únicamente a su equipo de trabajo, sino que se trasluce también en cultivar buenas relaciones con personas cuyos servicios podrían resultar necesarios a la hora de resolver un problema o gestionar una crisis imprevista. Los líderes de una organización son con frecuencia quienes mantienen fuertes conexiones en todas las redes.

Dado que las opiniones de los líderes tienen un peso especial en la organización, son ellos quienes gestionan el significado, la forma de interpretar y de reaccionar emocionalmente ante una situación. Los estados emocionales y los actos del líder afectan claramente a los sentimientos y al rendimiento del equipo a su cargo. La gestión de emociones del líder y el efecto que tiene en los demás integrantes del equipo constituye un factor que influye en el clima, en el rendimiento y en consecuencia en el éxito de la gestión del proceso de cambio.

CAPÍTULO 6: FEEDBACK Y COMUNICACIÓN.

El feedback y la comunicación permite a los integrantes de un equipo en proceso de cambio organizacional, saber si el trabajo que hacen va bien o necesita ajustes, mejoras o en el caso de ser necesario un cambio de dirección. Si nadie comunica nada, el individuo no sabe que sucede, ni puede estar seguro de lo que se espera de él y los problemas que surjan, empeoraran a medida que transcurra el tiempo.

El bienestar y la productividad dependen de cómo se informen los problemas que aparezcan. Para la efectividad en la crítica constructiva, se sugiere la concreción. Si a los integrantes de un equipo, se les dice que están haciendo “algo mal”, sin transmitir qué es lo que está mal, se desmoralizan. Conviene explicar exactamente cuál es el problema, qué ha salido mal y qué acción podría modificarse. Ofrecer soluciones posibles, estar presente y ser sensible, es el rol del líder.

La mayoría de las veces, los problemas de rendimiento no son repentinos, sino que van apareciendo progresivamente. Si se expresa la crítica constructiva inmediatamente al momento de la aparición del problema, el integrante del equipo puede corregirlo antes que la bola se convierta en un tamaño inmanejable y se terminen dañando las relaciones. La crítica constructiva en lugar de generar impotencia, ira, o rechazo, ofrece la oportunidad de una mejora y sugiere la forma de empezar a cambiar las cosas.

Muchos jefes critican con gran facilidad pero escatiman en elogios, con lo que los integrantes de su equipo se quedan con la impresión de que sólo les dicen algo sobre su trabajo cuando lo hacen mal. Es muy importante, el reconocimiento sobre los resultados obtenidos. Incluso, en aquellos casos en que no todo ha salido a la perfección, si el equipo ha trabajado duro, se merece un reconocimiento de alguna forma.

El feedback o retroalimentación y la comunicación del mismo, no sólo se debe realizar a nivel líder en dirección de arriba hacia abajo, sino en todos los sentidos y en todos los niveles organizacionales. Es bueno propiciar la apertura de la mayor cantidad de canales posibles de comunicación. A partir de la retroalimentación y monitoreo que produce el equipo sobre el avance del plan de acción, se revisa constantemente y si es necesario, se vuelve hacia atrás para corregir, emprolijar una situación, y/o plantear de alguna otra forma de realizar algo que no se encuentre funcionado.

Celebrar el éxito, genera ganas y ansias de nuevos éxitos y anima a realizar un buen trabajo en el futuro, al mismo tiempo de que envía una señal positiva para la organización completa. Exponer los logros, comunicar en carteleras, contar las historias que tienen que ver con el cambio y sus “héroes” dentro de la organización, permite incorporar el cambio en la cultura y lo convierte en un hábito. Es adecuado relacionar el cambio obtenido, con el objetivo hacia dónde vamos.

CONCLUSIÓN

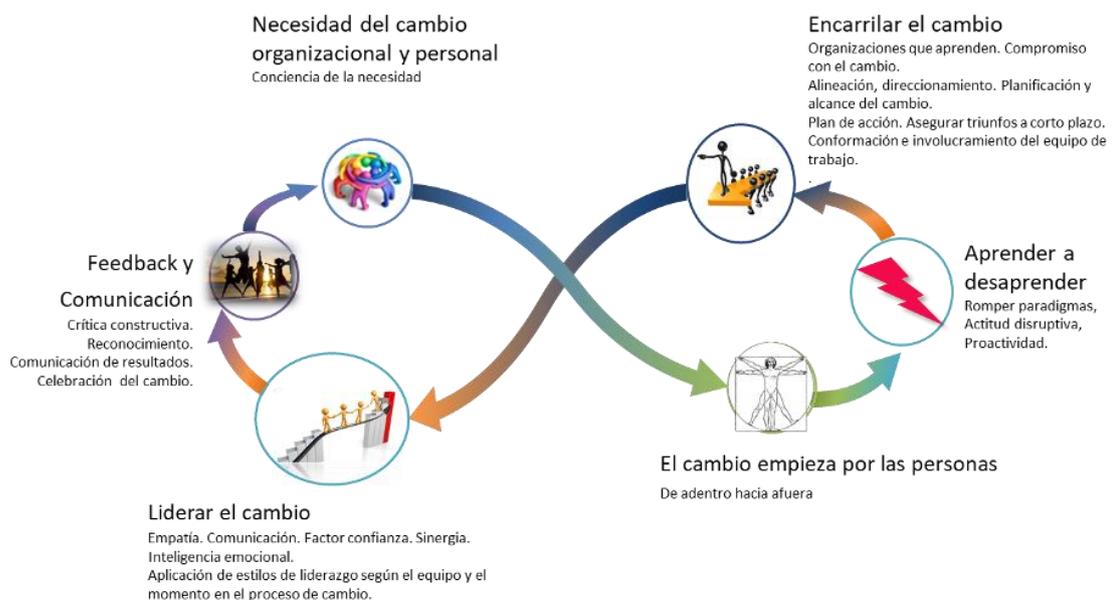
Ser adaptables al contexto actual, es imprescindible para la supervivencia organizacional. Los integrantes del equipo, hacen cambios sustentables en organizaciones que cambian. Éste será el nuevo desafío para aquellos líderes optimistas que creen que el cambio es posible y en el que observan una oportunidad de crecer en este nuevo contexto.

Esto exige una introspección personal, un desempeño proactivo, capacidad de generar valor, inteligencia emocional, y sobre todo, apertura a los cambios. Hay seguridad al saber que existen soluciones en las que se puede salir del propio marco de referencia, sin renunciar a él, e

interactuar en forma auténtica y coherente con los valores propios. Consecuentemente, poseer la claridad, la coherencia y el compromiso con los mismos y con los valores organizacionales.

Es fundamental la figura del líder, en los procesos de gestión del cambio organizacional para la gestión de las relaciones y la conformación de los equipos de trabajo. El líder crea sentido de unidad organizacional, brinda direccionamiento, desarrolla a las personas e incluso forma futuros líderes. Resulta conveniente al iniciar procesos de cambio, establecer y pensar en adecuados planes de acción, con objetivos alcanzables que permitan a los integrantes del equipo permanecer motivados y generar un ámbito de confianza y cooperación que permita crear valor a través de la sinergia y la diversidad de las personas.

Se destaca la necesidad de desarrollo de aptitudes de inteligencia emocional, en todos los niveles de la organización y la apertura a ver las cosas desde una nueva perspectiva. Trabajando en equipo, con el sentido de dirección claro según el modelo estratégico de la organización, desarrollando la interdependencia entre los integrantes del equipo y logrando sinergia, es viable responder ante las oportunidades de crecimiento que nos plantea este contexto. La única exigencia para posibilidades de crecimiento infinitas, es estar dispuesto a realizar un trabajo de introspección, establecer coherencia entre los valores personales y organizacionales, comprometerse a agregar valor y al desarrollo de la organización y consecuentemente de uno mismo. Esto es viable con la asimilación de que el cambio y el crecimiento de las organizaciones, sólo se logra a través del cambio y crecimiento de las personas que la integran.



BIBLIOGRAFÍA:

1. Argyris C., “Conocimiento para la acción”. Granica. 1 ed. 2009. Buenos Aires
2. Covey, S., “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Editorial Paidós, 2° edición. 2010. Buenos Aires.
3. Goleman, D., “Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional”. Ediciones B. S.A. 2013.
4. Molinari, P. “El salto del dueño”. Temas Grupo Editorial. 1ª.ed., 2012. Buenos Aires.
5. Molinari, P., “Turbulencia Generacional”. Temas Grupo Editorial. 1ª.ed., 2011. Buenos Aires.
6. Moya, L. “Gestionando el cambio: herramientas para hacer que ocurra”. Temas Grupo Editorial. 1° ed. Revisada. 2017. Buenos Aires.
7. Senge, P.; Roberts, C.; Ross R.; Smith B., Kleiner A., “La quinta disciplina en la práctica” Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica S.A. 2012. Buenos Aires.